Diane Gabrielle TREMBLAY

(1989)

LA DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE DU PROCESSUS D'INNOVATION

Une analyse de l'innovation et du mode de gestion
des ressources humaines dans le
secteur bancaire canadien

Un document produit en version numérique par Mme Marcelle Bergeron, bénévole
Professeure à la retraite de l'École Dominique-Racine de Chicoutimi, Québec
et collaboratrice bénévole

Page Web. Courriel : mabergeron@videotron.ca

Dans le cadre de la collection : "Les classiques des sciences sociales"
dirigée et fondée par Jean-Marie Tremblay,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi
Site web: <http://classiques.uqac.ca/>

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi
Site web: <http://classiques.uqac.ca>

Politique d'utilisation de la bibliothèque des Classiques

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

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

- être hébergés (en fichier ou page web, en totalité ou en partie) sur un serveur autre que celui des Classiques.
- servir de base de travail à un autre fichier modifié ensuite par tout autre moyen (couleur, police, mise en page, extraits, support, etc...),

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

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

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

Jean-Marie Tremblay, sociologue
Fondateur et Président-directeur général,
[LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES.](#)

Un document produit en version numérique par Mme Marcelle Bergeron, bénévole, professeure à la retraite de l'École Dominique-Racine de Chicoutimi, Québec.

Courriel : mailto : marcelle_bergeron@uqac.ca; mabergeron@videotron.ca

Diane Gabrielle TREMBLAY

La dynamique économique du processus d'innovation, une analyse de l'innovation et du mode de gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire canadien.

Thèse de doctorat en science économique présentée et soutenue publiquement, Université de Paris I — Panthéon Sorbonne, 20 juin 1989, 710 p.

L'auteure nous a accordé le 17 septembre 2004 son autorisation de diffuser sa thèse de doctorat dans Les Classiques des sciences sociales.

Courriel : Tremblay Diane-Gabrielle : tremblay.diane-gabrielle@teluq.ca

Polices de caractères utilisés : Times New Roman, 14 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2003 pour Macintosh.

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

Édition complétée le 10 mai 2013 à Chicoutimi, Ville de Saguenay, Québec.

UNIVERSITÉ DE PARIS I - PANTHÉON SORBONNE
SCIENCES ECONOMIQUES – SCIENCES HUMAINES - SCIENCES
JURIDIQUES

LA DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE DU PROCESSUS D'INNOVATION

**une analyse de l'innovation et
du mode de gestion des ressources humaines
dans le secteur bancaire canadien**

THÈSE

pour le Doctorat en Science économique
(arrêté du 5.7. 1984)

présentée et soutenue publiquement par

Diane Gabrielle TREMBLAY

Directeur de recherche:
Henri Bartoli, professeur émérite
à l'Université de Paris I

UNIVERSITE DE PARIS I - PANTHEON SORBONNE
SCIENCES ECONOMIQUES- SCIENCES HUMAINES- SCIENCES
JURIDIQUES

LA DYNAMIQUE ECONOMIQUE DU PROCESSUS D'INNOVATION
une analyse de l'innovation et
du mode de gestion des ressources humaines
dans le secteur bancaire canadien

THESE
pour le Doctorat en Science économique
(arrêté du 5.7. 1984)

présentée et soutenue publiquement par

Diane Gabrielle TREMBLAY

Directeur de recherche:
Henri Bartoli, professeur émérite à l'Université de Paris I

JURY:

L'UNIVERSITÉ DE PARIS – I - PANTHÉON-SORBONNE n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

[Retour à la table des matières](#)

L'auteure tient tout d'abord à remercier son directeur de thèse, Monsieur le professeur Henri Bartoli, pour son encadrement, ses précieux conseils et son soutien tout au long de la démarche de recherche et de rédaction. Elle tient également à remercier, pour son appui, ses suggestions et ses conseils judicieux, Madame la professeure Céline Saint-Pierre, qui a accepté de codiriger la recherche au Québec.

Par ailleurs, l'auteure tient à remercier le Centre de recherche en évaluation sociale des technologies, de l'Université du Québec à Montréal, de même que la Fondation Desjardins, pour le soutien financier que ces deux organismes ont apporté à cette recherche.

Enfin, le précieux soutien de la Télé-Université, de l'Université du Québec, mérite d'être souligné, puisque l'obtention d'un poste de professeure dans cette institution a facilité l'achèvement de la rédaction.

Diane-Gabrielle Tremblay

L'auteure peut être jointe à: dgtrembl@teluq.quebec.ca

Site web: www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/cvdgt

www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/

www.teluq.quebec.ca/chaireebell

Résumé de la thèse

[Retour à la table des matières](#)

Dans la théorie économique, l'innovation est généralement définie au sens étroit d'innovation de processus technique de production. En effet, les économistes négligent habituellement l'effet du progrès technique sur la *qualité* des produits, de même que l'innovation de produit en général. Il s'agit généralement pour eux d'étudier soit les causes de l'innovation, soit l'effet des changements technologiques sur la *quantité* des facteurs utilisés (capital et travail). La prise en compte de l'évolution de la technologie ou des processus techniques passe ainsi souvent par la dimension temporelle introduite dans l'équation par le biais d'un facteur temps, indéfini.

Les liens plus étroits existant entre l'innovation et le travail, ou la structure de l'emploi, ne constituent pas un champ de recherche particulièrement privilégié en économie, du moins en ce qui concerne la compréhension des phénomènes à l'œuvre dans la production, à l'échelle de l'entreprise. On ne s'intéresse pas non plus aux médiations, filtrages et remodelages, qui peuvent résulter de l'interaction entre l'innovation et la structure de l'emploi. En fait, dans la théorie néo-classique, il n'y a pratiquement pas de place pour l'innovation. Dans la théorie de l'équilibre général, on suppose simplement que la fonction de production a changé, tout étant ramené à des phénomènes d'échange, la production elle-même étant objet d'échange. On se situe donc en aval du processus d'innovation, défini au sens étroit d'innovation de processus toujours.

Or, l'analyse de l'innovation dans le secteur bancaire conduit à mettre en relief la multiplicité des formes de l'innovation. Si dans une première phase (années soixante et soixante-dix), ce secteur a surtout été axé sur l'innovation de processus et la minimisation des prix, l'innovation de produit semble impulser la dynamique de l'innovation dans les années quatre-vingt.

Cette prédominance actuelle de l'innovation de produit s'explique par le fait que le décloisonnement des activités financières fournit un contexte particulièrement propice à l'exercice de la concurrence par les services. En effet, la diminution des barrières à l'entrée des divers marchés financiers, conjuguée à l'existence d'une concurrence de type oligopolistique dans le secteur bancaire permettent à la concurrence de s'exercer aussi bien, et en fait de plus en plus, par la différenciation des services rendus à la clientèle, plutôt que par les prix.

Le passage d'une forme de concurrence axée sur les prix (minimisation) à une concurrence dominée par les services (qualité et diversité) fait ressortir l'importance des ressources humaines et des aspects institutionnels dans la dynamique de l'innovation. En effet, la prédominance d'une stratégie axée sur la qualité et la diversité des produits nouveaux met en évidence l'importance du travail, ou des ressources humaines, dans le processus de production. Elle met également en évidence le rôle de l'entreprise, et de son intervention dans les marchés internes du travail, comme instance de médiation dans le processus d'innovation.

C'est cette multiplicité de formes de l'innovation, de même que l'importance des ressources humaines et le rôle de "médiateur" et de "propagateur" de l'entreprise dans le processus d'innovation, que nous faisons ressortir dans notre thèse. Ce sont ces constats qui nous amènent à questionner la théorie économique de l'innovation et à formuler des propositions visant à la renouveler. En effet, la mise en relief de la multidimensionnalité du phénomène et de la dynamique de l'innovation constituent selon nous un changement fondamental dans la vision que présentent les économistes du "progrès technique", ce qui justifie un renouvellement de la théorie.

Pour opérer ce renouvellement théorique, nous commençons par interroger les théories économiques reçues. C'est ainsi qu'après avoir rapidement passé en revue les éléments pertinents de la théorie néo-

classique, nous nous inspirons des apports de Schumpeter, de Veblen, de même que de Perroux et Bartoli, pour alimenter notre modèle théorique. Les deux premiers auteurs nous amènent à lever trois des hypothèses fondamentales du modèle néo-classique.

La première a trait à la définition restreinte de l'innovation ; en effet, chez Schumpeter, l'innovation prend un sens beaucoup plus vaste que ce n'est le cas dans la théorie néo-classique, incluant notamment l'innovation de produit. Nous retenons donc cette vision schumpétérienne élargie de l'innovation comme premier élément de notre modèle. D'ailleurs, la dimension plus empirique de notre thèse nous amène à mettre en relief la prédominance de l'innovation de produit au cours des années quatre-vingts ; l'innovation de processus n'est évidemment pas absente, mais l'impulsion fondamentale de la dynamique d'innovation est liée à l'objectif de qualité et de diversité des produits.

En regard d'une deuxième hypothèse néo-classique, soit l'absence du "milieu" dans le cadre d'analyse, nous intégrons à notre modèle des variables liées au "contexte" ou au "milieu de propagation des innovations" ; cette proposition nous est inspirée par une lecture de Veblen, plus particulièrement de sa vision de l'innovation et de l'importance du contexte institutionnel de diffusion de celle-ci. Veblen met également en relief l'existence fréquente de tensions entre l'innovation et les "institutions", ouvrant ainsi la voie à des possibilités de médiations de la part d'institutions comme les entreprises, qui se trouvent alors à jouer un rôle véritablement créateur, comme le veut la vision schumpétérienne de l'entrepreneur (qui s'oppose à l'"entrepreneur-comptable" de la théorie néo-classique).

Enfin, dernier élément, alors que la théorie néo-classique s'intéresse fondamentalement à l'*issue* du processus d'innovation, qu'elle limite à une nouvelle fonction de production, notre propre modèle s'intéresse plutôt au *processus* d'innovation, considérant que l'issue est indéterminée, certainement plus complexe qu'un simple renouvellement de la capacité de production, et qu'une analyse du processus lui-même est essentielle à la détermination de l'issue. Ce sont les analyses de Schumpeter et de Veblen qui nous incitent à adopter une telle vision plus vaste, plus dynamique et plus évolutive du processus d'innovation.

Par ailleurs, notre lecture des théories de l'innovation financière nous amène à identifier certains éléments comme facteurs constitutifs de la dynamique d'encadrement de l'innovation, tel que ce terme est défini chez Perroux. Ces facteurs, soit le décloisonnement des activités financières, l'internationalisation de celles-ci, de même que l'évolution des formes de la concurrence et des comportements de la clientèle, sont autant de facteurs pouvant influencer sur le cours de l'innovation. Notre analyse du secteur bancaire canadien, et plus particulièrement d'une institution donnée, nous a permis de confirmer qu'ils jouent effectivement le rôle de "propagateurs" de l'innovation, au sens de Perroux ; en effet, ils peuvent accélérer, ralentir, modeler, infléchir le processus de l'innovation de différentes façons. Dans cette perspective, le "milieu" de propagation de l'innovation se distingue de la vision néo-classique où ces éléments seraient des "données" ne pouvant infléchir le cours des événements, ici de l'innovation.

Cependant, notre étude de cas nous amène également à intégrer les ressources humaines et la structure d'emploi au nombre des "propagateurs" de l'innovation. En effet, les caractéristiques de la main-d'œuvre d'une entreprise (niveau de scolarité et formation subséquente, capacité d'apprendre, désir de faire "carrière", etc.), de même que l'organisation des filières de mobilité et du processus d'apprentissage au sein de l'entreprise peuvent tout autant représenter des atouts que des contraintes pour l'entreprise dans un contexte d'innovation (de processus ou de produit). C'est dans cette perspective que nous avons analysé le mode de gestion de la main-d'œuvre et l'organisation des filières de mobilité, à l'aide de la théorie des marchés internes du travail.

L'ensemble des constats issus de l'analyse empirique, conjugué aux propositions issues de notre analyse théorique, nous amène donc à formuler des propositions en vue d'un renouvellement du modèle économique de l'innovation. En effet, au terme de notre démarche, à la fois théorique et empirique, nous proposons de considérer l'innovation comme un *processus multidimensionnel* mû par une dynamique d'encadrement composée de plusieurs facteurs associés au marché des produits, à celui des biens d'équipement (technologie), au marché du travail, de même qu'à la gestion du "marché interne du travail". Ainsi, le décloisonnement et l'internationalisation des marchés financiers, la technologie, la transformation de la clientèle et de la concurrence, dans le cas de la banque, seraient autant de facteurs constitutifs de la

dynamique d'encadrement de l'innovation. Ceux-ci seraient "médiatisés" par la stratégie de l'entreprise, la voie retenue par celle-ci, compte tenu des caractéristiques de ses ressources humaines et de son système d'emploi. En termes graphiques, notre modèle théorique se présente comme suit.

Graphique 1.
La dynamique économique du processus d'innovation

Ainsi, non seulement le processus d'innovation contribuerait-il à transformer les ressources humaines et la structure de l'emploi des entreprises touchées, mais il serait lui-même soumis aux contraintes de ressources humaines de l'entreprise. Dans cette perspective, la capacité de production de l'entreprise serait renouvelée tout autant, dans le contexte actuel d'innovation de produit, par l'apport des ressources humaines que par celui des "nouvelles technologies" ou innovations de processus.

[p. 1]

Sommaire

LA DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE DU PROCESSUS D'INNOVATION

une analyse de l'innovation et
du mode de gestion des ressources humaines
dans le secteur bancaire canadien

Chapitre 1. Problématique

- 1.1. Problématique
- 1.2. Objet de recherche
- 1.3. Hypothèses de recherche
- 1.4. Méthodologie
- 1.5. Structure de la thèse

Chapitre 2. Théorie économique : comment rend-elle compte de l'innovation dans l'entreprise?

- 2.1. Théories orthodoxes traitant de l'entreprise et de l'innovation
- 2.2. Schumpeter : l'importance de l'entrepreneur et de l'innovation
- 2.3. Veblen : la technologie et les institutions
- 2.4. Théorie de l'innovation financière
- 2.5. Proposition de modèle "multidimensionnel"

Chapitre 3. Apports théoriques axés sur le travail

- 3.1. Théories traditionnelles d'économie du travail
- 3.2. Théorie de la régulation
- 3.3. Théorie des marchés internes du travail
- 3.4. Apports de l'économie du travail à l'analyse de l'innovation

Chapitre 4. Structure et transformations du secteur bancaire

- 4.1. Caractéristiques et structure du secteur bancaire
- 4.2. Dynamique d'encadrement de l'innovation financière
- 4.3. La dynamique d'encadrement et les stratégies des banques

Chapitre 5. L'innovation: une stratégie d'entreprise dans le secteur bancaire

- 5.1. L'innovation dans le secteur bancaire
- 5.2. Le secteur bancaire : une étude de cas
- 5.3. Le processus d'innovation
- 5.4. Les années 80 et 90 : les ressources humaines étroitement associées à l'innovation de produit

Chapitre 6. Innovation et gestion de main-d'œuvre

- 6.1. L'emploi dans le secteur bancaire
- 6.2. Évolution de la structure de l'emploi dans l'Institution A
- 6.3. Évolution des caractéristiques de la main-d'œuvre : atouts ou contraintes ?
- 6.4. Profils de carrière et faisceaux de mobilité
- 6.5. L'innovation et la gestion de la main-d'œuvre

Chapitre 7. Conclusion

- 7.1. L'innovation de produit et la gestion des ressources humaines
- 7.2. Proposition de renouvellement de la théorie économique de l'innovation

Références bibliographiques

Bibliographie générale

[p. 697]

Table des matières

LA DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE DU PROCESSUS D'INNOVATION

une analyse de l'innovation
et du mode de gestion des ressources humaines
dans le secteur bancaire canadien

[Résumé](#)

[Retour à la liste des tableaux](#)

[Retour à la liste des graphiques](#)

[Chapitre 1. Problématique](#)

[1.1.](#) Problématique

[1.1.1.](#) L'approche économique de la technologie

[1.1.2.](#) L'introduction de la dimension institutionnelle

[1.2.](#) Objet de recherche

[1.2.1.](#) Le choix du secteur bancaire

[1.2.2.](#) Innovation et médiations

[1.2.3.](#) Marché interne du travail et innovation

[1.2.4.](#) Esquisse d'un renouvellement de la théorie économique

[1.2.5.](#) Démarche interrogative à l'égard des théories existantes

[1.3.](#) Hypothèses de recherche

[1.3.1.](#) Multiplicité des formes de l'innovation et prédominance de l'innovation de produit

[1.3.2.](#) Remodelage des structures d'emploi et importance des ressources humaines

[1.3.3.](#) L'entreprise comme instance de médiation

[1.3.4.](#) Représentativité du marché interne des "cols blancs"

[1.4.](#) Méthodologie

[1.4.1.](#) Démarche de recherche empirique

[1.4.2.](#) Démarche de recherche théorique

[1.5.](#) Structure de la thèse

Chapitre 2. Théorie économique: comment rend-elle compte de l'innovation dans l'entreprise?

2.1. Théories orthodoxes traitant de l'entreprise et de l'innovation

2.1.1. Théorie néo-classique de la production

2.1.1.1. Critique des possibilités de production

2.1.1.2. Choix travail-technique : un comportement maximisateur

2.1.2. La vision traditionnelle de l'innovation

2.1.3. Analyse macro-économique

2.1.4. Critique post-keynésienne

2.2. Schumpeter : l'importance de l'entrepreneur et de l'innovation

2.2.1. Théorie schumpeterienne de la dynamique

2.2.2. Théorie schumpeterienne de l'entrepreneur

2.2.2.1. L'entreprise comme institution

2.2.2.2. L'entreprise comme un ensemble de fonctions

2.2.2.3. Schumpeter: l'entreprise comme "fonction essentielle"

2.2.2.4. La fonction d'entrepreneur

2.2.2.5. La motivation de l'entrepreneur

2.2.2.6. La spécificité de la fonction d'entrepreneur

2.2.3. Théorie de l'innovation

2.2.3.1. Définition et spécificité de l'innovation

2.2.3.2. Obstacles à l'innovation

2.2.4. Apports et critiques

2.2.4.1. Critiques des auteurs

2.2.4.2. Apports et critiques retenus

2.3. Veblen: la technologie et les institutions

2.3.1. La technologie chez Veblen

2.3.1.1. L'importance du "milieu"

2.3.1.2. Technologie collective ou privée

2.3.1.3. Forces influant sur la technologie

2.3.1.4. Emprunts technologiques

2.3.1.5. Technologie et institutions

2.3.2. Les "institutions" chez Veblen

2.3.2.1. Définition

2.3.2.2. Rôle des institutions

2.3.2.3. Réciprocité d'effets

2.3.2.4. Caractère "retardataire" des institutions

2.3.3. Apports et critiques

2.4. Théorie de l'innovation financière

2.4.1. Définition de l'innovation financière

2.4.1.1. Innovation financière et innovation industrielle

2.4.1.2. Objectif des innovations financières

- 2.4.1.3. Classification selon la nature ou l'origine de l'innovation
- [2.4.2.](#) Théorie économique de l'innovation financière
 - 2.4.2.1. L'innovation financière induite par la contrainte
 - 2.4.2.2. Contraintes liées à la réglementation
 - 2.4.2.3. Innovations induites par la concurrence
 - 2.4.2.4. Autres facteurs d'offre
 - 2.4.2.5. Innovation issue de la demande de nouvelles caractéristiques
 - 2.4.2.6. Un modèle "élargi" pour expliquer l'innovation financière

[2.5.](#) Proposition de modèle "multidimensionnel"

- [2.5.1.](#) Sommaire des apports et lacunes des théories étudiées
 - 2.5.1.1. La définition de la technologie
 - 2.5.1.2. L'importance du "milieu" ou du contexte
 - 2.5.1.3. Les conséquences ou l'issue de l'innovation
- [2.5.2.](#) Vers un modèle "multidimensionnel"

[Chapitre 3.](#) Apports théoriques axés sur le travail

[3.1.](#) Théories traditionnelles d'économie du travail

- [3.1.1.](#) Analyse orthodoxe (néo-classique) du travail
 - 3.1.1.1. Hypothèses du modèle néo-classique/ concurrentiel
 - 3.1.1.2. Les nouvelles théories néo-classiques
- [3.1.2.](#) Analyses post-institutionnaliste et post-keynésienne du travail
 - 3.1.2.1. Théorie post-institutionnaliste
 - 3.1.2.2. Théorie post-keynésienne

[3.2.](#) Théorie de la régulation

- [3.2.1.](#) Origine de la théorie de la régulation
- [3.2.2.](#) Rappel des concepts de base
 - 3.2.2.1. La régulation
 - 3.2.2.2. Les formes institutionnelles
 - 3.2.2.3. Le rapport salarial
 - 3.2.2.4. Le mode de régulation
- [3.2.3.](#) Logique de fonctionnement des formes institutionnelles
- [3.2.4.](#) L'analyse "régulationniste" du "marché" du travail
- [3.2.5.](#) Innovation: l'apport de l'analyse en termes de rapport salarial
- [3.2.6.](#) Innovation, rapport salarial et "sortie de crise"
- [3.2.7.](#) Conclusion sur les apports des "régulationnistes"

[3.3.](#) Théorie des marchés internes du travail

- [3.3.1.](#) Notion de marché interne
- [3.3.2.](#) Rigidité/souplesse des règles
- [3.3.3.](#) Origine des marchés internes
- [3.3.4.](#) Innovation, technologie et marché interne du travail

- [3.3.5.](#) Évaluation et aménagements à la notion de marché interne
 - 3.3.5.1. Degré d'ouverture des marchés internes du travail
 - 3.3.5.2. Spécificité du comportement des entreprises "innovatrices"
 - 3.3.5.3. Absence de "marché"
- [3.3.6.](#) Multiplicité des sous-marchés internes
- [3.3.7.](#) Apports de l'analyse des marchés internes
- [3.4.](#) Apports de l'économie du travail à l'analyse de l'innovation
 - [3.4.1.](#) Objet d'analyse
 - [3.4.2.](#) Approche centrée sur le travail et les variables institutionnelles
 - [3.4.3.](#) Niveau d'analyse
 - [3.4.4.](#) Innovation, rapport salarial et marché interne du travail : des liens possibles ?

[Chapitre 4.](#) **Structure et transformations du secteur bancaire**

- [4.1.](#) Caractéristiques et structure du secteur bancaire canadien
 - [4.1.1.](#) Place du secteur bancaire dans le secteur financier
 - [4.1.2.](#) Statistiques sur l'activité bancaire au Canada
 - 4.1.2.1. Forte concentration du secteur
 - 4.1.2.2. Les quasi-banques
 - 4.1.2.2.1. Les banques d'épargne
 - 4.1.2.2.2. Les caisses d'épargne
 - [4.1.3.](#) Statistiques sur l'emploi
 - 4.1.3.1. L'emploi au Canada
 - 4.1.3.2. L'emploi au Québec
- 4.2. Dynamique d'encadrement de l'innovation financière
 - [4.2.1.](#) Décloisonnement des activités financières
 - 4.2.1.1. Facteurs explicatifs du "cloisonnement" des institutions financières
 - 4.2.1.2. Motifs du decloisonnement
 - 4.2.1.2.1. L'internationalisation
 - 4.2.1.2.2. La concurrence
 - 4.2.1.3. Accélération du decloisonnement: les causes et l'effet sur les structures du secteur
 - 4.2.1.3.1. Constat d'affaiblissement des cloisons entre activités
 - 4.2.1.3.2. Le rôle actif des provinces
 - 4.2.1.3.3. Différenciation des règles du jeu
 - 4.2.1.3.4. Concentration, partage de réseaux et référencement
 - 4.2.1.3.5. Les freins
 - 4.2.1.4. Manifestations actuelles et projets en matière de decloisonnement

- 4.2.1.4.1. Manifestations diverses du décloisonnement
- 4.2.1.4.2. Projets du gouvernement fédéral pour l'avenir

4.2.2. Internationalisation

- 4.2.2.1. Débuts de l'internationalisation des banques canadiennes
- 4.2.2.2. Un repli temporaire dans les années cinquante et soixante
- 4.2.2.3. L'essor international à partir des années soixante-dix
- 4.2.2.4. Les banques canadiennes dans les années quatre-vingt
- 4.2.2.5. L'internationalisation et l'innovation

4.2.3. Changements dans les formes de la concurrence

- 4.2.3.1. Concurrence sur les marchés financiers
- 4.2.3.2. Concurrence sur les produits financiers
- 4.2.3.3. Concurrence et innovation

4.2.4. Nouveaux comportements des entreprises et des particuliers

4.3. La dynamique d'encadrement et les stratégies des banques

4.3.1. Décloisonnement

4.3.2. Internationalisation

4.3.3. Mutation des formes de la concurrence

4.3.4. Nouveaux comportements des clients

Chapitre 5. L'innovation: une stratégie d'entreprise dans le secteur bancaire

5.1. L'innovation dans le secteur bancaire

5.1.1. Innovations de processus

5.1.2. L'emploi et l'innovation

5.1.3. De l'"impact-emploi" aux propagateurs et médiateurs

5.2. Le secteur bancaire: une étude de cas

5.2.1. Quelques données sur l'entreprise

5.2.2. Sources de données

5.3. Le processus d'innovation

5.3.1. Chronologie des changements intervenus en matière d'innovations technologiques

5.3.1.1. Changements en cours et à venir: les motifs

5.3.1.2. Caractéristiques des changements à venir

5.3.1.3. Modalités d'introduction du système

5.3.2. Informatisation et réorganisation des tâches

5.3.2.1. Première phase d'informatisation et réorganisation

5.3.2.2. Centralisation-décentralisation

5.3.2.3. Décentralisation ou déconcentration

5.3.2.4. Analyse économique et choix techniques

5.3.3. Les années 80: prédominance de l'innovation de produit

- 5.3.3.1. L'évolution de la clientèle et la segmentation des marchés
- 5.3.3.2. Multiplication des produits et organisation par produits
- 5.3.3.3. Réorganisation fonctionnelle

5.4. Les années 80 et 90: les ressources humaines étroitement associées à l'innovation de produit

- 5.4.1. Segmentation des clientèles, différenciation des scénarios
- 5.4.2. Importance des ressources humaines

Chapitre 6. Innovation et gestion de main-d'œuvre

6.1. L'emploi dans le secteur bancaire

- 6.1.1. Une filière de mobilité type...ou un marché interne
- 6.1.2. Innovation et système d'emploi
- 6.1.3. Innovation et changements dans les structures d'emploi
 - 6.1.3.1. Évolution du volume de l'emploi
 - 6.1.3.2. Une demande de travail plus diversifiée
 - 6.1.3.3. Une offre de travail plus scolarisée et diversifiée
 - 6.1.3.4. Configuration de la nouvelle structure d'emploi

6.2. Évolution de la structure de l'emploi dans l'Institution A

- 6.2.1. Régression des cadres et développement de la fonction conseil
- 6.2.2. Évolution selon la taille de l'établissement
- 6.2.3. Répartition des effectifs selon le sexe
- 6.2.4. Évolution des statuts d'emploi
- 6.2.5. Comparaison avec les autres institutions bancaires
- 6.2.6. Tendances de l'avenir

6.3. Évolution des caractéristiques de la main-d'œuvre : atouts ou contraintes ?

- 6.3.1. Poursuite de la féminisation
- 6.3.2. Légère amélioration de la scolarité
- 6.3.3. Vieillesse de la main-d'œuvre
- 6.3.4. Allongement de l'expérience

6.4. Profils de carrière et faisceaux de mobilité

- 6.4.1. Une provenance "bancaire"
 - 6.4.1.1. Recrutement des cadres
 - 6.4.1.2. Recrutement des non-cadres
- 6.4.2. Profil de carrières
 - 6.4.2.1. Profil de carrière des cadres
 - 6.4.2.1.1. Fonction précédente
 - 6.4.2.1.2. Mobilité
 - 6.4.2.2. Profil de carrière des non-cadres
 - 6.4.2.2.1. Fonction précédente
 - 6.4.2.2.2. Mobilité

[6.4.3.](#) Intentions de faire carrière

[6.4.4.](#) Formation

[6.5.](#) L'innovation et la gestion de la main-d'œuvre

[Chapitre 7.](#) Conclusion

[7.1.](#) L'innovation de produit et la gestion des ressources humaines

[7.1.1.](#) Prédominance de l'innovation de produit

[7.1.2.](#) Importance des ressources humaines

[7.2.](#) Proposition de renouvellement de la théorie économique de l'innovation

[7.2.1.](#) Apports et lacunes des théories reçues

7.2.1.1. Définition de l'innovation

7.2.1.2. L'importance du milieu de propagation

7.2.1.3. Le résultat ou l'extrait de l'innovation

[7.2.2.](#) Proposition de modèle multidimensionnel

[Références bibliographiques](#)

[Bibliographie générale](#)

[p. 707]

Liste des tableaux et graphiques

[Retour à la table des matières](#)

Tableaux

Tableau 3.1.	Typologie des marchés internes ou des sous-systèmes de relations industrielles
Tableau 4.1.	Lois régissant diverses catégories d'entreprises financières canadiennes
Tableau 4.2.	Participation aux principaux marchés financiers de quatre grands groupes industriels du secteur des finances
Tableau 4.3.	Actif des entreprises financières, Canada, 1985
Tableau 4.4.	Actif des cinq plus importantes entreprises financières dans cinq grandes catégories, 1985
Tableau 4.5.	Nombre de succursales bancaires au Canada, 1972-1985
Tableau 4.6.	Nombre de succursales par province au Canada, 1972-1986
Tableau 4.7.	Répartition des villes desservies par une seule institution financière
Tableau 4.8.	Nombre de succursales offrant des services bancaires dans diverses villes canadiennes
Tableau 4.9.	Ventilation par province des succursales de quatre grands types d'entreprises financières, Canada, 1985
Tableau 4.10.	Actif des sociétés financières de portefeuille, 1985
Tableau 4.11.	Nombre de sociétaires des coopératives financières au Canada, 1920-1985 (diverses années)
Tableau 4.12.	Emploi dans le secteur financier par rapport aux autres secteurs, Canada, 1961-1986
Tableau 4.13.	Nombre d'employés dans les banques, Canada, 1972-1986
Tableau 4.14.	Tableau des grands groupes professionnels ; Évolution des effectifs, Canada, 1971-1981 ; Banques et autres établissements de dépôt
Tableau 4.15.	Grand groupe 41-Employés de bureau et travailleurs assimilés ; Évolution des effectifs, Canada, 1971-1981 ; Banques et autres établissements de dépôt
Tableau 4.16.	Taux de féminité des grands groupes du secteur des banques et autres établissements de dépôt, Canada, 1971-1981
Tableau 4.17.	Taux de féminité des sous-groupes du grand groupe des employés de bureau et travailleurs assimilés-Canada, 1971-1981
Tableau 4.18.	Emploi total et emploi à temps partiel; changements de 1981 à 1987 ; secteur des finances, Canada
Tableau 4.19.	Répartition de la main-d'œuvre dans le secteur des finances, assurances et affaires immobilières, selon le sexe; Canada et Québec; 1961-1986

<u>Tableau 4.20.</u>	Répartition de la main-d'œuvre féminine dans les institutions financières, les assurances et les affaires immobilières; Québec, 1981
<u>Tableau 4.21.</u>	Importance relative de cinq grands groupes professionnels pour la main-d'œuvre féminine du secteur financier; Québec, 1981
<u>Tableau 4.22.</u>	Le cadre réglementaire des "piliers" du système financier canadien
<u>Tableau 4.23.</u>	Modèles d'organisation du système financier au Canada, en France et en RFA
<u>Tableau 4.24.</u>	Actif total et actif étranger des banques canadiennes de 1901 à 1984
<u>Tableau 4.25.</u>	Origine des revenus des banques, 1971-1981
<u>Tableau 4.26.</u>	Moyenne annuelle des pertes sur prêts des banques
<u>Tableau 4.27.</u>	Répartition des eurocrédits entre banques des différents pays, 1978-1982
<u>Tableau 4.28.</u>	Répartition comparée des eurocrédits, du PIB, des exportations et des investissements directs entre sept principaux pays capitalistes, 1980
<u>Tableau 4.29.</u>	Distribution régionale des succursales et bureaux des banques canadiennes, par continent, 1970-1981
<u>Tableau 4.30.</u>	Bureaux et succursales à l'étranger, 1981
<u>Tableau 4.31.</u>	Répartition régionale des actifs étrangers des banques canadiennes, octobre 1981
<u>Tableau 4.32.</u>	Estimation de l'origine des profits internationaux des banques canadiennes par région du monde, 1981
<u>Tableau 4.33.</u>	Les innovations financières
<u>Tableau 4.34.</u>	Part des neuf groupes financiers dans l'actif global, les prêts et les dépôts de toutes les entreprises financières du Canada, 1979 et 1985
<u>Tableau 4.35.</u>	Répartition de certains postes d'actif et de passif par principaux types d'institutions de dépôt, fin 1982, Québec, Canada
<u>Tableau 4.36.</u>	Concentration sur certains marchés parmi les principales catégories d'entreprises financières, Canada, 1979 et 1984
<u>Tableau 4.37.</u>	Caractéristiques principales de la réglementation financière au Canada
<u>Tableau 4.38.</u>	Classification des principaux services offerts par les entreprises financières du Canada
<u>Tableau 4.39.</u>	Services offerts par diverses catégories d'entreprises financières canadiennes
<u>Tableau 5.1.</u>	Étapes de l'informatisation et nature des fonctions informatisées
<u>Tableau 5.2.</u>	Liste partielle des produits de l'Institution A
<u>Tableau 6.1.</u>	Répartition des effectifs selon la catégorie d'emploi, 1980-1986
<u>Tableau 6.2.</u>	Répartition du personnel par fonctions, en pourcentage

<u>Tableau 6.3.</u>	Variation de la part des effectifs des grandes catégories d'emploi, selon la taille de la succursale, effectifs réels (1980-1985)
<u>Tableau 6.4.</u>	Variation de la part des effectifs des principaux postes selon la taille de la succursale (en équivalent temps complet/ 1980-1985)
<u>Tableau 6.5.</u>	Effectifs selon la fonction et le sexe, en pourcentage, 1980-1984
<u>Tableau 6.6.</u>	Régime d'emploi : plein temps et temps partiel, 1980-1986
<u>Tableau 6.7.</u>	Évolution de l'emploi à temps partiel de 1980 à 1985, selon des catégories de durée (nombre réel)
<u>Tableau 6.8.</u>	Nombre et pourcentage de salariés à temps partiel dans l'emploi total (moyennes annuelles), Canada et Québec, 1975-1987
<u>Tableau 6.9.</u>	Répartition des travailleurs selon le statut et le sexe, Québec et Canada, 1985
<u>Tableau 6.10.</u>	Profil type des différentes catégories d'emploi, 1980-1986
<u>Tableau 6.11.</u>	Répartition selon le niveau de scolarité, 1980-1986
<u>Tableau 6.12.</u>	Répartition des effectifs selon l'âge, 1980-1986
<u>Tableau 6.13.</u>	Répartition des effectifs selon le nombre d'années d'expérience dans l'entreprise et l'établissement
<u>Tableau 6.14.</u>	Répartition des effectifs cadres selon la fonction précédente, 1984
<u>Tableau 6.15.</u>	Répartition des mouvements des cadres, 1979-1984
<u>Tableau 6.16.</u>	Répartition des cadres selon le nombre de succursales "couvertes" dans l'historique de travail des individus, 1975
<u>Tableau 6.17.</u>	Répartition des non-cadres selon le nombre de succursales dans l'historique de travail, 1975
<u>Tableau 6.18.</u>	Répartition des employés réguliers embauchés entre 1970 et 1975, selon le niveau d'embauche et l'intention de faire carrière
<u>Tableau 6.19.</u>	Répartition des employés embauchés de 1970 à 1975, selon leur intention de changer de succursale pour accélérer leur promotion et selon leur âge
<u>Tableau 6.20.</u>	Activités de formation offertes dans une instance régionale de l'Institution A

*

* *

[p. 610]

Graphiques

[Retour à la table des matières](#)

Graphique 2.1.	Les innovations financières et la réglementation
Graphique 2.2.	Facteurs explicatifs des innovations financières
Graphique 2.3.	Dynamique d'encadrement de l'innovation
Graphique 2.4.	Schéma du processus d'innovation
Graphique 3.1.	Typologie des marchés internes selon Gambier et Vernières
Graphique 3.2.	Dynamique d'encadrement de l'innovation
Graphique 3.3.	Schéma détaillé du processus d'innovation
Graphique 5.1.	Nouvelle structure organisationnelle de l'Institution A
Graphique 5.2.	Séquence évolutive de l'organisation pour une structure de 10 à 20 employés
Graphique 5.3.	Séquence évolutive de l'organisation pour une structure de 20 à 30 employés
Graphique 6.1.	Structure initiale de l'emploi dans la banque
Graphique 6.2.	Structure de l'emploi remodelée par l'innovation de process
Graphique 6.3.	La nouvelle structure d'emploi
Graphique 7.1.	Dynamique d'encadrement de l'innovation
Graphique 7.2.	Schéma du processus d'innovation
Graphique 7.3.	Dynamique économique du processus d'innovation
Graphique 7.4.	Schéma final du processus d'innovation

[p. 7]

Chapitre 1.

Problématique

[Retour à la table des matières](#)

Dans la théorie économique, l'innovation est généralement définie au sens étroit d'innovation de processus technique de production. Or, l'analyse de l'innovation dans le secteur bancaire conduit à mettre en relief la multiplicité des formes de l'innovation. Si dans une première phase (années soixante et soixante-dix), ce secteur a surtout été axé sur l'innovation de processus et la minimisation des prix, l'innovation de produit semble impulser la dynamique de l'innovation dans les années quatre-vingt.

Cette prédominance actuelle de l'innovation de produit s'explique par le fait que le décloisonnement des activités financières fournit un contexte particulièrement propice à l'exercice de la concurrence par les services. En effet, la diminution des barrières à l'entrée des marchés, conjuguée à l'existence d'une concurrence de type oligopolistique dans le secteur bancaire permettent à la concurrence de s'exercer aussi bien par la différenciation des services rendus à la clientèle que par les prix.

Le passage d'une forme de concurrence axée sur les prix (minimisation) à une concurrence dominée par les services (qualité et diversi-

té) fait ressortir l'importance des ressources humaines et des aspects institutionnels dans la dynamique de l'innovation. En effet, la prédominance d'une stratégie axée sur la qualité et la diversité des produits nouveaux met en évidence l'importance du travail, ou des compétences des ressources humaines, dans le processus de production. Si ces compétences ou ces ressources humaines ne sont de toute évidence pas négligeables dans la mise en œuvre d'innovations de processus, l'innovation de produit pose avec plus d'acuité la question du rôle des ressources humaines dans l'innovation.

C'est donc cette multiplicité des formes de l'innovation, de même que l'importance des ressources humaines et le rôle de "médiateur" et de "propagateur" de l'entreprise dans le processus d'innovation, que nous voulons faire ressortir ici. Ce sont ces constats qui nous amènent à questionner la théorie économique de l'innovation et à formuler des propositions visant à la renouveler. En effet, la mise en relief de la multidimensionnalité du phénomène et de la dynamique de l'innovation constituent selon nous un changement fondamental dans la vision que [p. 8] présentent les économistes du "progrès technique", ce qui justifie nos propositions de renouvellement.

Exposons donc la problématique générale dans laquelle s'inscrit notre démarche, de même que l'objet précis de celle-ci. Et pour mieux situer cette démarche, rappelons brièvement les différentes approches auxquelles a donné lieu l'analyse de l'innovation d'un point de vue économique. Ce que nous cherchons à faire ressortir de cette courte revue, c'est simplement l'accent mis sur l'innovation de processus par opposition à l'innovation de produit ¹ dans les analyses économiques.

¹ Gasse (1983) a proposé une classification distinguant trois catégories d'innovations dans l'entreprise. Les innovations technologiques comprennent pour lui les innovations de procédés ou de processus de production, de même que de produits ou de services. Les innovations administratives concernent les choix stratégiques de l'organisation. Enfin, les innovations commerciales touchent la publicité et le marketing essentiellement. Nous nous intéressons ici aux innovations technologiques telles que définies par Gasse, c'est-à-dire aux innovations de processus et de produit, mais nous montrerons plus loin que les économistes se sont surtout intéressés aux innovations de processus, comme le note Stoneman dans un ouvrage de l'OCDE (1987). En fait, il est à nos yeux abusif de confondre les innovations de processus et de produit sous

Cela dit, nous faisons ensuite état de quelques recherches qui ont tenté d'intégrer la dimension institutionnelle à l'analyse économique, sans toutefois se centrer sur le phénomène de l'innovation. Nous voulons précisément faire ressortir cette dimension institutionnelle dans notre propre démarche puisqu'elle nous paraît avoir été négligée dans l'analyse économique de l'innovation. Nous ne faisons toutefois pas ici une revue exhaustive de toutes les théories de nature institutionnaliste, nous contentant d'exposer rapidement les plus récentes. Dans le chapitre théorique qui suit, nous irons puiser parmi des théories plus anciennes celles qui nous paraissent les plus pertinentes pour appuyer notre démarche. En effet, comme les théories "nouvelles" ont souvent des racines historiques plus lointaines ¹, il nous apparaît important de retourner à ces sources pour y chercher des appuis à la thèse que nous défendons ici. Nous commençons donc par une brève revue de la théorie économique de l'innovation avant d'exposer la thèse que nous défendons ici.

[p. 9]

Dans une deuxième section (1.2.), nous exposons plus en détail l'objet de notre démarche, qui s'inscrit en quelque sorte en continuité par rapport à certaines des perspectives dont nous aurons fait état dans un premier temps. Cela fait, nous explicitons (en 1.3.) les hypothèses sous-jacentes à notre démarche, hypothèses à la fois théoriques et empiriques que nous aimerions corroborer ou infirmer dans le cadre de notre recherche qui, elle-même, se situe à la fois au plan théorique et empirique.

Puis, nous présentons la méthodologie utilisée pour mener cette recherche, celle-ci reposant à la fois sur des méthodes de collecte de données quantitatives de source primaire, sur des méthodes qualitatives de collecte d'information (entrevues), ainsi que sur la lecture de

l'appellation d'innovations "technologiques", de sorte que nous les distinguerons clairement ici. Nous reviendrons plus en détail plus loin sur notre définition de l'innovation.

¹ On peut ainsi penser aux visions "institutionnelles" de T. Veblen ou J. R. Commons, relativement négligées pendant une certaine période, mais ayant refait surface dans des textes plus récents, notamment chez les "institutionnalistes" américains ou encore, dans une certaine mesure, les "régulationnistes".

monographies et textes divers fournissant des données de source secondaire (1.4). L'ensemble de ces données devrait nous permettre, du moins l'espérons-nous, d'interroger la théorie économique à laquelle nous nous intéressons pour tenter d'éclairer les phénomènes à l'étude et, éventuellement, de formuler des propositions en vue d'un remodelage de la théorie. Enfin, nous présentons le contenu exact des différents chapitres de notre thèse (1.5).

Voyons donc maintenant la problématique dans laquelle s'inscrit notre recherche.

1.1 PROBLÉMATIQUE

[Retour à la table des matières](#)

Faisons d'abord le point sur les principales avenues de recherche qui ont retenu notre attention. Pour ce faire, nous présentons les grandes lignes des analyses qui se sont penchées sur le phénomène de l'innovation, en commençant par l'approche économique "orthodoxe".

1.1.1. L'approche économique de la technologie

[Retour à la table des matières](#)

Rappelons d'abord que dans la théorie économique, l'innovation est habituellement définie au sens étroit d'innovation de processus technique de production. En effet, les économistes négligent généralement l'effet du progrès technique sur la *qualité* des produits (Stoneman, 1987 : 84), de même que l'innovation de produit en général. Il s'agit généralement d'étudier soit les causes [p. 10] de l'innovation, soit l'effet des changements technologiques sur la *quantité* des facteurs utilisés (capital et travail). La prise en compte de l'évolution de la technologie ou des processus techniques passe ainsi souvent par la dimension temporelle introduite dans l'équation par le biais d'un facteur temps (t), indéfini (Stoneman, 1987 : 83). La production (Y) est alors fonction du capital (K), du travail (L) et du temps ou de la technologie (t), comme le note Stoneman (1987 : 83) : $Y = f(K, L, t)$.

Les liens plus étroits existant entre l'innovation technologique et le travail, ou la structure de l'emploi, ne constituent pas un champ de recherche particulièrement privilégié en économie, du moins en ce qui concerne la compréhension des phénomènes à l'œuvre dans la production, à l'échelle de l'entreprise. On ne s'intéresse pas non plus aux médiations, filtrages et remodelages, qui peuvent résulter de l'interaction entre l'innovation et la structure de l'emploi. En fait, dans la théorie néo-classique, il n'y a pas de place pour l'innovation. Dans la théorie de l'équilibre général, on suppose simplement que la fonction de production a changé, tout étant ramené à des phénomènes d'échange, la production elle-même étant objet d'échange. On se situe donc en aval du processus d'innovation. ¹

En effet, un certain nombre d'économistes se sont intéressés à l'explication économique du phénomène de l'*invention* ², ou au passage "macro-économique" de l'invention à l'*innovation* "industrielle", c'est-à-dire à l'adoption, à l'utilisation sociale et à la valorisation économique d'une invention donnée ³, ou encore à l'impact des changements technologiques sur le volume de l'emploi ⁴. Cependant, peu d'entre eux se sont penchés sur le phénomène de la diffusion d'une innovation ou d'une technique donnée dans l'entreprise, ou dans son "milieu de propagation" ⁵, son articulation avec le travail et les structures d'emploi dans la [p. 11] production. Et si certains s'y sont intéressés, c'est

¹ Si la théorie de l'équilibre général est la plus couramment acceptée, il convient de noter que dans la vision marshallienne de l'équilibre partiel, le raisonnement est davantage axé sur l'évolution de l'offre et de la demande comme processus, et non en termes d'égalité *ex post*, comme c'est le cas dans la théorie de l'équilibre général. Quoi qu'il en soit, le processus de l'innovation demeure tout de même largement absent.

² Voir à ce sujet, Boirel, 1961 et Nelson, 1961.

³ Voir Freeman, 1974 ; Parker, 1974 ; Rosenbloom, 1985.

⁴ Consulter Freeman et al. 1982.

⁵ Nous reviendrons plus loin sur cette terminologie ; cf. Bartoli, 1986 et Perroux.

dans le cas d'activités plus souvent de nature industrielle que tertiaire. ¹

D'ailleurs, lorsqu'on parle de l'"économie des changements technologiques" ², on s'emploie généralement à rechercher l'origine ou l'explication des changements (de procédés) technologiques dans des facteurs macro-économiques (état des marchés, demande de produits "nouveaux", concurrence, oligopoles, ou rôle de l'entrepreneur à la Schumpeter) ; cependant, on s'arrête généralement à la porte de l'entreprise, celle-ci restant une "boîte noire", n'exerçant apparemment aucune médiation dans le processus. Un nombre restreint d'économistes se sont intéressés aux aspects théoriques des liens entre la technique et l'emploi à l'échelle macro-économique (Mandy, 1967), mais très peu se sont penchés sur les liens entre technique, marché des produits et structure d'emploi dans l'entreprise, des facteurs qui paraissent de plus en plus liés lorsqu'on s'intéresse aux processus actuels d'innovation.

À notre connaissance, ceux qui se sont le plus rapprochés de l'analyse de l'articulation de l'innovation et du travail dans l'entreprise sont ceux qui se sont penchés sur le rythme de diffusion des innovations et des techniques nouvelles dans l'entreprise. Ainsi, Mansfield est l'un des auteurs qui s'est le plus distingué en cette matière, bien qu'il se soit prioritairement intéressé à la rapidité avec laquelle les entreprises adoptaient de nouvelles techniques (1963b), au rythme de diffusion d'une technique à l'intérieur de l'entreprise (1963a). Il expliquait ces phénomènes à l'aide de modèles économétriques reposant sur des variables économiques "traditionnelles" (taille de l'entreprise, structure du marché ; 1963), qui ne suffisaient pas toujours, reconnaissait-il, à expliquer les phénomènes observés. De toute manière, chez Mansfield, l'innovation demeure définie au sens étroit d'innovation de processus.

¹ Nous n'entrerons pas ici dans les détails des débats sur le sens et le champ couvert par le terme de "tertiaire", puisqu'il ne s'agit pas là de l'objet premier de notre recherche. Il n'en reste pas moins que la majorité des études portant sur les changements technologiques et l'emploi, de même que sur les marchés internes du travail, ont porté sur des activités de type industriel.

² Voir Rosenberg, 1971 ; Mansfield, 1968, Stoneman, 1983 ; Heertje, 1977 ; Gold, 1975.

On trouve des intrants et des extrants dans son analyse, mais l'entreprise reste une "boîte noire" ; aucune médiation de l'entreprise, ni aucune référence à la [p. 12] structure de l'emploi ne viennent dynamiser le modèle. Quoi qu'il en soit, l'apport de Mansfield à la compréhension du rythme de diffusion des technologies demeure important, et figure parmi les principaux textes de ce qu'il est convenu d'appeler l'"économie industrielle".

Plus récemment, avec la crise, c'est d'abord aux possibilités de sortie de crise par le biais des changements technologiques que l'on s'est intéressé (Le Bas, 1986 ; Pastré 1982), pour ensuite se préoccuper de *l'impact* des changements technologiques sur l'emploi, ou le chômage, les économistes s'étant essentiellement concentrés sur l'aspect "volume" de l'emploi. (Mission à l'informatique, 1980 ; Missika et al., 1981).

Au Québec, les premières analyses de l'impact de l'informatisation, dans le secteur tertiaire notamment, se sont souvent contentées de reprendre les conclusions d'études menées ailleurs, notamment en France avec le rapport Nora-Minc (Saint-Pierre, 1987 : 6). Puis, certains se sont intéressés à l'analyse sectorielle de l'impact sur le volume de l'emploi et se sont employés à faire des projections sur l'évolution quantitative de l'emploi, en général ou dans des secteurs précis, et ce, à l'aide de données statistiques agrégées et de modèles économétriques essentiellement (Julien, 1984).

L'intérêt principal de l'ensemble de ces études économiques a été de faire apparaître le caractère indéterminé de l'issue globale des changements technologiques, du point de vue quantitatif, et de mettre en évidence l'importance de variables en apparence extérieures à l'économie dans la détermination des conséquences des changements technologiques pour un secteur d'activité donné.

Sans exclure les variables économiques déjà repérées (marché, taille de l'entreprise, caractère oligopolistique ou concurrentiel, etc.), de nouvelles variables sont apparues dans le champ d'analyse des économistes ¹ (rapports sociaux, gestion de main-d'œuvre, etc.), sans tou-

¹ Notons que ces variables étaient déjà présentes dans le champ de la sociologie du travail.

tefois que les modalités d'intervention de ces variables n'aient été explicitées.

[p. 13]

Ainsi, Julien (1984 : 15) note que "dans le secteur tertiaire, l'impact des nouvelles technologies est avant tout qualitatif et porte sur la *structure*¹ et la forme du travail". Il continuera néanmoins à s'intéresser principalement à l'impact sur le volume de l'emploi : "l'effet négatif sur le nombre de postes est amplement compensé par la croissance de la demande, dira-t-il, sauf dans les secteurs des assurances et du transport".

De façon générale, l'approche économique de l'innovation demeure limitée aux changements proprement technologiques ; jusqu'à tout récemment, l'innovation de produit demeure exclue. De plus, la relation entre l'innovation (technologique) et le travail demeure univoque, perçue surtout en termes d'impact de la technique sur le travail ou l'emploi. La perspective demeure souvent de nature déterministe.

Au début des années quatre-vingt, un certain nombre d'économistes, rejoignant en cela des sociologues, se sont mis à s'intéresser davantage aux conditions et aux modalités de diffusion des innovations (techniques toujours) à l'échelle micro-économique de l'entreprise. La compréhension des phénomènes se produisant à cette échelle apparaissait alors de plus en plus importante pour tenter, si ce n'est de prévoir plus justement l'impact de ces innovations, tout au moins de mieux cerner les changements en cours, et ce, non seulement en ce qui concerne les technologies, mais aussi l'évolution du travail et, par conséquent, de certaines catégories d'emploi.

C'est ainsi qu'à la suite de recherches sur l'impact des changements technologiques, un certain nombre d'auteurs ont conclu à l'importance des caractéristiques concrètes du milieu recevant la technologie dans l'évaluation de l'incidence de ces changements et dans l'explication de résultats parfois divergents. (Monjardet, 1980 ; Pastré, 1981, 1984) Ont alors été mis en lumière des facteurs comme les caractéristiques

¹ C'est nous qui soulignons la structure du travail ou de l'emploi comme variable importante, que nous tenterons de mettre en relief dans le cadre de notre recherche.

de la structure de l'emploi, le mode de gestion de la main-d'œuvre, l'état du secteur d'activité, l'organisation du travail, etc. Ces variables ont alors commencé à être perçues non pas seulement comme variables dépendantes de l'évolution technologique, mais comme des éléments pouvant eux-mêmes infléchir le processus d'innovation.

[p. 14]

Les contradictions mises en relief par les résultats de diverses études portant sur l'impact de l'informatisation sur l'emploi ont ainsi conduit à une remise en question des hypothèses, souvent implicites, sur lesquelles elles reposaient. Dans de nombreux cas, on posait, en quelque sorte implicitement, que l'informatique ou les changements technologiques constituaient le seul facteur influant sur l'emploi ; le volume de l'emploi paraissait alors déterminé par l'évolution technologique, tout comme le contenu du travail, l'évolution des qualifications, l'organisation du travail, le degré de contrôle, ces derniers éléments faisant davantage l'objet d'étude chez les sociologues.

Bien que cela n'ait pas encore conduit à l'élaboration de travaux multidisciplinaires, qui permettraient sans doute de mieux cerner les différents phénomènes en cause, il n'en reste pas moins que si le déterminisme technologique n'est pas totalement disparu, on reconnaît tout au moins qu'il est difficile d'isoler les effets propres de l'innovation technologique et, par conséquent, d'évaluer son impact spécifique sur le volume de l'emploi. C'est entre autres ce qu'ont permis de constater des études comme celle de Verdier (1980, 1985), ou de Pastré (1984).

On passe donc d'une première approche où la technique détermine des effets sur le travail et l'emploi à une deuxième approche, moins fréquente en économie qu'en sociologie, où le "contexte" prend une place prépondérante. C'est dans cette perspective que seront élaborées des visions de "démocratisation" des lieux de travail et instances de décision dans l'entreprise, certaines technologies étant alors perçues comme tout à fait "permissives" (permettant, aux yeux de certains chercheurs, pratiquement toutes les formes d'organisation, de division du travail, etc.).

De façon générale, on reconnaît donc de plus en plus que différents éléments doivent être pris en compte dans l'analyse, mais on s'intéresse encore surtout à l'aspect proprement technologique de l'innova-

tion. Et si différents facteurs ont été reconnus comme des éléments pouvant influencer sur le processus de l'innovation, on s'est peu intéressé à l'analyse même de ces différents éléments. En fait, on s'est globalement peu penché sur ce que nous appellerons ici la "dynamique d'encadrement" de l'innovation, suivant en cela une terminologie de Perroux.

[p. 15]

Ce que nous cherchons pour notre part à faire ressortir, c'est précisément le rôle actif de différents éléments qui contribuent à filtrer, à amplifier ou à déformer le processus d'innovation. Dès lors, le "milieu de propagation" de l'innovation prend tout son sens ; ce n'est plus un simple "cadre" ou une simple structure d'accueil de l'innovation. Au contraire, les éléments constitutifs du milieu de propagation agissent sur le cours du processus d'innovation, pouvant l'accélérer, le ralentir, le remodeler, etc. Nous y reviendrons plus loin lorsque nous exposerons plus en détail notre thèse. Pour le moment, voyons rapidement ce qui nous amène à introduire dans notre problématique des éléments de nature institutionnelle, reliés à la problématique élaborée en termes de rapport salarial et de régulation.

1.1.2. L'introduction de la dimension institutionnelle

[Retour à la table des matières](#)

Notre démarche nous ayant amenée à constater l'importance des ressources humaines et des arrangements institutionnels dans la dynamique de l'innovation, il nous a semblé utile de nous intéresser aux thèses dites de la "régulation". En effet, ces thèses introduisent la dimension travail, ou "rapport salarial", dans l'analyse de la dynamique macro-économique. Comme nous voulons nous-même faire ressortir

le rôle de ces éléments dans la dynamique de l'innovation, ces thèses s'imposent donc ici. ¹

Cependant, on constatera que si certaines passerelles peuvent être établies entre notre démarche et celle des tenants des thèses de la régulation, il n'en reste pas moins que les deux démarches ne se situent pas au même niveau. En effet, [p. 16] la théorie de la régulation se situe exclusivement à l'échelle macro-économique, alors que notre problématique est davantage axée sur le micro-économique, tout en cherchant à établir des ponts entre les deux niveaux.

Rappelons d'abord que c'est au début de la crise que se sont développées les thèses de la régulation, celles-ci cherchant fondamentalement à expliquer la rupture de la croissance d'après-guerre. Au-delà des divergences qui traversent ce programme de recherche ², il convient de noter que la plupart des auteurs s'entendent sur l'importance de la forme prise par le rapport salarial ³ pour expliquer les caractéris-

¹ Il convient de souligner que les thèses dites "institutionnelles" auxquelles nous faisons allusion ici renvoient essentiellement aux auteurs qui se réfèrent aux institutionnalistes américains ou aux "post-institutionnalistes" des années quarante ou cinquante, qui se réclament de la filiation des premiers. Nous reviendrons sur ces distinctions au chapitre deux, mais voulons immédiatement souligner que nous ne faisons pas ici référence à ce qu'il est convenu d'appeler les "New Institutional Economics", soit une école qui cherche surtout à expliquer l'existence et le rôle d'"institutions", dans une perspective fondamentalement néo-classique ; Alchian (1984), Alchian et Demsetz (1972), Buchanan (1975), Coase(1984), Field(1981) ou Shotton (1981) sont autant de textes représentatifs de cette école. Par contre, les textes de Segal (1986), Homan (1932) et Commons (1931) ou Boulding (1957) renvoient à la filiation à laquelle nous faisons ici référence en traitant de thèses institutionnalistes. Nous n'avons pas cru utile d'utiliser ici la première "école", qui n'en est pas moins intéressante, et ce parce que notre objectif n'est pas d'expliquer les institutions, mais plutôt de montrer le rôle de certaines formes institutionnelles dans la dynamique économique, notamment celle de l'innovation.

² Bien que nous traitions ici essentiellement de l'"école" de la régulation regroupée autour de gens comme Boyer et Aglietta, il convient de rappeler qu'il existe en quelque sorte deux "écoles" de la régulation, la seconde étant formée autour de gens comme Canguilhem et De Bernis.

³ N'entrant pas ici dans les détails de ce programme de recherche auquel nous reviendrons dans la partie théorique, nous n'exposons pas ici les définitions de

tiques de la période de croissance d'après-guerre, de même que sur l'importance de son évolution ou de sa rupture dans les difficultés économiques subséquentes. (Boyer, 1986 ; Ruffieux, 1987)

Dans cette même perspective, l'émergence d'un nouveau rapport salarial est vue comme une condition fondamentale à une sortie de la crise, et l'introduction d'innovations technologiques, associée à une flexibilisation des facteurs (principalement le travail), a souvent été considérée comme s'inscrivant nécessairement dans cette éventuelle sortie de crise. Ce n'est que plus tard qu'il a été reconnu que l'introduction de nouvelles technologies et la flexibilité du travail ne suffisaient peut-être pas à assurer automatiquement une relance durable. (Le Bas, 1986 ; Boyer, 1986c ¹)

Soulignons que parmi les critiques récentes à l'égard des thèses de la régulation, nous avons retenu celle de Ruffieux (1987), qui nous paraît correspondre assez [p. 17] bien à notre propre vision des choses et fournit des arguments à l'appui de notre démarche. Ruffieux rappelle que les tenants des thèses de la régulation ont mis l'accent essentiellement sur l'analyse rétrospective, ce qui a contribué à situer les analyses essentiellement sur le plan macro-économique et macro-social.

Ruffieux poursuit (1987 : 100) en affirmant qu'en raison d'une "attitude très générale chez les économistes d'hostilité face aux problèmes de *gestion* micro-économique", il y a eu "une mise à l'écart de l'entreprise en tant qu'élément actif et déterminant des formes du rap-

chacun des termes, notamment celui de rapport salarial. La section réservée à l'analyse des thèses de la régulation fera état des définitions des principaux termes, tout en approfondissant les apports de ces thèses pour notre objet d'analyse. Dans cette présentation de la problématique entourant notre recherche, nous nous contentons de faire état des grandes lignes des problématiques pertinentes afin de situer notre propre démarche.

¹ Les études de cas de pays européens (Grande-Bretagne, France, Espagne, Italie, Irlande, Belgique et RFA) réunies par Boyer témoignent de diverses tentatives de "sortie de crise" de ce type, dont la plupart ne sont pas un succès. La plupart des stratégies sont d'ailleurs axées davantage sur la flexibilité du travail ; ce n'est qu'en RFA et en Italie que la flexibilité des équipements (et la formation professionnelle dans le cas de la RFA) s'y ajoutent, ce qui explique peut-être certains succès de ces économies relativement aux autres pays industrialisés.

port salarial". Pour sa part, Ruffieux considère qu'à l'heure actuelle, "un retour au fonctionnement *interne* de l'entreprise avec des hypothèses renouvelées concernant les relations entre le micro et le macro-économique est une condition essentielle pour appréhender correctement le processus de genèse d'un nouveau rapport salarial".

C'est un peu dans cette perspective que se situe notre propre démarche, qui tente de faire ce type de lien micro-macro. En effet, nous voulons faire ressortir la "dynamique d'encadrement" (macro-économique) de l'innovation, tout en nous penchant sur le fonctionnement interne de l'entreprise et les médiations qui s'y produisent. Ce faisant, nous nous intéressons plus particulièrement au "sous-système de relations industrielles" ¹ ou aux "marchés internes du travail". Ces "formes institutionnelles" que sont les marchés internes du travail (ou les sous-systèmes de relations industrielles) sont alors perçues comme des instances de *médiation* ou de *propagation* des innovations technologiques, comme des innovations de produits d'ailleurs.

Nous inspirant de la lecture que fait Bartoli des visions de Perroux et Demaria en matière de diffusion des techniques, nous utilisons également les expressions "propagateur" et "milieu de propagation". Bartoli (1986 : 20) rappelle la définition que donne Perroux du "milieu de propagation" :

"...réseau de prix, de flux, d'anticipations, à travers lequel toute innovation se propage, réseau qui ne prend forme et sens lors d'une période qu'en référence aux "facteurs réels" de longue période dont la combinaison constitue une [p. 18] "dynamique d'encadrement". Appartiennent à la phénoménologie des "propagateurs" et des "facteurs réels" aussi bien la population, la technique, les *institutions*, ² ou la culture, que la distribution des revenus et des patrimoines, les secteurs structurés, l'appareil monétaire et financier, ou le degré et le type d'insertion dans l'économie mondiale.

¹ C'est là l'expression utilisée, voire préférée, par Osterman (1984).

² C'est nous qui soulignons car c'est essentiellement à ces propagateurs institutionnels que nous nous intéressons ici. Le rôle de la culture, de même que la distribution du patrimoine et les autres facteurs mentionnés ci-haut sont sans doute tout aussi fondamentaux, mais nous ne pouvons les développer tous dans la présente analyse. Il n'en reste pas moins que ces éléments devraient tous être pris en compte dans une analyse multidimensionnelle.

Chacun d'eux est lui-même un tissu de relations, une structure et un système soumis à des effets internes d'entraînement et de domination..."

Toujours au sujet de ces propagateurs, Bartoli (1986 : 20-21) précise ce qui suit :

"Chacun d'entre eux dépend de tous les autres en tant qu'éléments communs du tout social global où il se situe et de celui-ci. Tous sont doués d'une certaine marge d'autonomie et d'une temporalité propre, d'où l'existence de couples, d'asynchronies, d'asymétries, de dominances, de déviances, dont l'observation et l'analyse sont indispensables à l'explication économique. Tous amplifient ou réduisent, accélèrent ou freinent, filtrent et orientent, parfois transforment, les effets des actions des agents économiques qui, en retour, les déforment, voire provoquent leur changement."

Il convient d'ajouter à cette conception la classification des "propagateurs" proposée par Demaria et ses disciples italiens, encore là en nous inspirant de la lecture qu'en fait Bartoli (1986 : 52) :

"Diverses classifications des "propagateurs" ont été proposées par G. Demaria et ses disciples italiens : institutionnels, quasi institutionnels et non institutionnels, quasi naturels, politiques, et de position ; ou encore "exogènes" et "autochtones du système économique", les [p. 19] seconds subissant l'influence des premiers mais se déterminant en outre en fonction de la structure et de la dynamique du système économique. Le découpage en propagateurs (et en sous-propagateurs), sans être arbitraire, est relatif à l'optique choisie et aux hypothèses faites. L'essentiel n'est pas là, mais dans la prise en compte de la multidimensionnalité que permet le concept."

C'est en fonction de cette double préoccupation pour les "*propagateurs institutionnels*" des innovations et les facteurs réels de longue période constituant la "dynamique d'encadrement" que nous avons élaboré notre proposition de renouvellement de la théorie de l'innovation. Cette préoccupation a également guidé le choix des éléments théoriques dont nous ferons état plus loin. Enfin, elle a inspiré le type de démarche méthodologique retenu, à savoir un aller-retour entre la théorie et la pratique, une interrogation des théories économiques et

une tentative de les renouveler, compte tenu des transformations qui conduisent à certaines remises en cause.

En ce qui concerne la théorie de la régulation, celle-ci nous est apparue intéressante en raison du changement de perspective qu'elle introduit dans l'analyse des liens entre les rapports de travail et l'innovation (là aussi technique surtout). En effet, alors que la théorie néo-classique ramène l'innovation technologique à la relation de production et la dynamique économique à une question de croissance, ou au progrès technique perçu dans un contexte de marché, l'approche en termes de rapport salarial et de régulation fait apparaître une dimension supplémentaire, qui vient s'ajouter et *compléter* celle des marchés, soit celle des *formes institutionnelles* (Ruffieux, 1987 : 101).

Précisons que dans les visions néo-classique et keynésienne, le chemin de la croissance passe par la voie du progrès technique. Dans cette perspective, comme le note encore Ruffieux : "une nouvelle donne technologique appelle une "adaptation" sociale pour permettre sa mise en place et sa diffusion". Mais il importe d'ajouter ceci (Ruffieux, 1987 : 101) :

[p. 20]

"Non seulement on suppose que la morphologie de l'un (la technologie) déterminera la morphologie de l'autre (adaptation sociale), mais de surcroît cette question est supposée échapper à l'économie politique qui s'intéresse seulement à la vitesse de diffusion des technologies (et donc des gains de productivité) et aux conditions déterminantes de cette vitesse. Le social, dans un tel contexte, n'apparaît que sous l'aspect d'un frein (résistance au changement) à la diffusion du progrès technique. Dans la logique de cette approche, cette soumission du social au technique s'opère par la *rationalité* micro-économique qui fonde le comportement de l'entreprise, sur la base des données fournies par le marché, notamment les prix des facteurs de production. Rationalité unique et permanente, elle exprime la neutralité de l'entreprise face à son "environnement"."

Ce qui nous intéresse ici dans la problématique de la régulation, de même que dans celle des "propagateurs", c'est que la *dimension sociale* n'est plus vue simplement en termes d'adaptation à la technique, comme dans la vision néo-classique. Au contraire, elle constitue *une forme de structuration de la réalité à travers l'existence d'institutions*.

C'est un peu ce que l'on retrouve chez Perroux, où chacun des "propagateurs" (notamment institutionnels) est doué d'une certaine marge d'autonomie et d'une temporalité propre, pouvant ainsi, selon nous, impulser une certaine structuration de la réalité. C'est dans cette perspective que nous proposons une vision de l'innovation, de processus et de produit, comme un élément à la fois *structurant* (le travail et l'emploi) et *structuré* par le travail, à savoir sa qualification, son organisation et les relations industrielles dans lesquelles il s'inscrit.

Les formes institutionnelles jouent un rôle tout à fait fondamental dans la théorie de la régulation, notamment par le biais de l'importance accordée au rapport salarial. Comme le note Ruffieux (1987 : 102) :

[p. 21] "ce sont elles qui assurent une permanence du poids des rapports sociaux dans la morphologie du développement, elles sont la condition du rejet du déterminisme technologique strict dans la théorie de la régulation."

Cependant, et c'est là la critique de Ruffieux, les conditions d'*apparition* de ces formes institutionnelles n'étant pas spécifiées, l'analyse se limite souvent à "un cadre rétrospectif et descriptif d'une succession de phases de développement particulières renvoyant chacune à un rapport salarial encadré par des formes institutionnelles spécifiques". Pour notre part, tout en considérant cette critique valable, il nous paraît tout de même difficile de faire de la prospective en économie du travail. Néanmoins, nous croyons qu'il convient de s'intéresser tout autant, sinon plus, aux conditions de *remodelage* ou d'*évolution* des formes institutionnelles existantes.

C'est dans cette perspective que l'analyse de la "dynamique d'encadrement" de l'innovation, de même que des structures (surtout celle de l'emploi) auxquelles cette dynamique se confronte, pourrait permettre de dégager des perspectives sur les formes ou caractéristiques futures du rapport salarial, si nous convenons d'utiliser cette terminologie. Cependant, précisons-le, notre analyse de la structure de l'emploi se fera à l'échelle micro-économique, se penchant notamment sur ce qu'il est convenu d'appeler des "marchés internes du travail". Il n'en reste pas moins que la transformation des modes de gestion de la main-

d'œuvre à l'échelle micro-économique de l'entreprise n'est pas sans lien avec la transformation du rapport salarial à l'échelle macro-économique.

Sans en ajouter davantage pour le moment, soulignons simplement que l'ensemble de ces constats au sujet de l'évolution passée et de l'état général des recherches sur l'innovation et l'emploi décrit en quelque sorte la problématique d'ensemble dans laquelle se situe notre propre démarche. Précisons donc maintenant l'objet de recherche qui nous intéresse plus particulièrement ici.

1.2. OBJET DE RECHERCHE

[Retour à la table des matières](#)

[p. 22]

Comme nous l'avons indiqué plus haut, la théorie économique de l'innovation se limite généralement à l'analyse des innovations de processus. Or, à notre avis, la prise en compte des innovations de produit conduit à un renouvellement de perspective, puisqu'elles mettent en évidence avec plus d'acuité l'importance des ressources humaines dans le processus de l'innovation.

Notre démarche de recherche nous amène donc précisément à mettre en relief la prédominance actuelle de l'innovation de produit, tout en notant qu'une phase d'importantes innovations technologiques a précédé et *continue d'accompagner* l'innovation de produit. La prise en compte de l'innovation de produit, de même que de la dynamique d'encadrement du processus d'innovation, conduit cependant à formuler des propositions en vue d'un renouvellement, ou d'un élargissement, de la théorie économique de l'innovation.

En effet, la prédominance d'une stratégie axée sur la qualité et la diversité des produits nouveaux met en lumière l'importance des arrangements institutionnels (conventions, règles, etc.) dans l'entreprise, de même que le rôle fondamental du mode de mobilisation des ressources humaines dans le processus d'innovation. Cela constitue, selon nous, un changement non négligeable dans la façon d'envisager l'innovation ou le "progrès technique".

Dans le modèle traditionnel, l'issue du processus d'innovation est en quelque sorte déterminée ex ante, alors qu'elle ne l'est pas dans le modèle que nous proposons. Dans ce dernier, l'innovation est conçue comme une trajectoire spécifique, issue d'un éventail de "possibles", au terme de médiations et de compromis réalisés par les acteurs en présence (entreprises et main-d'œuvre surtout dans ce cas). Ces médiations et compromis sont pour leur part réalisés entre les contraintes du système (système et structure d'emploi surtout) et ce que nous appelons la "dynamique d'encadrement" de l'innovation. Ces médiations et

compromis conduisent par ailleurs à un renouvellement des formes institutionnelles ou règles assurant la coordination au sein de l'organisation qu'est l'entreprise.

Ainsi, l'entreprise, sa structure d'emploi et ses règles à cet égard, de même que le système économique dans son ensemble (incluant la dynamique d'encadrement de l'innovation) ne se contentent plus de s'adapter passivement au changement, mais font eux-mêmes partie des facteurs déterminant l'issue de ce processus.

[p. 23]

1.2.1. Le choix du secteur bancaire

[Retour à la table des matières](#)

Pour illustrer et appuyer notre thèse, il nous a semblé préférable de ramener l'analyse au niveau d'un secteur d'activité précis. Il nous est également apparu essentiel de la situer à l'échelle de l'entreprise, c'est-à-dire là où les arrangements institutionnels prennent forme et où les transformations de la structure de l'emploi peuvent être saisies. C'est dans cette perspective que nous avons choisi de travailler sur le secteur bancaire et avons retenu une entreprise bancaire en particulier.

Le choix du secteur bancaire nous est apparu indiqué pour plusieurs raisons. D'une part, il connaît actuellement des mutations importantes, tant en ce qui concerne les procédés de production que les produits financiers. Il permet donc l'analyse conjuguée des innovations de processus et de produits. Mais au-delà, il semble que le secteur bancaire soit très avancé du point de vue du "cycle de vie" du produit. Il s'agirait ainsi d'un secteur d'activité arrivé au stade de la "maturité", un secteur qui serait dans une certaine mesure en avance sur d'autres du point de vue de l'évolution de son organisation technique et sociale (emploi). ¹

¹ À ce sujet, voir Gadrey (1987: 79) et Rajan (1987). Voir également l'introduction de Vernières (1985:16-19) à un ouvrage collectif sur le tertiaire. Vernières divise en trois phases le processus de transformation des structures de l'emploi des branches tertiaires. On retrouve dans cette dernière catégorisation des éléments que nous avons inclus dans notre dynamique de

Ajoutons que le choix de ce secteur s'explique notamment par le fait que nous considérons que les modalités de gestion de main-d'œuvre ou les règles des "marchés internes du travail" constituent une instance de médiation entre l'innovation et l'évolution des structures d'emploi, et que les marchés internes du travail paraissent avoir été très développés dans le secteur bancaire. Ce choix s'explique également par le fait que peu d'études ont été effectuées sur les marchés internes de "cols blancs" ou du tertiaire. Outre Osterman (1984), dont l'étude porte sur quatre catégories de "cols blancs" et Moss-Kanter (1983), qui a analysé les marchés internes du "management", les études économiques sur les secteurs des "cols blancs" ont surtout porté sur le marché "externe" du travail.

[p. 24] Il apparaît d'autant plus important de comprendre la nature et les facteurs agissant sur ces marchés internes qu'il semble que la structure de ceux-ci soit en voie de changer. En effet, les écarts salariaux seraient moins nets qu'auparavant entre les cols bleus et les cols blancs, la frontière entre ces activités étant elle-même mobile. De plus, la sécurité d'emploi traditionnelle de certains emplois de cols blancs serait en voie d'érosion (surtout les emplois non qualifiés et techniques). Enfin, les formes particulières d'emploi se développent avec vigueur dans ces catégories d'emploi auparavant peu concernées par cette différenciation de l'emploi (Osterman, 1984 : 164).

Comme plusieurs considèrent que les innovations technologiques menacent les emplois de cols blancs, tant les emplois d'encadrement intermédiaire que ceux d'exécution, il paraît d'autant plus intéressant de mieux connaître ces marchés internes, leur structure, leurs règles de mobilité, etc. Ajoutons enfin que selon Moss-Kanter (1983 : 112), ces marchés internes seraient plus fluides et plus flexibles que ceux des cols bleus, du moins en ce qui concerne les postes de management. Tout cela reste toutefois à vérifier.

l'innovation, notamment les pressions de la concurrence et la demande de la clientèle ; de plus, l'auteur met également l'accent sur l'apparition de produits nouveaux dans la transformation des structures d'emploi. Nous y revenons plus loin.

1.2.2. Innovation et médiations

[Retour à la table des matières](#)

Nous pourrions résumer notre objet de recherche en disant que nous nous intéressons à l'évolution conjuguée d'une part, des innovations de produit et de processus, et d'autre part, de la structure de l'emploi et du système de mobilité dans l'entreprise, ou des "marchés internes du travail". L'innovation se propagerait, selon nous, au terme d'une médiation réalisée par les acteurs entre la dynamique d'encadrement et les contraintes du système (structures liées à l'emploi surtout, mais également contraintes financières), notamment par le biais de ce qu'il est convenu d'appeler les marchés internes du travail.

Au fur et à mesure qu'avançaient nos travaux, nous avons en effet été amenée à replacer les changements techniques dans un contexte plus vaste, et notamment à mettre tout autant l'accent sur les innovations dites de produit. Celles-ci ne sont évidemment pas sans lien avec les innovations de processus (ou de procédés techniques), et leur prédominance ne signifie aucunement l'exclusion ou la disparition des innovations de processus ; cependant, les innovations de produit [p. 25] sont parfois autonomes et, surtout, elles prennent une place fondamentale dans les choix techniques mêmes et dans le remodelage des structures d'emploi associées à la nouvelle phase d'innovation.

Deux grands objectifs sous-tendent notre démarche, comme nous l'indiquons plus haut. Premièrement nous voulons mettre en relief la spécificité de la phase actuelle d'informatisation des activités bancaires, et plus particulièrement le fait qu'il semble actuellement y avoir davantage recherche d'innovations de produits (financiers) que d'innovations axées sur les procédés techniques.

Les entreprises semblent davantage axées vers une recherche de cohérence (externe) par rapport au marché des produits que vers la recherche de cohérence par rapport au processus de production, ce qui caractérisait davantage la première phase d'innovation dans la banque. Nous voulons également montrer que cette stratégie axée sur le produit (qualité et diversité du produit) a un effet structurant sur l'innova-

tion proprement technologique, et que cet effet est en quelque sorte médiatisé par la structure de l'emploi.

Deuxièmement, nous voulons mettre en lumière l'importance des ressources humaines et des facteurs "institutionnels" (mode de gestion et de mobilisation de la main-d'œuvre, et "arrangements institutionnels" à cet égard) dans le processus d'innovation, son déroulement et ses conséquences. Précisons à cet égard que si la prédominance actuelle de l'innovation de produit dans le secteur bancaire conduit directement à ce constat, cela ne signifie pas que les ressources humaines constituent un facteur négligeable dans le contexte de l'innovation de processus. C'est davantage une question de *degré* d'importance et de *mode* de mobilisation des ressources humaines qui distingue les deux formes d'innovation.

Puisque nous distinguons différentes formes d'innovation, il convient de préciser ce que nous entendons par ce terme. Comme nous le verrons plus loin, nous adoptons en gros la définition schumpeterienne de l'innovation, notamment en distinguant cette expression de l'invention. Alors que l'invention renvoie à la découverte, à la création, ou à l'action même d'inventer un produit, une machine ou un processus nouveau, l'innovation renvoie plutôt à la réalisation technique et à la commercialisation, ou à la diffusion économique de l'invention.

[p. 26]

L'innovation se situe en aval de l'invention, et cette dernière ne mène pas nécessairement à l'innovation. En effet, l'histoire des découvertes techniques montre que bon nombre d'inventions ou de solutions techniques ne se sont jamais diffusées et n'ont donc eu aucun impact socio-économique. Pour qu'il y ait innovation, il doit en quelque sorte exister une demande sociale pour le produit ou la solution technique découverte ou inventée ; des ressources doivent pouvoir y être affectées et permettre la réalisation technique concrète de l'invention ; enfin, cela implique que la fonction d'"entrepreneurship" soit assumée par une personne ou une organisation (entreprise, État, etc.) afin d'assurer effectivement la réalisation technique et la commercialisation. ¹

¹ Au sujet de ces définitions, voir Haustein et Maier, 1985 et 1986.

Nous sommes par ailleurs portée à distinguer différentes formes (ou niveaux ¹) d'innovations, à savoir les innovations concernant les processus de fabrication (machines et techniques), les innovations de produit, les innovations de "gestion" (ou organisationnelles). Comme le note Eliasson (1987 : 123), la forme la plus couramment "reconnue" est celle des innovations de processus. Si celles-ci ont effectivement été importantes au cours des dernières décennies, et si elles le demeurent dans certaines industries ², il faut néanmoins reconnaître que ces innovations technologiques sont souvent le fruit d'une réorganisation du processus de production associée à l'installation de nouveaux biens d'équipement... qui sont en fait de nouveaux produits fabriqués par le secteur des biens d'équipement ! (Eliasson, 1987 : 123).

Il nous faut donc admettre que la distinction entre innovations de produits et de processus est dans une certaine mesure complexe. En effet, l'innovation de processus est très souvent associée à l'innovation de produit, puisque de nombreuses innovations de processus ont été planifiées et élaborées "au moment de la conception du produit" (Eliasson, 1987 : 124). L'innovation de processus peut donc découler dans une certaine mesure de l'innovation de produit.

[p. 27]

Nous nous intéresserons donc à ces deux formes d'innovations, l'innovation organisationnelle et sociale qui leur est souvent associée étant également prise en compte, mais de manière différente, dans notre modèle. En effet, cette dernière nous semble se situer à un niveau différent, comme l'indique la typologie d'Eliasson proposée plus haut. En effet, les innovations de "gestion", ou encore organisationnelles ou sociales, ne peuvent pas vraiment faire l'objet d'une réalisa-

¹ Selon les termes d'Eliasson (1987:123), de qui nous tirons ces distinctions. Nous retenons en fait ici trois des quatre "niveaux" d'innovation d'Eliasson, soit les trois niveaux se situant à l'échelle de l'entreprise. Eliasson en ajoute un quatrième, soit celui de la politique économique, à l'échelle macro-économique.

² Selon Eliasson, ce serait particulièrement le cas dans les industries manufacturières de base à forte intensité de capital, où les changements technologiques ont pour but de fabriquer à moindre coût des produits simples.

tion technique et d'une commercialisation, comme c'est le cas des innovations de processus et de produit. ¹

En ce qui concerne la dimension plus empirique de notre recherche, nous inspirant quelque peu de l'approche généralement retenue en économie industrielle, nous fondons nos travaux sur la trilogie classique dans ce domaine, à savoir une analyse "structure, stratégie, résultats". Ainsi, nous penchons-nous d'abord sur la *structure* du secteur (ce que nous voyons en termes de structure institutionnelle ² et d'ensemble technologique ³ essentiellement), de même que sur la structure des emplois qui le caractérise. Puis nous insistons sur les *stratégies des entreprises*, notamment en matière de produits ou de marchés, de même que celles relatives à la gestion de main-d'œuvre et à l'innovation. Enfin, nous nous concentrons sur l'analyse des résultats, mais aussi sur les "futurs possibles", c'est-à-dire les compromis ou les médiations que permettent d'entrevoir les constats précédents.

Nous tentons notamment de voir s'il y a mise en place de nouveaux "arrangements", de nouvelles règles institutionnelles, ou encore remise en cause de ces règles ou "conventions économiques" (Thévenot, 1986) régissant le marché interne du travail. Les règles ou conventions existantes, et notamment la configuration des marchés internes du travail qui retiennent plus particulièrement notre attention, sont bien sûr

¹ Si ce n'est sous la forme de vente de services-conseils, par exemple les services-conseils en matière de "qualité de vie au travail", de cercles de qualité, etc.

² Description du fonctionnement du secteur bancaire/financier au Canada, des institutions et de la réglementation qui l'encadrent.

³ Nous employons l'expression d'"ensemble technologique" à l'instar de Ruffieux (1987: 106) et d'Adler (1981) notamment, cette expression nous paraissant plus heureuse que celle de "paquet technologique", calque de l'anglais que l'on utilise parfois. Voir l'article de C. Schmidt dans *Le Monde* du 19 octobre 1976 (Quelle technologie pour les pays du Tiers Monde?), qui traite de ces "paquets technologiques", soit la forme sous laquelle se présentent les procédés modernes, associant différentes techniques et un environnement socio-institutionnel plus vaste, pouvant notamment comprendre les structures d'emploi. Pour des définitions plus précises, voir la thèse d'Adler (1981), ou Gille (1978), dans son célèbre ouvrage, *Histoire des techniques*.

fondées sur des "compromis sociaux" entre les [p. 28] contraintes macro-économiques (dynamique d'encadrement de l'innovation) et les contraintes micro-économiques de l'entreprise (structure d'emploi, contraintes financières, etc.). Elles sont également le fruit de compromis passés entre les stratégies des entreprises d'une part et les stratégies des salariés d'autre part. Il serait évidemment difficile de reconstituer les arbitrages passés ; cependant, les arbitrages possibles actuellement peuvent plus aisément être mis en évidence. ¹

Les données recueillies tendent à montrer que les rapports entre l'évolution de la structure des emplois, des profils bancaires et des faisceaux de mobilité, ou le marché interne du travail d'une part, et l'innovation d'autre part, ne peuvent être compris et analysés que si l'on tient compte de la transformation de l'ensemble du système bancaire, ou de l'activité bancaire, et notamment de l'innovation de produit.

En effet, cette transformation de l'activité bancaire, qui se manifeste par différentes tendances, dont le décloisonnement des institutions financières ², l'internationalisation et l'évolution dans les formes

¹ Nous nous concentrons surtout sur les arbitrages possibles du point de vue patronal, ou du point de vue des stratégies de gestion de la main-d'œuvre. Il est difficile de connaître les stratégies et arbitrages de l'autre acteur principal, à savoir la main-d'œuvre, en raison du très faible taux de syndicalisation du secteur bancaire canadien. Même lorsqu'il y a syndicalisation, la négociation à l'échelle de l'établissement (succursale par succursale) et la conclusion d'ententes "locales" rendent plus complexe la reconstitution de ces stratégies. En effet, bon nombre des arrangements locaux à l'échelle des succursales (surtout les non syndiquées) ne sont codifiés nulle part. Nous avons néanmoins fait quelques démarches du côté syndical, afin de vérifier certaines intuitions générales à cet égard. Étant donné la faiblesse du matériel recueilli de ce côté, celui-ci n'est utilisé que secondairement, voire implicitement.

² Par l'expression "déclouisonnement" nous entendons l'abolition de certaines interdictions législatives ou réglementaires pesant sur des catégories spécifiques de sociétés financières quant à l'exercice de certaines activités. On pourrait considérer qu'il s'agit de l'élimination de certaines "cloisons" entre les institutions, ou encore de l'abolition de "barrières à l'entrée", comme nous le verrons plus en détail au chapitre quatre (4). Nous préférons cette expression à celle de déréglementation, puisqu'il n'y a pas abolition ou réduction de la réglementation, mais plutôt transformation de la réglementation touchant le secteur bancaire et financier. De plus en plus, c'est cette expression qui est

de la concurrence, se traduit concrètement par des innovations de produits et des innovations de processus. Les transformations observées à l'échelle d'une entreprise sont elles-mêmes reliées à l'articulation générale entre l'évolution des marchés et celle des technologies, de sorte qu'il existe nécessairement des relations entre l'échelle micro-économique et le niveau macro-économique. Il semble que les liens entre l'évolution macro-économique et les stratégies d'entreprises en termes [p. 29] d'innovation et de gestion de main-d'œuvre méritent d'être mis en évidence. Leur combinaison permettrait de mettre en relief l'importance de la "dynamique d'encadrement" et du "milieu de propagation" de l'innovation dont traite Perroux.

À nos yeux, interpréter le phénomène en termes de dynamique d'encadrement, comme nous le proposons, c'est faire ressortir la multidimensionnalité du phénomène de l'innovation, de même que l'action du milieu de propagation, ses effets accélérateurs, déformants, filtrants ou autres, comme nous le verrons plus loin.

Ainsi, les choix technico-organisationnels, les choix en matière de technologie et de gestion de main-d'œuvre (critères d'embauche, promotion, faisceaux de mobilité, filières professionnelles, etc.) constituent en fait des choix d'entreprises, soumis aux contraintes du "milieu de propagation", soit la combinaison du cadre micro-économique de l'entreprise et des variables d'ordre macro-économique. Cela dit, le milieu ne fait pas que réagir ou s'adapter aux nouvelles "données" ; il agit sur le processus d'innovation lui-même. Les contraintes micro-économiques sont liées entre autres aux caractéristiques de la main-d'œuvre, notamment l'âge, les qualifications, l'expérience, etc., alors que les contraintes macro-économiques relèvent de l'évolution du cadre institutionnel et des formes de la concurrence notamment et peuvent impulser des innovations de produits ou de processus. ¹

employée au Québec, la langue anglaise ne faisant malheureusement pas cette distinction dans les écrits du Canada anglais ou des USA.

¹ Il convient sans doute de préciser ici la distinction entre ces deux termes, en donnant des exemples reliés au secteur bancaire. Les innovations de produit seraient, dans le secteur bancaire, de nouveaux actifs financiers ou de nouveaux services, offerts par les institutions financières: "Partant de ce qu'un actif financier est caractérisé par une série de paramètres - montant unitaire, échéance, rendement, risque, régime fiscal -, une innovation conduisant à un

Rappelons qu'il est parfois difficile de distinguer clairement les innovations de produits et de processus, peut-être surtout dans le secteur des services et des banques en particulier, dans la mesure où bon nombre de nouveaux produits financiers ne pourraient être offerts sans le soutien d'une nouvelle technologie ou technique. Quoi qu'il en soit, c'est surtout en réponse à l'évolution du marché des produits, que ce soit grâce à des innovations de produits ou de processus, ou [p. 30] d'une combinaison des deux, que les transformations du secteur bancaire semblent se produire actuellement. ¹

Ainsi, la prise de décision en matière d'innovations et de gestion de main-d'œuvre paraît se faire au terme de médiations entre ces contraintes micro- et macro-économiques, et notamment des "facteurs réels" qui caractérisent le milieu de propagation des innovations ; cette dynamique d'encadrement qui modèle le processus de l'innovation ne doit donc pas être négligée dans l'analyse.

1.2.3. Marché interne du travail et innovation

[Retour à la table des matières](#)

L'évolution générale de l'activité bancaire et celle de la division du travail ou des structures d'emploi dans l'entreprise doivent être analysées en parallèle si l'on veut comprendre la dynamique de l'innovation, et plus particulièrement l'articulation entre l'innovation et le mode de mobilisation de la main-d'œuvre. Ainsi, pour saisir la dynamique de l'innovation de produits comme de processus, les transformations générales du marché des produits bancaires et le mode de distribution des produits ou services bancaires doivent être pris en compte, de même que l'évolution des profils bancaires, des structures d'emploi, des filières de mobilité et de la gestion de la main-d'œuvre. Ces der-

nouvel actif financier consiste à modifier un ou plusieurs de ces paramètres et/ou leur mode de combinaison." (Métaïs et Szymczak, 1986 : 4). Par ailleurs, les innovations de processus "correspondent à l'application, par les institutions financières, de technologies nouvelles à leur processus de production: par exemple, l'informatique et la télématique dans la gestion du système des moyens de paiements" (*Ibid* : 5).

¹ Nous le verrons au chapitre 4.

niers éléments renvoient au mode de mobilisation de la main-d'œuvre, qui peut notamment prendre la forme de "marchés internes du travail".

Les premiers facteurs représentent en quelque sorte la "dynamique d'encadrement" ou d'impulsion de l'innovation, alors que les seconds, liés au marché interne du travail et à l'emploi, constitueraient un propagateur institutionnel, source potentielle d'amplification, de réduction, de filtrage, d'accélération ou de freinage du processus d'innovation en cours.

En ce qui concerne la division du travail, celle-ci nous paraît évoluer sous deux dimensions dans le contexte que nous avons défini. D'une part, la division *sociale* du travail, c'est-à-dire la répartition du travail ou des tâches entre les entreprises, évolue sous l'effet des transformations de l'activité bancaire et financière, notamment le décloisonnement de plus en plus marqué des activités financières et [p. 31] la concurrence plus vive qui caractérise le secteur, ces facteurs étant eux-mêmes souvent source d'innovations de produits. D'autre part, la division *technique* du travail, à l'intérieur de l'entreprise, paraît évoluer sous l'effet conjugué d'innovations de produits et de processus (introduction de nouvelles technologies), de même que de pratiques ou stratégies en matière de gestion de main-d'œuvre, ces deux dimensions de la stratégie d'entreprise étant en partie impulsées par l'évolution macro-économique de l'activité bancaire. Cela dit, la division du travail et la structure de l'emploi infléchissent également les choix en matière d'innovation et le cours du processus d'innovation lui-même.

Pour ce qui est des phénomènes macro-économiques dont il nous paraît justifié de tenir compte, mentionnons l'internationalisation, mais surtout le décloisonnement et l'évolution des formes de la concurrence dans le secteur financier en général, qui touchent davantage les personnels bancaires locaux.¹ Cette évolution, qui se traduit à l'échelle

¹ L'effet de l'internationalisation des activités et marchés financiers se fait surtout sentir à l'intérieur du siège social des entreprises, en particulier dans les catégories techniques et professionnelles qui s'y trouvent, mais aussi dans les filiales ou établissements étrangers des institutions bancaires canadiennes. L'importance de ce facteur varie selon l'importance des activités internationales de l'institution, mais nous ne nous y arrêtons pas trop longuement ici, étant donné que nous nous intéressons surtout aux personnels en succursale, soit la majorité des effectifs bancaires. Ajoutons que les

de l'entreprise par un renforcement des activités de marketing et de vente de produits financiers, se manifeste sous deux formes principales, à savoir une activation de l'innovation de processus et surtout de l'innovation de produit, que nous avons mentionnées plus haut.

Ces deux formes d'innovations sont à la fois structurées par les contraintes de la division sociale et de la division technique du travail et ont un effet structurant sur celle-ci, cette évolution se traduisant concrètement dans les transformations des structures d'emploi, les profils bancaires et les faisceaux de mobilité.

Dans cette perspective, nous analysons donc précisément les indicateurs que sont les structures d'emploi, les caractéristiques de la main-d'œuvre, ses déplacements [p. 32] dans les faisceaux de mobilité (structures d'emploi ou marchés internes) de l'entreprise et ce, en vue de cerner l'incidence conjuguée des changements dans les formes de la concurrence ou le marché des produits et des changements technologiques au sein du secteur bancaire.

Nous parlons volontairement d'incidence conjuguée, car à l'instar de d'Iribarne et Silvestre (1987 : 75), nous croyons qu'on a trop souvent tendance à considérer que les nouvelles technologies constituent la source principale, voire unique, des transformations actuelles. L'importance des changements techniques n'est certes pas à négliger, comme nous le verrons. Cependant, à l'heure actuelle, ces changements semblent impulsés par des transformations d'un autre ordre (institutionnel ou réglementaire notamment), induisant des innovations de produit, tout en étant souvent nécessaires à ces dernières innovations. Il nous paraît important d'intégrer cette diversité de facteurs influant sur le processus de l'innovation afin de mettre en lumière la

effectifs de succursales bancaires canadiennes à l'étranger proviennent généralement du marché local du travail, que ces succursales sont généralement spécialisées dans les services de banque d'affaires et qu'elles sont soumises aux lois du pays qui les accueille, de sorte qu'il ne convient pas de les confondre avec celles retenues ici pour l'analyse, leur marché interne s'apparentant davantage à celui des sièges sociaux des pays où elles sont installées. Notons cependant qu'une étude des marchés internes de ces filiales ou établissements serait intéressante du point de vue plus particulier des marchés internes du "management", ce que peu de gens outre Moss-Kanter (1983) ont étudié.

multidimensionnalité du phénomène, de même que le jeu des dominances changeantes selon les périodes. ¹

Les données statistiques obtenues, de même que les entrevues réalisées, permettent de bien définir l'incidence spécifique d'une part, des transformations d'ordre macro-économique (décloisonnement, évolution de la concurrence, etc.), qui se traduisent à l'échelle de l'entreprise par des innovations de produits, et d'autre part, des changements technologiques ou innovations de processus.

Cette incidence est selon nous médiatisée par l'entreprise en termes de division du travail, par le biais de stratégies de gestion de main-d'œuvre et de remodelage de la structure d'emploi. Les entrevues que nous avons menées dans le secteur bancaire, de même que les études d'autres chercheurs, devraient nous permettre de départager, dans la mesure du possible, les liens entre les différents éléments, sans bien sûr pouvoir les quantifier précisément. ²

[p. 33]

Nous pensons pouvoir dégager de cette analyse de l'évolution des phénomènes d'ordre macro-économique et technologique, ainsi que de la médiation exercée par l'entreprise (par le biais notamment de son marché interne du travail et d'autres "propagateurs" ou "formes institutionnelles") un constat de déplacement des activités de travail et des structures d'emploi au sein de l'entreprise bancaire.

¹ Ce que nous verrons plus particulièrement au chapitre 5, où nous mettrons en lumière les deux "phases" de l'innovation dans la banque, soit celles de l'innovation de processus et de produit.

² Il nous paraît important d'établir les liens entre les différents phénomènes observés, les éléments qui les impulsent, agissent sur leur temporalité, etc., avant de songer à quantifier les relations entre ces divers éléments. Comme l'indiquait Perroux (1974: 24), l'homo computans doit être au service de l'homo sapiens, et dans le cas de notre objet de recherche, il semble que l'homo sapiens ne soit pas encore assez avancé pour que l'homo computans entre en jeu. A l'instar de Bartoli (1986 : 15), précisons qu'il ne s'agit pas pour nous de condamner le recours au calcul économique, ni d'y renoncer pour l'avenir des investigations sur ce thème, mais plutôt de commencer par une compréhension des phénomènes à l'œuvre, de leur sens et des liens existant entre eux.

Il s'agirait fondamentalement d'un déplacement des activités de gestion de la production des services (comptabilité, administration, etc.) vers une gestion davantage orientée vers le service à la clientèle, le marketing et les activités commerciales. En d'autres termes, on passerait d'une logique de *production* à une logique de *vente de produits*.

Ce déplacement s'expliquerait en grande partie par les contraintes macro-économiques de rentabilité du capital, par le changement dans les formes de la concurrence, de même que par les innovations de produit visant à augmenter la part de marché occupée et le profit de l'entreprise. Cependant, ce déplacement de la structure et du contenu des emplois ne pourrait se réaliser sans la prise en compte des contraintes relatives aux caractéristiques de la main-d'œuvre en place, à la formation et à l'expérience de la main-d'œuvre, aux possibilités de mobilité, etc., bref des caractéristiques des personnes en place dans l'entreprise, par opposition à celles qu'offrent les personnes sur le marché (externe) du travail. C'est ainsi que le processus d'innovation se poursuivrait au terme des médiations et compromis réalisés par l'entreprise et ses salariés.

Voilà donc, en gros, ce que nous entendons analyser : l'évolution de l'articulation du travail et de l'innovation dans l'entreprise, la transformation des profils bancaires et des structures d'emploi dans le contexte des innovations technologiques et de produit, ainsi que des mutations plus vastes de l'activité bancaire et, surtout, la dynamique d'encadrement du processus d'innovation, de même que le rôle et le fonctionnement des instances de médiation ou de propagation.

[p. 34]

À partir de données empiriques portant d'une part sur l'évolution des activités bancaires et le développement de nouveaux produits notamment, et d'autre part sur l'évolution de la structure de l'emploi et des faisceaux de mobilité, ainsi que d'informations de nature plus qualitative et "prospective" sur les profils bancaires recherchés, l'orientation de la formation et des contenus de travail, nous entendons montrer qu'il y a eu un changement fondamental dans ce qu'on appelle le "progrès technique" ou encore la dynamique de l'innovation. Nous

inspirant d'Eliasson (1987 : 109) ¹, nous montrerons qu'il y a eu passage d'une activité axée sur le rendement de la production, par l'abaissement des coûts, à une activité et une technologie essentiellement axées sur les produits, leur qualité et leur diversité.

L'objectif d'une hausse de la valeur ajoutée et de la qualité du produit, associée à une recherche de cohérence "externe" par rapport à des marchés de consommation spécialisés (ou segmentés), prédominerait ainsi sur l'objectif de minimisation des coûts, ce dernier étant généralement recherché par le biais de la cohérence "interne" entre les divers éléments du processus de production et du "facteur travail" qui y est associé. Ainsi, sans que l'objectif de minimisation des coûts ne soit totalement disparu, il ne joue plus le rôle fondamental dans la dynamique de l'innovation, du moins pour le moment.

Ce passage d'une production de masse, standardisée, à une production diversifiée, de qualité, a des implications du point de vue du mode de mobilisation de la main-d'œuvre. Ainsi, dans l'industrie, avec le taylorisme, la main-d'œuvre était totalement assujettie à un processus fondamentalement extérieur à elle ; aujourd'hui, la production exige une intervention plus active de la main-d'œuvre dans le processus. De façon analogue, dans les emplois de cols blancs, nous pensons qu'il y a eu transformation qualitative du mode de mobilisation de la main-d'œuvre. La logique de vente de produits diversifiés exige en effet des qualités nouvelles de la part du personnel, ce qui entraîne nécessairement des médiations ; des compromis se noueront sous forme de nouveaux arrangements institutionnels, éventuellement d'un remodelage des marchés internes du travail.

[p. 35]

En effet, nous reconnaissons qu'il ne s'agit peut-être pas d'une transformation définitive, et qu'il peut y avoir "retour du pendule" vers des stratégies d'entreprise et une dynamique axées davantage sur l'innovation purement technologique et la minimisation des coûts. Cependant, notre thèse aura au moins mis en lumière la différenciation des formes de l'innovation, ainsi que la multidimensionnalité du phé-

¹ Eliasson travaillait pour sa part sur le secteur industriel en Suède, mais nous avons retenu les hypothèses qu'il a présentées dans une étude commandée par l'OCDE pour notre propre analyse d'un secteur tertiaire, la banque, au Canada.

nomène de l'innovation, de sa dynamique d'encadrement et de son évolution. Précisons également que si nous mettons en relief le rôle du marché des produits, de l'innovation de produit par opposition à celle de processus, ce n'est pas pour remplacer le déterminisme technologique par un déterminisme du produit ou du marché, mais pour montrer l'importance et le rôle conjugués de ces deux facteurs d'innovation. Cela nous apparaît essentiel à une bonne compréhension (multi-dimensionnelle) de la dynamique de l'innovation.

Précisons en effet qu'au-delà de nos interrogations de nature plutôt empirique quant à l'évolution du travail et de la technique dans l'entreprise, et notamment des marchés internes de "cols blancs" dans le secteur tertiaire, se profile une interrogation de nature plus théorique, qui sous-tend en fait l'ensemble de la problématique dont nous venons de faire état.

1.2.4. Esquisse d'un renouvellement de la théorie économique

[Retour à la table des matières](#)

L'analyse de nature plutôt empirique que nous faisons des données sur les structures d'emploi, les profils de carrière, ainsi que des outils de gestion de la main-d'œuvre et du rôle des marchés internes du travail, se fonde sur une interrogation de nature plus théorique. En effet, nous nous intéressons à la façon dont la théorie économique saisit les phénomènes étudiés, et rend compte des liens entre eux. Nous interrogeons donc la théorie économique au sujet du phénomène de l'innovation, notamment en ce qui concerne l'articulation entre les innovations de produit et de processus d'une part, et les stratégies des entreprises en matière de gestion de main-d'œuvre d'autre part.

Dans cette perspective, nous tentons de préciser les facteurs qui influent sur les transformations observées, tant du point de vue de la technologie que de celui du travail, et notamment des structures d'emploi ou, plus particulièrement, des marchés internes du travail.

[p. 36]

En ce qui concerne la gestion de la main-d'œuvre, il s'agit effectivement d'analyser les critères d'embauche, la formation et la qualification, ainsi que la mobilité (promotions, faisceaux de mobilité, etc.), tels qu'ils sont perçus essentiellement dans le cadre de la théorie des marchés internes du travail, théorie sur laquelle nous nous interrogeons d'ailleurs. Outre la théorie "classique" en matière de marchés internes (Doeringer et Piore, 1971), nous utilisons notamment les propositions avancées par Osterman (1984) au sujet des marchés internes ou des "sous-systèmes de relations industrielles" ¹ de cols blancs.

Il s'agit d'abord de déterminer si l'organisation de l'emploi dans le secteur bancaire correspond effectivement au modèle des marchés internes, ou à des types donnés de marchés internes ou de sous-systèmes de relations industrielles. Il semble que ce soit effectivement le cas. De là, il convient d'interpréter les changements en cours en fonction des schémas de Piore et d'Osterman, associant ainsi des changements techniques et institutionnels à des transformations dans les stratégies de gestion de main-d'œuvre (ou encore à un remodelage des marchés internes du travail).

Un deuxième volet de notre recherche théorique consiste à rendre compte de cette articulation entre les deux dimensions en termes de *stratégie d'entreprise, de dynamique d'encadrement et d'effet de médiation ou de propagation*. L'espace de l'entreprise serait alors vu comme "une instance de médiation entre l'évolution technique, l'évolution du travail et la conscience des acteurs" (Maurice, 1980 : 29).

Cette stratégie s'exprimerait sous deux aspects interreliés, soit la gestion de la main-d'œuvre et les décisions en matière d'innovations de produits et de processus techniques, avec effets de rétroaction entre l'un et l'autre. L'utilisation du concept de stratégie d'entreprise ² a pour

¹ Ces expressions sont jugées équivalentes par Osterman. Pour notre part, comme l'expression de *système de relations industrielles* se rapporte de toute évidence à la dimension macro-économique, malgré l'ajout de la particule "sous-"(système), nous aurions plutôt tendance à parler en termes de système, de règles ou de stratégie de *gestion de la main-d'œuvre*, pour conserver la dimension proprement micro-économique.

² Nous employons ici le terme de stratégie au sens de Bourdieu (1980), à savoir un ensemble "de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et

but précisément de mettre en relief la [p. 37] médiation réalisée à l'échelle de l'entreprise entre les différents facteurs et contraintes influant sur le procès de travail, soit la technique et la structure des emplois d'une part, le marché du produit et la division sociale du travail d'autre part.

Ainsi, s'agit-il de montrer que les innovations de produits et surtout de processus technologiques n'induisent pas "automatiquement" et à elles seules une déstructuration et une restructuration données de la structure et de l'organisation de l'emploi. Elles déstructurent certes l'organisation existante, mais la forme et les caractéristiques de la structure d'emploi "renouvelée" ne sont pas données ou déterminées. La stratégie de l'entreprise, telle qu'elle se manifeste notamment dans le mode de gestion de la main-d'œuvre, agirait comme propagateur de l'innovation. L'entreprise et son marché interne du travail constitueraient en quelque sorte un des niveaux fondamentaux du "milieu de propagation" de l'innovation. Le milieu de propagation ne serait pas simplement réceptif ou passif, mais "actif" dans les ajustements réciproques du travail et de la technique, des ressources humaines et de l'innovation de produit, contrairement à ce que pose la théorie néo-classique.

On peut supposer que l'évolution du travail et de l'emploi, ainsi que l'introduction d'innovations de process ou de produit, ou encore la

la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre" et qui sont "collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre". Voir Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris : Ed. de Minuit. Cette définition est d'ailleurs proche de la vision managériale des stratégies d'entreprises, bien que celle-ci mette davantage l'accent sur la maîtrise des opérations permettant de réaliser la stratégie en cause. Voir notamment Joffre et Koenig (1985), ainsi que Thiétart 1986). Pour préciser davantage, disons que dans notre esprit, une stratégie de gestion de main-d'œuvre renvoie à la mise en œuvre de politiques de gestion des ressources humaines qui s'opérationnalisent par des politiques de sélection, d'embauche, de formation, de promotion, d'identification d'emplois-clés et de "passages obligés" en termes de postes de travail et de formation interne, permettant d'avoir accès aux filières de mobilité professionnelle de l'entreprise en cause. Il s'agit donc de règles et pratiques d'entreprises qui gouvernent l'affectation des ressources humaines au delà des effets de prix (ou d'offre et de demande sur le marché du travail), donc une vision apparentée à celle des marchés internes du travail, que nous utiliserons ici.

modification de la configuration de la structure d'emploi, ou du marché interne du travail, ne se produisent pas de façon spontanée. On peut penser que des intérêts, des pressions, des rapports de force sont en jeu et que ceux-ci modèlent à la fois les stratégies des acteurs ¹ en cause et les compromis ou consensus qui se dégageront éventuellement. Ces compromis peuvent toucher entre autres le [p. 38] rythme et les modalités d'introduction de changements technologiques ou d'innovations de produits, de même que les modalités d'adaptation de la structure et du contenu des emplois, ces derniers éléments pouvant avoir une incidence (limitative) sur les choix en matière d'innovation.

Bien qu'il soit difficile, voire impossible, de reconstituer les arbitrages passés ², nous croyons pouvoir tirer de nos entrevues et des statistiques sur l'emploi suffisamment d'information pour comprendre les mécanismes à l'œuvre. Nous pouvons interroger la théorie à partir de ces constats, que nous comparerons à ceux d'autres études analogues sur le secteur bancaire. De là, nous pouvons avancer des propositions de renouvellement de la théorie, ou poser quelques pistes qui permettraient d'avancer en ce sens. En effet, les constats reliés aux innova-

¹ Dans les termes de Perroux, on parlerait ici des agents économiques, soit aussi bien "une organisation, une individualité, un décideur (qui) est en société". Voir Perroux (1975) *Unités actives et mathématiques nouvelles*. Paris : Dunod, cité in Bartoli (1986: 21 et 52).

² C'est d'autant plus vrai qu'on nous a refusé l'accès aux procès verbaux constitués par le passé sur les questions de l'automatisation. Sans qu'il soit clair que ceux-ci auraient pu être d'un quelconque intérêt pour nous, ce refus montre bien l'importance accordée, dans ces entreprises, aux stratégies en matière d'innovations de produits ou de processus techniques. Outre une entreprise, à l'intérieur de laquelle nous avons pu réaliser un certain nombre d'entrevues et avoir accès à certaines données, toutes les autres se sont montrées relativement avares de renseignements tant sur les innovations de produits financiers à venir que sur les technologies de production qui y seraient associées. Les refus ont d'ailleurs tous été justifiés par l'importance que revêtent ces informations dans le contexte de concurrence exacerbée qui, selon tous nos interlocuteurs (et nos lectures), caractérise actuellement l'industrie bancaire et financière. Cependant, les institutions s'ouvrent de plus en plus à ce sujet, et une revue de presse de l'Inspecteur général des institutions financières (couvrant les principaux quotidiens et hebdomadaires du Canada) permet de se faire une très bonne idée sur la question de l'innovation financière, ainsi que des enjeux qui y sont associés.

tions, de même qu'à l'évolution des structures d'emploi et de la gestion de la main-d'œuvre, incitent à questionner les constructions théoriques qui tentent de rendre compte de l'innovation et de l'évolution du processus de travail dans l'entreprise ; celles-ci tiennent peu compte des médiations actives de l'entreprise, de même que des lieux de jonction ou de flexion (possible) en lien avec les contraintes macro-économiques (marché "externe" du travail, etc.).

L'essentiel de notre démarche théorique consiste donc à montrer que la vision économique orthodoxe de l'innovation est incomplète. Ceci s'explique peut-être par le fait que la pensée économique à ce sujet a été élaborée dans un moment historique donné et qu'elle néglige des évolutions ultérieures dans le "réel", évolutions qui incitent à de nouveaux développements théoriques. L'histoire des sciences tendrait à appuyer une telle proposition. Mais sans doute convient-il d'ajouter que la vision orthodoxe est incomplète du fait qu'elle raisonne en termes [p. 39] d'équilibre et d'optimum, alors que le jeu même de la concurrence et de l'innovation est davantage axé sur la recherche du déséquilibre, en vue d'obtenir des rentes de monopole. De plus, l'équilibre général implique un comportement passif de la part de l'entreprise, alors que l'innovation et la concurrence impliquent plutôt un comportement actif, comme le propose Schumpeter.

Dans cette perspective, nos données conduisent à mettre en évidence la spécificité de la phase actuelle d'innovation dans la banque, soit la prédominance de l'innovation de produit (en termes de qualité et de diversité notamment) sur l'innovation de processus. Ainsi s'agit-il de souligner la prédominance actuelle de la recherche de cohérence externe (face au marché des produits) sur la cohérence interne, comme nous l'expliquons davantage dans les hypothèses qui suivent plus loin. Cette nouvelle vision de l'innovation appelle un renouvellement ou un élargissement de la théorie reçue.

En deuxième lieu, nos données conduisent à mettre en relief l'importance de la dimension institutionnelle, et notamment des marchés internes ou des sous-systèmes de relations industrielles. Cette forme institutionnelle paraît effectivement agir comme "instance de médiation ou de propagation" de l'innovation, en lien avec l'importance accrue des ressources humaines dans le processus actuel d'innovation. Cela permet d'illustrer le rôle actif de l'entreprise comme propagateur de l'innovation.

1.2.5. Démarche interrogative à l'égard des théories existantes

[Retour à la table des matières](#)

Pour alimenter notre démarche théorique, nous interrogeons d'abord la théorie néo-classique de la production et du travail, puisqu'elle constitue l'orthodoxie ou la théorie "standard" (Perroux, 1974 : 22) de la pensée économique, et qu'elle est de ce fait incontournable. Nous nous penchons aussi sur la théorie post-keynésienne, qui est moins orthodoxe et constitue une première tentative d'intégration de variables institutionnelles à la théorie économique.

Ces deux théories paraissent importantes à première vue, compte tenu de l'espace qu'elles occupent dans les débats économiques ; c'est pour cette raison que nous avons voulu les interroger dans la partie théorique de notre démarche de recherche. Cependant, ces deux théories nous ont paru insuffisantes pour [p. 40] répondre aux questions que nous posons et expliquer les phénomènes dont nous voulons rendre compte.

C'est pourquoi nous nous sommes intéressée aux apports de certains auteurs particuliers, plus hétérodoxes, qui, à des niveaux différents (micro- et macro-économique), paraissent pouvoir apporter des éclairages utiles au sujet des phénomènes dont nous venons de faire état. Dans un premier temps, nous nous intéressons à des auteurs "hétérodoxes" qui se sont penchés d'une part sur "l'entrepreneur" (ou l'entreprise) et d'autre part, sur le rôle des variables institutionnelles : Schumpeter et Veblen font ainsi l'objet d'approfondissement en vue de mettre en relief des éléments de leur théorie qui nous paraissent pertinents.

Des disciples de Schumpeter et de Veblen ont bien sûr prolongé leurs vues, mais il nous est apparu préférable de nous en tenir à quelques "classiques" ; en effet, les apports essentiels de ces auteurs en ce qui concerne l'entrepreneur et les institutions sont fort utiles pour soutenir notre propre construction théorique, mais ils ne constituent pas en soi notre objet premier de recherche. Seuls Schumpeter et

Veblen ont donc été retenus pour éclairer et soutenir nos propositions théoriques au sujet du rôle actif de l'entrepreneur et de l'importance des arrangements institutionnels en regard du phénomène de l'*innovation*, notre objet de recherche premier.

Après ce détour par Schumpeter et Veblen, nous passons aux apports de thèses axées sur le travail ou les ressources humaines. Nous exposons d'abord certains aspects de la théorie de la régulation, qui met l'accent sur l'évolution du rapport salarial pour expliquer les mutations macro-économiques et permet ainsi d'envisager une rétroaction du travail sur le processus d'innovation. Les aspects de cette théorie (ou des programmes de recherche qui s'en inspirent) touchant plus particulièrement la technologie et les rapports de travail dans l'entreprise méritent d'être mis en lumière. Puis, nous explorons la théorie des marchés internes du travail, celle-ci nous paraissant indispensable compte tenu de l'angle d'analyse sous lequel nous avons choisi d'aborder les mutations étudiées, soit en mettant en relief les instances de médiation agissant sur l'innovation à l'échelle de l'entreprise.

[p. 41]

Pour compléter la démarche théorique, des passerelles sont établies entre les divers "programmes de recherche" et théories interrogées au sujet de l'entreprise et de l'innovation, ainsi que de la médiation exercée entre ce que la théorie néo-classique nommerait des "facteurs de production", à savoir la technique et le travail. La principale thèse qui guide cette confrontation est celle de Mercier (1987) fondée sur les concepts de cohérence interne et de cohérence externe, thèse qui paraît pouvoir être utile pour comprendre l'évolution des structures d'emploi en lien avec l'innovation technique ou de produit.

Cette approche de l'articulation entre le travail et l'innovation, à l'interne et à l'externe, nous paraît effectivement pouvoir fournir des éléments utiles à l'explication des phénomènes empiriques étudiés. Elle contribuera également à notre tentative d'esquisser quelques éléments d'une analyse économique renouvelée, ou de prolonger des thèses existantes, notamment sous l'angle de l'innovation dans l'entreprise, en lien avec les contraintes micro- et macro-économiques, ou la dynamique d'encadrement de l'innovation.

Dans cette perspective, nous rejoignons en quelque sorte Ruffieux (1987) qui, considérant que l'entreprise joue un rôle actif dans le pro-

cessus de structuration du rapport salarial, invite à une analyse plus fine du fonctionnement interne de l'entreprise.¹ Pour compléter cette liaison micro-macro à laquelle nous reviendrons plus loin, ajoutons que selon Le Bas (1987 : 13), ce genre de démarche, faisant un détour par le niveau micro-économique de l'entreprise, permet de renouveler "de façon pertinente l'approche en termes de rapport salarial long-temps limitée au plan macro-économique". Nous sommes tentée d'ajouter qu'elle est aussi limitée quasi-exclusivement au secteur industriel, et plus particulièrement aux secteurs représentatifs des "grands bastions ouvriers traditionnels". L'ouverture sur les services ne peut qu'être enrichissante, permettant de confronter les théories proposées à de nouvelles réalités.

1.3. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

[Retour à la table des matières](#)

Arrivée à ce stade de notre présentation, sans doute convient-il d'exposer les hypothèses qui orientent plus précisément notre démarche de recherche, [p. 42] hypothèses que nous tenterons de vérifier plus particulièrement dans cette thèse, étant entendu que nous ne pourrions fournir un nouveau cadre théorique achevé à l'issue de cette recherche.

1.3.1. Multiplicité des formes de l'innovation et prédominance de l'innovation de produit

[Retour à la table des matières](#)

Comme première hypothèse, nous posons que l'évolution du secteur bancaire serait, dans la phase actuelle, tout autant, voire davantage, déterminée par l'évolution du marché des produits et les innovations de produits, que par les "nouvelles technologies", ou innovations de processus. Dans cette perspective, le secteur et les entreprises ban-

¹ Voir également l'entrevue de Favereau (1988) à ce sujet.

caires évolueraient davantage en fonction d'une recherche de cohérence externe (par rapport au marché des produits, au marché du travail, etc.) qu'en fonction d'une recherche de cohérence interne. Nous reprenons ici certains éléments de l'analyse de Mercier (1987) qui met en relief deux types de recherche de cohérence pouvant caractériser, à différentes étapes de leur développement, les stratégies d'entreprises ou de secteurs d'activité tout entiers.

Nous inspirant de cette vision, nous considérons que la présente phase d'évolution de l'activité bancaire, ou la dynamique d'encadrement de l'innovation à l'heure actuelle, relève davantage d'une recherche de cohérence *externe* (adaptation au décloisonnement, au marché du produit, bref à une stratégie axée sur la qualité et la diversité du produit) qu'à une recherche de cohérence *interne*.

Pour plus de clarté, définissons brièvement le sens de ces deux expressions chez Mercier. Pour Mercier (1987 : 46-47), la *cohérence interne* renvoie au "processus d'optimisation technique de la combinaison entre les phases et les éléments de ce procès", soit :

– "la mise en compatibilité des niveaux techniques mis en œuvre aux différentes étapes : comment concilier par exemple un amont du procès "traditionnel" et un aval automatisé ?

[p. 43]

– la mise en compatibilité des rythmes de travail aux différentes étapes : comment le procès de travail dans son ensemble peut-il "digérer" l'accélération d'une de ses phases induite par un changement technique ? Quelles réactions s'ensuit-il sur les autres phases ? Y a-t-il des effets-retour sur la perturbation initiale ?

– une circulation optimale de l'information technique tout au long du procès de travail... D'où une rétroaction indispensable de la fonction de contrôle du produit sur la fonction de production proprement dite et le jeu permanent des savoir-faire adaptatifs de régulation du processus."

Comme le souligne Mercier, il est "évident que cette cohérence interne technique est aussi organisationnelle et sociale" ; effectivement, l'essentiel des éléments cités plus haut repose sur la structure des postes de travail, son ajustement avec l'organisation technique, les

possibilités qu'elle offre de combler les "écarts technologiques" ou de "digérer" l'accélération d'une des étapes du processus. Cette cohérence "interne" n'est toutefois pas isolée de ce que Bartoli (1986) nommerait le "tout social global". En d'autres termes, soit ceux utilisés par Mercier (1987 : 46) :

"les solutions recherchées et adoptées en vue d'un bon fonctionnement du procès de travail se traduisant d'un côté par un aménagement des fonctions liées à la production, donc par une restructuration des postes de travail, de leur contenu. De l'autre, ces solutions ne peuvent être mises en place que sur la base du contexte organisationnel et social existant, qui apparaît alors comme donnée, et parfois comme contrainte."

Pour ce qui est de la cohérence externe, celle-ci est définie ainsi par Mercier (1987 : 47) :

[p. 44]

"Par cohérence externe, nous entendrons l'adaptation optimale des conditions internes du procès de travail aux contraintes de marché. Cette recherche de cohérence externe se fait par référence :

– au marché du produit : le produit "techniquement fini" doit être vendable, c'est-à-dire adapté aux impératifs de la demande solvable, y compris en termes de qualité et de fiabilité ;

– au marché des moyens de production : le choix des innovations techniques à effectuer se fait aussi en fonction des conditions de production et d'échange des biens d'équipement ;

– au marché du travail : le type d'emploi et de contenu des qualifications requises se détermine aussi en fonction des opportunités et des contraintes du marché du travail local et/ou général (qualifications disponibles, salaires pratiqués...). La recherche de cohérence externe exprime que le procès de travail s'inscrit dans un procès de production qui obéit finalement aux conditions de valorisation et d'accumulation."

Dans le contexte de notre recherche, les contraintes du marché du produit correspondent aux contraintes liées à l'internationalisation des activités financières, au décloisonnement de ces activités, de même qu'à l'évolution des formes de la concurrence. Pour ce qui est du marché des moyens de production, celui-ci se traduit évidemment par

l'évolution de la technologie, soit les inventions des constructeurs informatiques qui sont effectivement proposées aux entreprises financières. C'est l'ensemble de ces éléments que nous regrouperons sous le nom de "dynamique d'encadrement" de l'innovation.

Quant au marché du travail, il a été négligé dans les analyses économiques de l'innovation, et ce serait là l'un de nos principaux apports que d'intégrer cette dimension du travail, ou des ressources humaines, dans le processus de l'innovation.

[p. 45]

Nous fondant sur ces définitions de Mercier, nous pensons que la phase actuelle d'innovation dans le secteur bancaire est fondamentalement impulsée par une recherche de cohérence externe, bien qu'elle se traduise également par des changements proprement technologiques. En effet, il s'agit d'une recherche de cohérence ou de compatibilité du produit par rapport à l'évolution du marché du produit précisément, mais qui tient également compte des contraintes (ou ressources) du marché du travail.

Aussi soutenons-nous l'hypothèse selon laquelle dans la phase actuelle d'informatisation de la banque, au Canada et au Québec, tant l'évolution des structures d'emploi que l'évolution technologique sont fondamentalement impulsées par une dynamique d'innovation de produits. Il nous faut reconnaître que certaines technologies, et particulièrement des outils d'informatique répartie, sont nécessaires à cette évolution ; cependant, si ces technologies constituent une condition nécessaire, elles n'apparaissent pas suffisantes, à elles seules, pour impulser la dynamique en cours actuellement. D'autres éléments doivent y être associés.

En lien avec cette hypothèse de prédominance de l'innovation de produit et d'une recherche de cohérence externe, il convient de noter que le marché des produits n'est pas toujours l'élément prédominant dans la dynamique de l'entreprise. En effet, des phases différentes apparaissent dominées par l'une ou l'autre des recherches de cohérence. Ainsi, au cours de la première phase d'informatisation du système bancaire, dans les années soixante-dix, c'est la recherche de cohérence interne entre les caractéristiques et les rythmes du travail, de même que les rythmes de production automatisée et informatisée, qui pré-

dominait, comme en témoignent un certain nombre d'études. (Petit, 1984 ; Cossalter, 1984)

Ce que nous voulons préciser ici, c'est que les technologies de l'information ne jouent pas toujours le même rôle. Elles ne sont pas les seules à alimenter la dynamique de l'innovation et ne sont donc pas toujours la source principale des transformations qui s'effectuent dans les structures d'emploi et les qualifications recherchées notamment. Certes les évolutions technologiques sont importantes, en particulier dans une activité de production comme celle de la banque, mais il nous paraît essentiel, dans le contexte actuel, de mettre en relief le fait qu'elles ne constituent qu'un des facteurs influant sur l'activité économique du secteur [p. 46] bancaire, comme dans d'autres sans doute. Ainsi mettra-t-on en relief le fait que la dynamique de l'innovation comporte plusieurs dimensions. Ainsi, les processus d'innovation "réels" ne sont pas toujours identiques, pas plus qu'ils ne sont toujours nécessairement dominés par la dimension technologique.

Il nous paraît ainsi important de montrer que ces technologies ne sont pas seules à remodeler la structure d'emploi et les marchés internes des entreprises. En effet, comme le notent d'ailleurs d'Iribarne et Silvestre (1987 : 75), les entreprises "modifient leur positionnement stratégique sur les produits et les marchés, elles transforment leurs organisations internes et leur place dans la division du travail, elles font évoluer leurs outils et logiques de gestion". ¹

Ce sont donc ces dernières dimensions que nous tentons de mettre en relief, sans toutefois nier que dans de nombreux cas (de produits financiers), il eût été impossible pour les entreprises d'innover sans le concours de certaines technologies. Cependant, il leur eût également été impossible d'innover en ce sens sans un certain remodelage de leur structure d'emploi, ou du moins des "qualités" de la main-d'œuvre ; ce remodelage passe selon nous par la médiation de l'entreprise, par une stratégie de gestion de main-d'œuvre, visant une nouvelle forme de mobilisation de la main-d'œuvre et l'obtention de nouvelles qualités ou qualifications.

¹ Cependant, à notre connaissance, cette thèse n'a pas vraiment été étayée.

Par ailleurs, il eût été inutile d'innover sans l'évolution du marché du produit. Ainsi, marchés du produit, des moyens de production et du travail apparaissent-ils liés, en tant qu'éléments actifs, dans la dynamique de l'innovation. Cela nous ramène à notre hypothèse de l'entreprise, ou des marchés internes, comme instance de médiation, comme point de passage obligé des évolutions technologiques et institutionnelles, comme propagateur des innovations techniques et sociales en cours.

Sur un plan plus strictement théorique, cette première hypothèse n'est pas sans intérêt. En effet, comme le note Stoneman (1987 : 84), la théorie économique "standard" ou orthodoxe est axée sur l'innovation de procédés (de production) ; elle néglige totalement l'innovation de produit et l'effet du progrès technique sur la [p. 47] qualité des produits et leur diversité.¹ Notre thèse, c'est que si cette vision n'est pas nécessairement fausse, elle est incomplète et néglige un changement fondamental intervenu dans ce que l'on qualifie de "progrès technique" ou d'innovation. Rappelons que nous nous inspirons ici d'Eliasson (1987 : 109), qui soutient également que l'on est passé d'une activité économique fondée sur le rendement de la production (axé sur l'abaissement des coûts) à une activité fondée sur les produits (augmentant la valeur ajoutée ou la qualité du produit) et axée sur des marchés de consommation spécialisés.

1.3.2. Remodelage des structures d'emploi et importance des ressources humaines

[Retour à la table des matières](#)

¹ Si le phénomène de l'innovation de produit semble récent dans le cas de la banque, c'est sans doute parce qu'à l'inverse de divers secteurs d'activité industrielle (manufacturière), les activités tertiaires (mais pas toutes) arrivent à peine au stade de la maturité. Cette maturité, conjuguée au ralentissement démographique de la plupart des pays industrialisés et à l'insolvabilité de la demande (latente) de bon nombre d'autres pays, pourrait expliquer le recours à une stratégie axée sur la qualité et la diversité des produits. Cette forme d'innovation, de même que ses conséquences, devraient donc être prises en compte dans un modèle économique général de l'innovation.

Notre deuxième hypothèse pose qu'au terme de la médiation de l'entreprise dans le processus d'innovation, il y a remodelage important des structures d'emploi, et notamment de la configuration des marchés internes du travail qui caractérisaient les banques canadiennes ¹. À l'échelle macro-économique, ceci pourrait signifier une nouvelle segmentation du marché du travail (Noyelle, 1987).

Rappelons d'abord que les thèses traditionnelles sur le dualisme du marché du travail reposent fondamentalement sur l'étude du secteur manufacturier, les services ayant très peu été analysés, si ce n'est tout récemment (Moss-Kanter, 1984 ; Osterman, 1984). Rappelons aussi que l'existence de marchés internes du travail très structurés dans les secteurs dits "primaires" et l'absence de telles structures dans les entreprises du secteur ou des emplois qualifiés de "secondaires" constituent une dimension tout à fait fondamentale dans la dynamique de la segmentation des marchés du travail. En effet, d'après la théorie [p. 48] (Doeringer et Piore, 1971), les marchés internes du travail jouent un rôle essentiel dans l'organisation des filières de mobilité et l'accès aux emplois qualifiés de "primaires".

Notre lecture des données sur l'emploi et les filières de mobilité dans la banque au Canada nous amène à défendre l'hypothèse selon laquelle si des marchés internes du travail fortement structurés ont bel et bien caractérisé le système bancaire canadien comme nombre d'autres (celui de la France notamment), ceux-ci sont actuellement en voie d'effritement et de remodelage, sous l'effet conjugué de l'innovation de produit et de processus, la première étant plus récente et prédominante à l'heure actuelle, comme nous le posons dans notre première hypothèse.

Ainsi, *la nouvelle logique de concurrence fondée sur l'innovation de produit et l'augmentation de la valeur ajoutée*, logique de concurrence qui passe par la qualité et la diversité de l'éventail des produits,

¹ Bien que nous ne fassions pas de véritable comparaison terme à terme, la comparaison avec la situation observée en France (Tremblay, 1986) est intéressante. Elle permet de constater que les règles régissant le marché du travail bancaire en France sont plus rigides que celles caractérisant le Canada et que de ce fait essentiellement, le remodelage est plus avancé, l'effritement des marchés internes plus prononcé au Canada, bien que la France s'engage également dans cette voie.

plutôt que par la minimisation des coûts ¹, *impulserait une transformation des règles de gestion de la main-d'œuvre et notamment celles régissant le fonctionnement des marchés internes du travail*, c'est-à-dire les faisceaux de mobilité traditionnels de la banque, un élément fondamental de la dynamique de la structuration (segmentation) de l'emploi.

L'intérêt de notre analyse de la structure d'emploi d'une entreprise bancaire réside ainsi à la fois dans la démonstration du remodelage des structures et filières d'emploi (ou des marchés internes du travail) actuels et dans la démonstration de l'existence effective (bien qu'en voie d'effritement) des marchés internes du travail dans un secteur de services, ce qui a peu retenu l'attention des chercheurs, comme le note Osterman (1984).

En lien avec l'hypothèse précédente, nous faisons donc l'hypothèse que si la recherche de cohérence externe (comme interne auparavant) a un effet important [p. 49] de *déstructuration du "marché interne du travail"*, compte tenu de l'importance des ressources humaines dans l'innovation de produit, sa *restructuration passe fondamentalement par la médiation de l'entreprise*. Nous pensons que les transformations en cours (décloisonnement, évolution du marché des produits) présentent un *potentiel* important en termes de réorganisation de la division sociale du travail, et surtout de la *division technique* du travail au sein de l'entreprise. Cependant, ce sont les décisions, les choix, bref la médiation de l'entreprise qui réalisent effectivement et qui modelent le cours de cette transformation.

Tenant compte des contraintes liées aux caractéristiques de la main-d'œuvre en place, de même que de l'"offre" potentielle sur le marché du travail, cette médiation aura une incidence directe sur les

¹ Rappelons que ceci ne signifie pas que l'objectif de minimisation des coûts soit totalement absent des préoccupations des banques, loin de là, mais l'axe fondamental de la concurrence s'est déplacé vers l'innovation de produit du fait de la faiblesse des écarts de coûts/prix entre les banques. L'avènement des "nouvelles technologies" de l'information n'est d'ailleurs pas indépendant de ce déplacement puisque ce sont elles qui, dans une première phase d'informatisation, ont permis une diminution radicale du coût du traitement de l'information. Dans une deuxième phase, elles constituent un soutien aux activités caractérisant les nouvelles formes de la concurrence.

structures d'emploi, de même que sur les compétences demandées ou les caractéristiques qualitatives de la demande de travail de l'entreprise. Ainsi pourra-t-on considérer que l'organisation interne de l'entreprise, sa structure d'emploi notamment, exerce un effet structurant sur l'innovation, et est simultanément structurée par le processus d'innovation.

En fait, les changements de nature institutionnelle associés à la recherche de cohérence externe (par exemple, le décloisonnement) auraient sans doute un effet plus immédiat sur la division sociale du travail ; par la suite cependant, cette transformation influencerait sur la division technique et la recherche de cohérence interne dans les entreprises considérées.

Pour ce qui est des changements technologiques, on pourrait poser que ceux-ci agiraient plus directement sur la structure interne de l'entreprise, sans toutefois exclure qu'ils soient eux-mêmes impulsés par des changements de nature institutionnelle modifiant les frontières des activités bancaires ou financières, ou encore par des changements dans les "données" du marché du travail (prix du travail, disponibilité des compétences recherchées, etc.).

1.3.3. L'entreprise comme instance de médiation

[Retour à la table des matières](#)

La seconde grande hypothèse dont nous venons de faire état recouvre quelques hypothèses secondaires. Une première hypothèse qui lui est sous-jacente, c'est que *l'entreprise constitue une "instance de médiation entre l'évolution technique, [p. 50] l'évolution du travail, et la conscience des acteurs"*, comme le proposait Maurice (1980 : 29). Pour notre part, nous nous intéressons aux stratégies d'acteurs, et notamment aux stratégies de gestion de main-d'œuvre, puisque celles-ci font ressortir des éléments de la conscience des acteurs, ainsi que les intérêts qui les animent dans la poursuite de certains objectifs.

Pour poursuivre en ce sens, nous pensons que les entreprises jouissent d'une "marge d'autonomie" ¹, dans le cadre de laquelle elles peuvent exercer une certaine médiation, faire des choix, établir des stratégies, que ce soit en matière de gestion de main-d'œuvre ou d'innovation. En ce sens, et nous le verrons plus loin, nous rejetons en quelque sorte la vision néo-classique de l'entreprise, ou plus précisément de l'entrepreneur, soit une vision fondamentalement "comptable", s'opposant à la vision "entrepreneuriale" (cf. "entrepreneurship") que présente Schumpeter par exemple. D'ailleurs, il convient de noter que si l'entreprise est certes une "institution", elle est également "création", en ce sens que l'entrepreneur schumpeterien est celui qui innove, qui crée. C'est là une dimension que nous voulons également mettre en relief dans le contexte précis de l'analyse du processus d'innovation dans le secteur bancaire.

En continuité avec l'hypothèse posée plus haut, nous posons que les systèmes d'emploi, ou les marchés internes du travail (ou encore les règles de gestion de la main-d'œuvre), agissent plus particulièrement comme instance de médiation pour les aspects proprement micro-économiques du procès de travail que sont notamment le processus de sélection, d'embauche, de formation (interne surtout) et de mobilité des travailleurs et donc, par ricochet, pour la diffusion de l'innovation (technique et sociale) dans l'entreprise.

Ainsi, nous posons que ces derniers éléments ne peuvent être déduits directement du procès de production et que leur remodelage éventuel, par suite de changements technologiques, institutionnels ou autres, passe nécessairement, et même prioritairement, par le marché interne du travail, dans la mesure où celui-ci existe et que ses "règles" ont une certaine rigidité. ²

[p. 51]

¹ Cf. Perroux, cité in Bartoli (1987: 20).

² Nous n'entrons pas ici dans les détails des théories ou problématiques, notamment au sujet de la rigidité des règles des marchés internes du travail, étant entendu que nous y reviendrons ultérieurement.

Dans cette perspective, il est entendu que les "qualifications" ¹, les qualités ou les compétences des travailleurs, ne peuvent suffire pour leur permettre d'obtenir un poste de travail adéquat dans l'entreprise (Mickler, 1978). Il existe évidemment des intérêts contradictoires entre les travailleurs et les entreprises, ces intérêts contradictoires se manifestant notamment dans les procès de formation et de qualification (reconnaissance de la formation ou de la "qualification" par un statut ou un salaire) ², ou dans les règles du marché interne du travail.

Ainsi, les marchés internes du travail seraient vus comme une instance de médiation, une forme ou un propagateur institutionnel traversé par ces intérêts contradictoires. D'une part, ils reflètent ces intérêts, mais ils contribuent également aux compromis réalisés en fonction des rapports de force en présence s'affrontant sur ces enjeux que sont la formation, la qualification, la place dans la structure des emplois.

Cette hypothèse permet en quelque sorte d'identifier plus précisément le lieu ou l'instance de médiation entre les intérêts opposés à l'échelle de l'entreprise, de même qu'entre les aspects micro-économiques relevant directement de la stratégie de l'entreprise et les dimensions macro-économiques (changements institutionnels, innova-

¹ Dans le cas de la "qualification", nous n'en traitons pas ici dans le détail, étant donné la complexité du débat, qui ferait l'objet d'une thèse en soi. Nous renvoyons toutefois à l'analyse que font Gambier et Vernières (1982: 155-169), qui voient la formation comme "la production de qualifications", soit un "élément essentiel au fonctionnement du marché du travail" (ibid.: 155). Nous renvoyons également les lecteurs au numéro 1/87 de la revue *Sociologie du travail*. Dans le cadre de cette thèse, nous entendrons généralement le terme "qualification" au sens des qualités ou compétences possédées par les travailleurs ET exercées dans leur travail, excluant les savoirs et savoir-faire non mis en œuvre dans le travail, sur lesquels nous ne disposons pas d'information. Nous utilisons ainsi la vision du courant dit "économiste" de l'analyse de la qualification, soit la "qualification définie comme articulation entre valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail". (Paradeise, 1987: 35).

² Le procès de qualification fait référence à la reconnaissance "sociale" de la qualification des travailleurs, celle-ci passant essentiellement par l'articulation entre la valeur d'usage et la valeur d'échange de la force de travail ainsi mise en œuvre et, fondamentalement, par la reconnaissance de l'employeur (en termes de salaire ou de position dans la hiérarchie).

tion technologique, évolution du marché du produit et du marché "externe" du travail).

Ce serait cette instance de médiation qui nous permettrait éventuellement de faire le lien entre les deux dimensions (micro-macro) que nous retrouvons tout au long [p. 52] de notre démarche et ce, tant dans les aspects empiriques que théoriques. Ce serait là le lieu de réalisation et de remodelage des compromis ou arrangements assurant la cohérence à la fois interne et externe du procès de travail. C'est là une hypothèse que nous vérifierons dans notre analyse du secteur bancaire. Nous tenterons de voir dans quelle mesure le marché interne du travail agit comme instance de médiation entre l'évolution macro-économique du marché des produits (innovations de produits), l'évolution technique (innovations de process) et l'évolution du travail dans l'entreprise, jouant en quelque sorte ainsi le rôle d'un propagateur.

Soulignons qu'une autre hypothèse étroitement liée à la précédente, que nous ne pourrions sans doute vérifier qu'indirectement, c'est que l'articulation entre le travail et l'innovation dans l'entreprise est, dans une certaine mesure, ouverte. Elle est bien sûr subordonnée aux contraintes générales de valorisation du capital, à la concurrence entre capitaux individuels, bref aux contraintes macro-économiques générales, mais il existe des *degrés de liberté ou marges d'autonomie* en la matière, comme le pensent certains auteurs (d'Iribarne, 1987 : 21 ; Perroux, 1961, cité in Bartoli, 1986).

Ainsi, en réponse à la question relative à l'existence d'un déterminisme technologique, notre démarche de recherche nous amènerait à répondre par la négative, sans toutefois nier que la technologie est un vecteur de déstructuration, modelant partiellement la (re-) structuration du travail. Cependant, nous sommes plutôt portée à poser l'hypothèse qu'il existe une marge d'autonomie, des degrés de liberté, la largeur de cette marge d'autonomie ou l'importance des degrés de liberté pouvant varier d'une entreprise à l'autre. L'entreprise jouerait ainsi un rôle de médiation entre les contraintes macro-économiques et ses caractéristiques internes, entre l'évolution du travail et de l'innovation, technique ou autre, et par conséquent entre les stratégies qui lui sont ouvertes en matière de combinaison de ressources humaines et de techniques pour la réalisation de produits.

Dans cette perspective, nous serions portée à réfuter l'hypothèse de déterminisme technologique sous toutes ses formes ¹, tout comme certaines thèses que nous rapprochons d'un certain déterminisme du capital, où la technologie est vue [p. 53] essentiellement comme un instrument de domination sociale (Braverman, 1976 ; Marglin, 1973). Nous sommes également portée à refuser l'hypothèse d'une totale autonomie des stratégies d'entreprises (en matière de choix techniques et de gestion de main-d'œuvre), la possibilité de presque tout faire en termes de structures d'emploi et de gestion de main-d'œuvre avec une technologie donnée, ce que l'on pourrait rapprocher de l'idée d'une théorie du "déterminisme du contexte".

Ainsi, en viendrions-nous à rejeter tout autant la vision marxiste à la Braverman, empreinte de déterminisme du Capital en termes de contrôle de la main-d'œuvre, que la vision "participationniste" ou "démocratisante", selon laquelle certaines technologies seraient "en soi" source de démocratisation des lieux de travail. Dans une certaine mesure, ces visions sont toutes deux empreintes d'un certain déterminisme technologique, ou plutôt du contexte, posant que le choix d'une technologie permettrait de réaliser des desseins plus vastes en termes de gestion de main-d'œuvre ou de contrôle sur la main-d'œuvre.

Au sujet de cette dernière thèse, nous admettons en quelque sorte la vision de Salerni (1979), selon qui les machines "sont conçues en fonction d'une combinaison avec le facteur travail". Cependant, nous insistons davantage sur l'inflexion que peut produire la gestion de la main-d'œuvre dans la cohérence réalisée entre le travail et la technique, que celle-ci s'ajuste à des contraintes socio-techniques de cohérence interne ou à des contraintes d'ordre plus macro-économique de cohérence externe (marché des produits). Ainsi, si nous reconnaissons, à l'instar de Salerni, que "toute nouvelle technologie s'accompagne de l'instauration d'un nouveau système hiérarchique, en partie incorporé en elle", nous insistons sur le fait que les choix techniques (et donc les systèmes hiérarchiques qui y sont associés) sont également en partie modelés et structurés par le système de relations industrielles du secteur, ainsi que par les contraintes associées aux ressources humaines et

¹ Voir à ce sujet Solé (1979), de même que Lojkin (1982).

au "sous-système de relations industrielles" (ou de gestion de la main-d'œuvre) de l'entreprise.

Nous voulons ainsi mettre en relief le fait que les stratégies de gestion de main-d'œuvre et les stratégies en matière d'informatisation ou de choix techniques sont des stratégies parallèles, exprimant de manière plus concrète une stratégie plus générale d'entreprise, celle-ci visant à la fois une cohérence interne et externe, tels [p. 54] que ces termes ont été définis par Mercier. Ainsi, la dynamique d'encadrement de l'innovation impulserait des stratégies d'entreprises qui seraient médiatisées par le sous-système de relations industrielles de l'entreprise, et par le système de relations industrielles à l'échelle macro-économique.

L'innovation apparaît alors comme un véritable *processus*, le fruit d'une série de médiations et de compromis réalisés par les acteurs entre les impulsions données par la dynamique d'encadrement de l'innovation et les contraintes auxquelles sont confrontés les acteurs en matière d'emploi principalement (structure d'emploi, qualifications existantes, règles du marché interne, etc.).

1.3.4. Représentativité du marché interne des "cols blancs"

[Retour à la table des matières](#)

En lien avec l'hypothèse précédente, et en continuité avec le travail de Moss-Kanter (1983), nous vérifierons si le(s) marché(s) interne(s) du travail caractéristique(s) d'un secteur de services, ou peut-être plutôt d'un secteur de "cols blancs", est (sont) *actuellement* plus fluide(s) et plus flexible(s) que ceux *traditionnellement* associés au travail industriel ou aux "cols bleus". Cependant, contrairement à Moss-Kanter, nous ne croyons pas nécessairement que cela renvoie à une véritable *spécificité* des marchés internes des cols blancs. Nous sommes plutôt tentée de retenir la thèse de Noyelle (1987), selon laquelle il s'agirait plutôt là d'un mouvement de transformation des marchés internes pouvant induire une "nouvelle segmentation" du marché du travail, mouvement peut-être plus avancé à l'heure actuelle dans les services

que dans l'industrie, mais appelé, à terme, à remodeler les marchés du travail industriels.

Nos données nous permettront de vérifier l'hypothèse selon laquelle les portes d'accès aux emplois sont plus nombreuses et que les changements en cours conduisent à une segmentation plus grande des filières d'emploi, qui n'est pas sans lien avec la segmentation du marché des produits, ou avec une recherche de cohérence "externe" (Mercier, 1987) par rapport à l'évolution de ce marché des produits.

[p. 55]

Comme nous l'avons mentionné précédemment, peu d'études ont été menées sur les marchés internes du tertiaire ¹ ou des cols blancs, encore moins sur les changements en cours dans ces marchés internes. Dans le cas du secteur bancaire, nos recherches préliminaires (Tremblay, 1986) nous avaient amenée à constater qu'en France tout au moins, le secteur bancaire était caractérisé par un marché interne très développé, régi par des règles relativement rigides. Nous verrons ce qu'il en est pour le secteur bancaire canadien et tenterons de voir dans quelle mesure ce marché est spécifique, ainsi que dans quelle mesure il a évolué ou commence à se remodeler sous l'effet conjugué des différents facteurs déjà mentionnés.

Pour le moment, posons comme hypothèse que le secteur bancaire est fondé sur des règles de gestion de main-d'œuvre plutôt rigides, mais qu'il se caractérise de plus en plus par une multiplicité de portes d'accès aux emplois, de même que par une segmentation de la gestion

¹ À l'instar de Vernières (1985: 8), nous considérons que le tertiaire regroupe effectivement "un ensemble fort hétérogène de branches très inégalement structurées" ; dans cette perspective, il n'est pas évident que l'on puisse traiter de l'ensemble du tertiaire comme d'un secteur ayant une dynamique unique du point de vue de l'emploi. Sans doute les branches d'activités commerciales, de nature analogue (par exemple, services aux entreprises ou aux particuliers) présentent-elles certaines caractéristiques analogues du point de vue de la dynamique de l'emploi, mais il faudrait une étude plus approfondie sur chaque thème, dont le nôtre ici, pour conclure. Il est certain, comme le note Vernières (1985 : 11), que "quel que soit le choix adopté pour décomposer l'ensemble du tertiaire en branches relativement homogènes, le simple énoncé de ces dernières laisse prévoir une grande diversité de leurs structures tant du point de vue de l'emploi que de la production."

de la main-d'œuvre et des marchés internes selon les grandes catégories d'emplois. Ainsi, les changements (institutionnels, technologiques, etc.) en cours se traduiraient par une remise en cause de certaines caractéristiques du marché interne "traditionnel" de la banque et par l'émergence de structures d'emploi à portes d'entrée multiples.

Pour conclure cette section, rappelons très brièvement les hypothèses fondamentales qui guideront notre lecture des théories comme des données recueillies. Notre première hypothèse pose que le secteur bancaire a évolué vers une nouvelle forme de concurrence, ou une recherche de cohérence externe face au marché du produit, qui se traduit par la prédominance de l'innovation de produit sur l'innovation de processus. Cette nouvelle logique et cette recherche de cohérence externe a un effet structurant sur les règles de gestion de la main-[p. 56] d'œuvre, notamment en ce qui concerne l'organisation des marchés internes du travail.

Cependant, l'innovation qu'elle induit est elle-même structurée ou modelée par ces marchés internes, ou le sous-système de relations industrielles, qui agit alors comme instance de médiation dans la diffusion de l'innovation (de produit, dans ce cas-ci). C'est là notre deuxième hypothèse principale, qui place les ressources humaines au cœur des processus actuels d'innovation et conduit à refuser toute forme de déterminisme de la technologie (ou du capital, au sens de Braverman).

Le secteur bancaire est ainsi caractérisé par une déstructuration de l'"ancien" ordre, un affaiblissement et un remodelage des marchés internes du travail ayant traditionnellement caractérisé le secteur bancaire canadien. Il existe bien sûr une certaine résistance à l'effritement des marchés internes, ou des filières de mobilité, traditionnels, et cette résistance observée à l'échelle de l'entreprise traduit bien le rôle d'instance de médiation que joue celle-ci, notamment par le biais de son marché interne du travail.

Ayant exposé les hypothèses que nous tenterons de vérifier, de même que celles qui sous-tendent notre démarche, voyons maintenant comment nous procédons pour tenter de les vérifier, soit de les corroborer ou de les infirmer, tout en essayant de les utiliser pour élaborer l'esquisse théorique que nous proposons plus haut.

1.4. MÉTHODOLOGIE

[Retour à la table des matières](#)

Nous avons souligné dans la présentation de notre objet de recherche que notre démarche faisait un certain aller-retour entre la théorie et la recherche empirique, et nous retrouvons évidemment ces deux aspects dans la méthodologie employée. Voyons d'abord notre démarche de recherche empirique, pour ensuite expliciter comment nous procéderons dans les aspects plus théoriques.

1.4.1. Démarche de recherche empirique

[Retour à la table des matières](#)

Rappelons d'abord que nous sommes partie, il y a quelques années, d'un projet de recherche sur l'"impact socio-économique" des changements technologiques [p. 57] (Tremblay, 1985), que nous définissions essentiellement en termes d'incidence sur le travail et l'emploi. Dans cette perspective, parallèlement à des lectures de nature théorique, nous avons entrepris une première démarche d'enquête sur le terrain, en France, enquête que nous considérons en quelque sorte comme un pré-terrain pour la poursuite de notre recherche au Québec.

Mais au fur et à mesure que nous avançons dans notre recherche, nous avons été amenée à délaisser la perspective d'"impact" pour analyser les choses davantage de façon "intégrée", c'est-à-dire en termes d'articulation du travail et de l'innovation, et de réciprocité d'effets entre ces deux dimensions, à l'échelle de l'entreprise principalement. La perspective d'analyse se trouvait ainsi élargie.

De plus, non seulement ces deux dimensions étaient-elles saisies dans leur contexte micro-économique, mais nous cherchions aussi à les articuler à leur contexte macro-économique, considérant qu'il était difficile, voire impossible, d'isoler l'impact propre des changements technologiques dans un contexte de mutations beaucoup plus vastes comme celui qui caractérise le secteur financier à l'heure actuelle. La

problématique présentée plus haut témoigne d'ailleurs de cette évolution de notre vision des choses, évolution qui s'est aussi traduite dans la méthodologie.

Ainsi, pour ce qui concerne la dimension empirique de notre recherche, nous avons d'abord procédé à une enquête de terrain par entrevues semi-directives dans un certain nombre de banques françaises, ce qui nous a d'ailleurs permis d'affiner notre problématique et nos hypothèses (Tremblay, 1986). Nous avons aussi recueilli un volume important de données statistiques (sur l'emploi) issues notamment des bilans sociaux des banques françaises.

Dans un deuxième temps, nous avons entrepris le même type de démarche au Québec/Canada. Nous avons donc procédé de la même manière, soit par entrevues semi-directives auprès de représentants des services de gestion des ressources humaines, mais aussi auprès de responsables de l'informatisation. Malheureusement, comme les banques canadiennes viennent à peine d'être obligées à fournir au gouvernement fédéral des chiffres sur leur structure d'emploi (aux fins de la réglementation sur l'accès à l'égalité en emploi), de sorte que leurs données sur l'emploi demeurent à ce jour confidentielles, les institutions [p. 58] contactées ont toutes, à l'exception d'une, refusé de nous fournir des chiffres précis sur la composition et l'évolution de leur structure d'emploi, les caractéristiques de leur main-d'œuvre et la formation dispensée à l'interne.¹

Cependant, à partir des entrevues menées dans différentes institutions, nous avons pu corroborer, de façon plus qualitative, mais tout de même assez serrée, les constats que nous ont permis de faire l'analyse des données plus détaillées fournies par l'institution qui a accepté de collaborer à notre recherche, que nous nommons plus loin l'Institution A. Pour compléter notre connaissance des autres institutions bancaires, nous nous sommes donc servie d'informations et de données

¹ Soulignons que bien qu'elles publient de nombreuses données financières les concernant, les banques sont toutes très avares de ce genre d'information sur l'emploi. La revue *The Banker*, de Londres, qui publie les chiffres les plus fiables sur le volume d'emploi dans les 500 plus grandes banques à l'échelle internationale, ne produit aucune ventilation selon l'âge, le sexe, le lieu (pays) de travail, encore moins sur les catégories socio-professionnelles ou les qualifications.

secondaires tirées de publications spécialisées de l'Institut des banquiers canadiens (IBC), de textes publiés par des banquiers ou des analystes de la banque sur des sujets connexes à notre objet de recherche, de même que de la revue de presse de l'Inspecteur général des institutions financières.

Ainsi, nous avons colligé suffisamment de données, par le biais des entrevues, des statistiques obtenues de l'Institution A et de l'Institut des banquiers canadiens, pour pouvoir vérifier les hypothèses posées plus haut et alimenter la problématique théorique que nous tentons d'affiner.

Cependant, alors que nous pensions initialement axer l'essentiel de notre démarche sur une comparaison entre les institutions françaises et canadiennes, nous avons dû nous rendre à l'évidence qu'il était impossible de comparer terme à terme les deux situations, étant donné l'absence de données comparables (différences de catégories socio-professionnelles non seulement d'un pays à l'autre, mais d'une banque canadienne à l'autre). Ainsi, étant donné la qualité des données dont nous disposons sur l'Institution A, ainsi que l'absence totale d'études du type de la nôtre portant sur les banques canadiennes et, à l'inverse, la quantité d'études ayant porté sur des thèmes connexes dans les banques françaises (Cossalter et Hézard, Petit, Lironville etc.), nous avons choisi de concentrer notre analyse empirique sur l'Institution A, en utilisant les [p. 59] renseignements recueillis sur les autres institutions bancaires canadiennes et françaises aux fins de comparaison.

Cela nous paraît d'autant plus pertinent que l'OCDE a commandé à Bertrand et Noyelle une étude sur des thèmes proches du nôtre, reposant sur l'analyse des systèmes bancaires de cinq grands pays de l'OCDE, dont la France, mais ne comprenant pas le Canada.¹ Notre propre analyse pourra en quelque sorte compléter, plutôt que de répéter l'étude réalisée pour l'OCDE, puisqu'elle traite d'un système bancaire particulier, relativement important à l'échelle internationale. Ajoutons que d'autres études internationales, notamment celle d'Amin Rajan pour le Bureau international du travail, ainsi qu'un certain

¹ Nous avons pris connaissance d'une partie des résultats lors d'une rencontre tenue sous l'égide du CERI et de l'OCDE à Paris (automne 1986), de même que dans un article publié par Bertrand et Noyelle (1987).

nombre d'études de cas nationales (Petit, Cossalter, etc.), nous ont aussi fourni des points de référence et de comparaison.

De plus, la qualité des données dont nous disposons sur l'Institution A nous permet de faire une bonne analyse de la structure de l'emploi et des marchés internes propres au système bancaire canadien ; cet aspect de notre démarche présente d'autant plus d'intérêt que peu de chercheurs se sont intéressés au fonctionnement des marchés internes dans le secteur tertiaire ou des services.¹

Pour ce qui est de l'analyse de l'emploi et des marchés internes plus particulièrement, nous avons utilisé une grille d'analyse découpée en trois séries d'indicateurs. La première porte sur la structure de l'emploi, son évolution au fil des ans, etc. La seconde partie dresse le portrait de la main-d'œuvre, ses caractéristiques générales, de même que des aspects plus précis concernant le niveau de scolarité, la participation aux activités internes de formation, etc. Enfin, la troisième partie porte plus spécifiquement sur les profils de carrière, c'est-à-dire [p. 60] l'évolution des individus dans la structure des emplois, cette dernière partie étant à relier davantage aux entrevues fournissant des éléments plus "qualitatifs" sur la gestion de la main-d'œuvre et les choix technologiques. Notons que tous ces thèmes ont fait l'objet de discussion dans le cadre de nos entrevues avec divers responsables des ressources humaines, de même qu'avec du personnel de direction de succursale.

Mais avant de faire l'analyse des données sur l'emploi, nous avons fait une analyse du contexte dans lequel se sont produites les évolutions de l'emploi et de la gestion de la main-d'œuvre, ou de la "dyna-

¹ Comme nous l'avons mentionné plus haut, Moss-Kanter (1983) et Osterman (1984) sont, à notre connaissance, parmi les rares chercheurs qui se sont penchés sur les marchés internes du secteur tertiaire. Osterman s'est plus spécifiquement intéressé aux "cols blancs" et Moss-Kanter, qui a d'ailleurs travaillé comme conseillère pour une des grandes banques canadiennes, s'est intéressée aux marchés internes du "management" plus particulièrement. Il faut cependant noter que des sociologues se sont intéressés aux travailleurs du tertiaire, mais davantage du point de vue de l'organisation du travail et des qualifications. Chez les économistes, notamment chez Vernières et al. (1985), on s'est penché sur les "emplois" du tertiaire, mais pas spécifiquement sur les marchés internes.

mique d'encadrement" du processus d'innovation, puisqu'il nous paraît essentiel de tenir compte de ces éléments, comme nous l'avons indiqué plus haut. Ainsi, à la fois dans nos entrevues et nos lectures, nous nous sommes intéressée à l'innovation technologique et de produit, de même qu'aux changements plus vastes en cours dans le secteur bancaire, à savoir l'internationalisation des activités et le décroissement principalement. Après avoir étudié ces phénomènes "en général", nous nous sommes intéressée à l'évolution spécifique de l'Institution A, afin de replacer dans leur perspective propre les données sur l'emploi et la gestion de la main-d'oeuvre.

Ainsi, notre analyse de cas repose tout autant sur une analyse de sources d'information primaires (documents internes de l'institution et entrevues) et secondaires (revue de presse et documents connexes). Les entrevues au sein de l'Institution A ont été menées à partir d'un questionnaire détaillé portant à la fois sur l'innovation de processus et de produit, et sur les caractéristiques du personnel et du mode de gestion de la main-d'oeuvre. Les intervenants de domaines spécialisés s'en sont généralement tenus à leur champ d'intervention (informatique, marketing ou ressources humaines), mais ont également été invités à s'exprimer de façon plus générale sur les liens entre l'innovation (de produit et de processus), le décroissement et les transformations dans la gestion de la main-d'oeuvre.

La dizaine d'entrevues menées au sein de l'Institution A, corroborées par un nombre plus restreint d'entrevues dans quatre autres institutions, de même que par la lecture de la revue de presse de l'Inspecteur général des institutions financières, nous a permis de dégager les grandes tendances composant ce que nous appelons la "dynamique d'encadrement" de l'innovation, de même que les [p. 61] règles, conventions et arrangements institutionnels propres au secteur bancaire (configuration des marchés internes principalement).

Outre le fait que nos entrevues se confirmaient les unes les autres à l'intérieur de l'Institution A, il est ressorti des entrevues complémentaires auprès d'autres institutions, de même que de la revue de presse, que l'Institution A était largement représentative des tendances générales du secteur bancaire canadien. En effet, malgré certaines spécificités quant à la composition "sociologique" de sa clientèle et au mode de prise de décision, l'Institution A est tout à fait représentative des autres en ce qui concerne les grandes tendances relatives à la dyna-

mique d'encadrement de l'innovation : technologie, formes de la concurrence, comportement de la clientèle en termes de demande de produits et décloisonnement. Sur ce dernier point cependant, certaines particularités légales font que l'Institution A se trouve dans une certaine mesure en avance sur les autres en matière de décloisonnement.

Par ailleurs, bien qu'elle subisse tout autant les influences de l'internationalisation des marchés financiers, par le biais des transformations que cela entraîne dans les formes de la concurrence, elle n'est pas encore aussi présente que les autres institutions sur les marchés étrangers.¹ Enfin, en ce qui concerne les ressources humaines, tant la structure de l'emploi que les modalités de gestion de la main-d'oeuvre, les différences sont relativement négligeables, si l'on se fie à nos entrevues, de même qu'à la revue de presse de l'Inspecteur général des institutions financières et aux revues spécialisées.²

1.4.2. Démarche de recherche théorique

[Retour à la table des matières](#)

En ce qui concerne ce deuxième aspect de notre démarche, nous en avons déjà indiqué les grandes lignes précédemment, dans la partie portant sur notre objet de recherche. Qu'il nous suffise de rappeler que nous avons conçu notre démarche [p. 62] théorique en étroite liaison avec la démarche empirique, bien qu'il n'ait pas été facile d'associer la théorie à la recherche empirique. En effet, la théorie économique semble présenter certains "vides" ou certaines lacunes en ce qui con-

¹ Elle est cependant en voie d'accroître cette présence internationale, des changements législatifs prévus pour décembre 1988 devant lui ouvrir la porte vers l'achat d'institutions bancaires et de sociétés d'assurance canadiennes (anglaises) et américaines. À ce sujet, voir l'article de M. A. Thellier dans la revue *Commerce* d'octobre 1988, de même que la revue de presse de l'Inspecteur général des institutions financières.

² Les données sur l'emploi des différentes institutions n'étant pas accessibles, nous n'avons pu vérifier dans le détail. Cependant, tant les entrevues que l'observation courante du fonctionnement des succursales témoignent d'une grande similitude dans les structures d'emploi.

cerne les phénomènes que nous voulions analyser, comme nous le verrons dans le chapitre de présentation des théories retenues ici.

C'est cette absence de théorie globale pour expliquer les phénomènes observés, ou peut-être plutôt l'existence de théories "partielles", qui nous a amenée à adopter la démarche que nous avons retenue, soit la présentation de différentes théories économiques partiellement explicatives, théories que nous interrogeons au sujet des phénomènes à expliquer (cf. hypothèses plus haut), pour ensuite tenter de construire, en nous inspirant de certaines de ces théories, une esquisse théorique se rapportant plus directement aux phénomènes en cause ici.

Au sujet de notre démarche théorique, précisons simplement que l'approche que nous privilégions nous paraît pouvoir être fructueuse pour l'analyse de l'innovation, de l'articulation travail-technique, de l'action des propagateurs, ou des instances de médiation, ainsi que de la cohérence interne et externe des procès de travail. Elle nous paraît particulièrement appropriée du fait qu'elle se situe essentiellement à l'échelle de l'entreprise, lieu de jonction ou de médiation à privilégier selon plusieurs auteurs (Ruffieux, Düll, Monjardet notamment). Étant donné le nombre réduit d'études effectivement menées selon cette perspective axée sur les stratégies d'entreprises, il nous est apparu intéressant de nous engager dans cette voie.

Ainsi, nous inspirant ici de Düll (1978 : 41), nous pensons que l'analyse à l'échelle de l'entreprise (considérée comme instance de réalisation d'une stratégie économique) peut permettre de saisir dans quelle mesure un capital particulier maîtrise (ou ne maîtrise pas) les conditions spécifiques de valorisation ou de réalisation du capital (incluant les conditions technologiques et celles relatives à la gestion de la main-d'oeuvre), à savoir, dans les termes de Düll :

- aménagement technico-organisationnel des procès de production ;
- adaptation réciproque du procès de production et de la capacité de travail (organisation du travail d'une part, et qualification du travail d'autre part) ;
- garantie de disponibilité de force de travail ;

[p. 63]

- équilibre, enfin, entre normes et exigences sociales (conventions collectives, etc. et système de rémunération axé sur la garantie du produit du capital particulier).

Dans notre propre perspective, ces critères, plus particulièrement les trois premiers, renvoient à l'utilisation des marchés externe et interne du travail comme instance de médiation de ces différents éléments.

L'intérêt d'une analyse fondée sur l'étude d'une entreprise en particulier nous paraît résider dans la possibilité de relier les dimensions théorique et empirique de l'analyse. En effet, il convient de reconnaître que des concepts théoriques tels que celui de "capital particulier" employé par Düll sont des concepts théoriques, alors que le concept d'entreprise se situe plutôt au niveau analytique, du moins dans la définition que nous en avons donnée précédemment. A l'instar de Düll (1978 : 41) et de Ruffieux (1987 : 100), il nous semble que le concept d'entreprise et l'analyse empirique à l'échelle de l'entreprise peuvent permettre d'appréhender et de relier entre elles les dimensions mentionnées plus haut.

Nous n'en ajoutons pas davantage ici au sujet de la dimension théorique de notre recherche, celle-ci étant appelée à se préciser dans les chapitres théoriques qui viennent. Concluons donc ce premier chapitre en indiquant le contenu des chapitres qui suivent, ce qui correspond en gros à la démarche de réflexion que nous avons menée.

1.5. STRUCTURE DE LA THÈSE

[Retour à la table des matières](#)

À l'image de la problématique exposée, qui renvoie à la fois à la dimension théorique et empirique, nous ferons en quelque sorte un aller-retour entre les deux niveaux d'analyse.

Nous commençons par une revue de la théorie économique qui pourrait fournir des éléments d'explication au sujet des phénomènes qui nous intéressent, plus particulièrement au sujet des hypothèses posées plus haut (Chapitre 2). Outre la théorie orthodoxe de l'innova-

tion, des auteurs plus "hétérodoxes" font l'objet d'analyse, ces derniers présentant ces apports utiles à l'appui de notre propre construction théorique. Schumpeter et Veblen sont ainsi mis à profit, leurs apports concernant l'entrepreneur et la dimension institutionnelle étant plus [p. 64] particulièrement retenus. Une plus récente théorie, axée spécifiquement sur l'innovation financière, est également utilisée, celle-ci nous paraissant utile pour élargir la théorie de l'innovation en général.

N'ayant pas trouvé dans ces théories de l'innovation toutes les dimensions qui nous paraissent pertinentes, nous interrogeons ensuite d'autres théories, axées davantage sur le travail (Chapitre 3). En effet, notre recherche nous a amenée à placer les ressources humaines au centre de notre vision théorique du processus de l'innovation, et il paraît donc essentiel de consulter les théories reçues en la matière, afin de voir si celles-ci peuvent alimenter notre démarche. La théorie néo-classique est interrogée rapidement, mais ne fait pas l'objet de développements importants, étant donné qu'elle n'a jamais placé l'innovation au centre de ses préoccupations. Des éléments des théories de la régulation et des marchés internes du travail seront par contre retenus plus longuement, dans la mesure où ils ouvrent la voie à nos propres propositions.

Parvenue à ce point de notre exposé, nous entrons dans une partie plus empirique de la thèse. Nous nous penchons alors dans un premier temps sur la structure du secteur bancaire canadien (Chapitre 4), puisqu'il apparaît essentiel de fournir des indications à ce sujet, compte tenu de l'importance que nous accordons à la "dynamique d'encadrement" de l'innovation, et notamment aux transformations des formes de la concurrence. En effet, nous verrons que le décloisonnement active le processus d'innovation (de produit) puisque la diminution des barrières à l'entrée de nouveaux marchés (auparavant réservés) permet à la concurrence de s'exercer davantage par la différenciation des services plutôt que par les prix. D'autres facteurs jouent également dans cette dynamique d'innovation ; nous en présentons les points essentiels au chapitre quatre. Ce chapitre est d'autant plus important que non seulement le secteur bancaire canadien connaît-il d'importants bouleversements, mais de plus les institutions financières canadiennes sont relativement mal connues à l'échelle internationale, malgré leur importance.

C'est à partir du chapitre 5 que nous nous rapprochons de l'entreprise. En effet, nous entreprenons alors l'étude de cas d'une institution financière, étude de cas qui à la fois alimente notre construction théorique et sert dans une certaine mesure à illustrer nos propositions. Nous nous penchons alors plus spécifiquement sur l'analyse des données portant sur l'Institution retenue comme étude de cas, données que nous comparons à l'ensemble des banques canadiennes (et parfois françaises).

C'est d'abord à l'innovation (de processus et de produit) et à la stratégie retenue en cette matière que nous nous intéressons au chapitre 5. Cela étant fait, nous sommes alors en mesure d'étudier la structure de l'emploi dans le secteur bancaire, afin de tenter d'y repérer l'effet des médiations de l'entreprise, de même que le remodelage des marchés internes et des règles ou conventions qui y sont associées, dans le contexte actuel d'innovation (chapitre 6).

Dans cette perspective, nous montrons que le marché interne du travail agit bel et bien comme instance de médiation entre l'évolution du travail, l'évolution technologique et l'ensemble des transformations qui touchent le secteur bancaire ou, en d'autres termes, comme propagateur des innovations techniques et de produit à l'échelle de l'entreprise.

Pour terminer, nous revenons à la théorie, en tentant de voir dans quelle mesure l'étude de cas permet de soutenir et d'illustrer le modèle théorique construit à partir des premiers chapitres. (chapitre 7) Passons donc maintenant aux apports théoriques concernant l'innovation.

[p. 71]

Chapitre 2.

Théorie économique : comment rend-elle compte de l'innovation dans l'entreprise ?

[Retour à la table des matières](#)

Nous engageant maintenant dans la partie théorique, sans doute est-il nécessaire, dans un premier temps, de rappeler les grands axes de la théorie considérée comme "orthodoxe" en économie, soit la théorie néo-classique. Cependant, compte tenu du peu d'attention accordé par cette théorie au phénomène de l'innovation, nous n'en retenirons que les grands traits pertinents, malgré l'importance qu'occupe cette théorie dans la théorie économique générale.

Nous nous penchons ensuite très brièvement sur la théorie post-keynésienne, celle-ci occupant également un espace théorique relativement important. Tout comme pour la théorie néo-classique, cette seconde théorie n'a jamais placé l'innovation au cœur de ses préoccupations, mais elle introduit cependant la dimension institutionnelle dans l'analyse économique, une dimension que nous voulons également mettre en relief, et elle permet de soutenir quelques critiques à l'égard du modèle néo-classique.

Arrivée à ce stade de notre démarche théorique, nous passons à des théories moins orthodoxes, privilégiant la dimension institutionnelle, l'introduction du "monde réel" dans l'analyse. Il s'agit alors d'étudier l'apport fondamental de Schumpeter en ce qui concerne l'entrepreneur et l'innovation. Comme nous soutenons que l'entreprise joue un rôle actif dans le processus d'innovation, Schumpeter paraît de ce fait une référence incontournable. Cependant, comme nous l'avons indiqué précédemment, nous ne reprendrons pas les développements divers auxquels sa théorie a pu donner lieu chez des "disciples" ¹, sa théorie "pure" étant tout à fait pertinente et suffisante pour nos fins, davantage axées sur l'innovation que sur l'entrepreneur comme tel.

Nous proposons ensuite de passer à un auteur institutionnaliste qui s'est beaucoup intéressé à l'innovation, soit Veblen. Chez Veblen, nous recherchons [p. 72] des appuis à notre proposition d'intégration des aspects institutionnels à l'analyse du processus de l'innovation.

Les théories précédentes n'étant pas axées prioritairement sur le phénomène de l'innovation, nous avons cru bon de regarder du côté d'une théorie relativement récente, soit la théorie de l'innovation financière. Si celle-ci se limite apparemment au secteur financier, elle nous intéresse bien sûr dans la perspective du secteur bancaire. Cependant, elle nous paraît également pouvoir contribuer à l'élargissement du modèle théorique de l'innovation en général. En effet, s'inspirant d'un processus d'innovation récent, elle intègre de nouveaux éléments à l'analyse, nouveaux éléments que nous considérons également importants. Précisons que le caractère très récent des théories de l'innovation financière explique peut-être précisément que celles-ci prennent en compte toute une série de facteurs négligés par des théories antérieures. La dimension "ressources humaines" demeure toutefois absente de ce modèle.

Enfin, nous terminons la partie proprement théorique de notre démarche avec d'autres apports récents, apports qui introduisent le concept de "multidimensionnalité" des phénomènes. Il s'agit ici des idées développées par Perroux, Demaria et Bartoli. Comme on le verra, ces derniers contribuent largement à la structuration du modèle théorique

¹ Par exemple les développements divers auxquels a donné lieu sa théorie de l'entrepreneur, notamment au sein de l'école de Harvard.

que nous proposons en nous appuyant sur les modèles précédents, bien qu'à l'instar des premières théories, ils n'aient pas particulièrement privilégié l'innovation dans leurs constructions théoriques.

Par contre, ces derniers auteurs nous incitent à nous intéresser davantage à la dimension "ressources humaines", ce qu'il nous est apparu pertinent de faire en regard de l'innovation. C'est donc en quelque sorte en réponse à cette invitation que le chapitre suivant traite des apports axés sur le travail et les ressources humaines.

On aura noté que nous ne suivons pas ici un déroulement chronologique, fondé sur l'histoire, ou la date des écrits des auteurs. Nous avons plutôt choisi d'exposer d'abord la théorie "dominante" (néo-classique) pour aller ensuite vers [p. 73] des auteurs qui se rapprochent de plus en plus de notre propre conception de l'innovation et qui fournissent des appuis à celle-ci.

2.1. THÉORIES ORTHODOXES TRAITANT DE L'ENTREPRISE ET DE L'INNOVATION

[Retour à la table des matières](#)

Reconnaissons d'abord que certains pourraient nier qu'il existe encore une quelconque orthodoxie en économie, compte tenu de la prolifération des programmes de recherche depuis la fin du dix-neuvième siècle, lorsque s'est développée ce que nous appelons ici la théorie orthodoxe, soit fondamentalement la théorie néo-classique. ¹

Aux yeux de certains, l'orthodoxie ne résiderait que dans une entente très vague sur les normes et les méthodes de la recherche scienti-

¹ L'école néo-classique n'est évidemment pas parfaitement homogène, d'autant plus qu'au cours des années récentes, toute une série de tendances nouvelles se sont développées, en s'inspirant des postulats de base de la théorie néo-classique, mais en tentant de "corriger" les divers problèmes soulevés par ses détracteurs. Sans entrer ici dans les détails des divergences qui les distinguent, nous nous contentons de mettre en relief la vision néo-classique traditionnelle touchant les questions qui nous intéressent ici.

fique en économie. D'autres sont d'avis qu'il n'y a d'orthodoxie que dans l'approche scientifique et les perspectives intellectuelles qui rassemblent un certain nombre d'économistes.

D'autres enfin (Nelson et Winter, 1982) considèrent qu'il existe bel et bien une orthodoxie en économie et qu'elle est largement soutenue et défendue par la "communauté scientifique" (cf. Kuhn). Bien que leur position puisse paraître quelque peu excessive, c'est ainsi que ces auteurs (1982 : 6) définissent la manifestation de cette orthodoxie :

"there is an orthodox position providing a narrow set of criteria that are conventionally used as a cheap and simple test for whether an expressed point of view on certain economic questions is worthy of respect."

Nelson et Winter sont persuadés de l'existence de cette orthodoxie qui, soulignent-ils, est énergiquement soutenue par la communauté scientifique américaine. À notre avis, cette orthodoxie est d'ailleurs particulièrement [p. 74] prégnante et dominante aux États-Unis et en Amérique du Nord en général, comparativement aux pays européens et à la France notamment, où la tradition d'économie politique paraît plus vivante (sans nécessairement dominer toutefois).

Quoi qu'il en soit, il faut reconnaître que cette orthodoxie a évolué quelque peu au fil des ans. Divers éléments se sont intégrés ou simplement associés temporairement à l'analyse, de sorte que les frontières de cette orthodoxie ne sont pas toujours très nettes.

Aux fins de notre étude cependant, nous considérons l'école néo-classique comme représentante de l'orthodoxie de la pensée économique contemporaine. Nous ne nous intéressons toutefois ici qu'à certaines dimensions précises de cette analyse, soit celles concernant l'innovation, ou la technique, ainsi que la production et le travail.

Rappelons que nous n'entendons pas faire une revue complète de la théorie néo-classique et que, de ce fait, nous serons sans doute amenée à caricaturer dans une certaine mesure l'analyse néo-classique. Cependant, il est souvent nécessaire de schématiser les hypothèses et postulats principaux afin de mettre en lumière le cadre conceptuel sous-jacent à une théorie ou un programme de recherche appliqué à l'analyse de différents phénomènes économiques. Certains diront d'ailleurs

que ce qui fait la qualité de la théorie néo-classique, c'est son degré d'abstraction et ses possibilités d'application à toute une série de phénomènes divers.

En fait, bien que l'on ait davantage tendance à opposer les théories, à les considérer comme totalement exclusives ou concurrentes, nous croyons que bon nombre des divergences apparentes entre des théories résultent en partie de degrés d'abstraction différents. Les théories ne sont pas situées au même "niveau" et ne prétendent pas nécessairement expliquer les mêmes choses.

C'est donc dans cette perspective que nous abordons l'étude des différentes théories présentées ici, en sélectionnant des éléments et en détaillant davantage celles qui nous paraissent les plus pertinentes en regard de notre [p. 75] objet de recherche. Il ne s'agit effectivement pas ici de rédiger un manuel exhaustif couvrant l'ensemble des théories en détail, mais plutôt d'utiliser des éléments des théories existantes pour appuyer notre conception, nos propositions, et les mettre en rapport avec le champ théorique constitué en économie.

Ainsi nous penchons-nous d'abord sur l'orthodoxie néo-classique, puis sur une variante "intermédiaire" entre l'orthodoxie et les théories "alternatives" soit la théorie post-keynésienne ¹, avant de nous tourner vers des théories plus hétérodoxes.

En fait, dans la théorie orthodoxe, c'est essentiellement sous l'angle micro-économique de la théorie de la production (ou de la firme) et sous l'angle macro-économique de la théorie de la croissance que nous pouvons envisager l'introduction et la diffusion de l'innovation (de la technologie en fait ²) dans l'entreprise et dans l'économie.

¹ Si certains ont tenté d'intégrer la théorie post-keynésienne à la vision néo-classique (Samuelson notamment) d'autres s'en sont servi pour marquer une rupture nette avec cette orthodoxie. Ainsi, c'est à ce second courant, dont les grands noms sont Kalecki, Robinson, Kaldor et Harrod notamment, que nous faisons référence ici, en soulignant les critiques post-keynésiennes de la vision néo-classique.

² La théorie néo-classique se limite effectivement aux innovations de processus.

2.1.1. Théorie néo-classique de la production

[Retour à la table des matières](#)

Exposons d'abord les principaux éléments de la théorie néo-classique qui peuvent éclairer notre analyse de l'innovation, ainsi que de l'articulation du travail et de la technique dans l'entreprise. Cela nous amène à traiter surtout de la vision néo-classique du processus de production, puisque c'est cet aspect fondamental qui sous-tend l'analyse de l'innovation, et plus particulièrement de l'innovation de processus, la seule dont traite la théorie néo-classique.

Rappelons que le modèle orthodoxe de l'innovation est basé sur une vision où les "machines" représentent la "technologie" et où l'activité de l'entreprise se résume fondamentalement au choix parmi diverses possibilités de production ("production set" en anglais). Ces possibilités sont définies par des vecteurs d'intrants et d'extrants et les vecteurs se trouvant à l'intérieur de l'ensemble des [p. 76] possibilités de production représentent ainsi l'ensemble de ce qu'une entreprise ou une organisation productive peut effectivement réaliser.

Dans les divers modèles mathématiques, la temporalité (Adler, 1981) ¹ peut être prise en compte, mais elle est souvent négligée. De même, la formalisation peut tenir compte des détails du processus de production, en identifiant des activités de production spécifiques ou en incluant les produits dits "intermédiaires", mais ce n'est pas nécessairement toujours le cas (Nelson et Winter, 1982 : 59).

Ainsi, l'idée des possibilités de production est relativement générale, mais traditionnellement, elle a toujours fait référence à une production manufacturière, ou tout au moins physique ou visible (production agricole). Bien que des analyses récentes aient appliqué ce concept à l'entreposage, aux services personnels "concrets" (soins dentaires, coiffure, etc.) et à d'autres activités (Nelson et Winter, 1982 : 59), l'adaptation de l'outillage mathématique, et surtout la mesure de différentes variables, pose parfois problème. C'est notamment le cas

¹ La temporalité renvoie au délai qui peut s'écouler entre l'apparition d'un "ensemble technique" (Gille, 1978) et son introduction dans l'entreprise, soit l'adoption d'une technique donnée et son éventuelle adaptation.

des services en partie "immatériels", par exemple les services professionnels (avocats, psychologues, etc.) et les services bancaires ou financiers.

La pensée orthodoxe s'est relativement peu préoccupée de l'application de ses concepts et outils aux activités de service ou au secteur tertiaire, ce qui s'explique en partie bien sûr par le fait que ces activités étaient moins développées à l'époque.

Revenons à la définition des possibilités de production qui, à première vue, est relativement claire chez les néo-classiques, comme le notent Nelson et Winter (1982 : 60) :

"It is a state of knowledge that the production set is supposed to characterize - not, for example, the ultimate limits imposed by physical law, or the limits imposed by [p. 77] the actual conditions of input availability. Arrow and Hahn are quite explicit : "The production possibility set is a description of the state of the firm's knowledge about the possibilities of transforming commodities." ¹

Pour ce qui est de la nature de ces connaissances ("knowledge"), la théorie néo-classique est moins explicite. Elle accorde peu d'attention à cette question, ce qui est d'autant plus étonnant que ce concept des connaissances appliquées à la production joue un rôle non négligeable dans la théorie. On s'entend cependant pour dire qu'il s'agit de connaissances sur "la façon de faire quelque chose" ou des "connaissances technologiques". (Nelson et Winter, 1982 : 60). ²

Ces connaissances technologiques ou techniques sont associées aux connaissances des ingénieurs ou des scientifiques. Cependant, dans de nombreux textes, on parle aussi de "blueprints" (devis) ou de "recettes", une métaphore qui suggère que les connaissances en question sont concrètes, qu'elles peuvent être définies en unités, qu'on peut

¹ Arrow, K. J. et Hahn, F. H. (1971). General Competitive Analysis. San Francisco: Holden Day. p. 53.

² Dans le texte anglais: "knowledge of a way of doing something" or "technological knowledge".

constituer des "paquets" regroupant "tout ce que vous avez besoin de savoir au sujet de X" (Nelson et Winter, 1982 : 60).

Ce que cette métaphore sous-entend, et ce que l'on retrouve dans de nombreux manuels de micro-économie, c'est que les connaissances techniques à la fois sont explicites et peuvent être explicitées.¹ En d'autres termes, elles sont accessibles et il suffit d'avoir la formation nécessaire pour les comprendre.

Ainsi, l'ensemble des possibilités de production est vu comme une série de recettes ou de devis. Dans la même perspective, les néo-classiques considèrent que l'ensemble des possibilités de production est généré par un nombre défini d'activités ou de techniques qu'une entreprise maîtrise.

[p. 78] Dans la formalisation des modèles, on pose certaines hypothèses au sujet des caractéristiques de ces activités : les coefficients des intrants sont fixes, les rendements à l'échelle sont constants et chacune des activités productives ou techniques est indépendante des autres (Nelson et Winter, 1982 : 60).

L'ensemble des possibilités de production d'une entreprise est alors défini comme l'ensemble des combinaisons d'intrants et d'extrants possibles, à partir des différents niveaux et des diverses combinaisons d'activités que l'entreprise maîtrise. Ainsi, le processus de production n'est que la transformation, par des machines, d'intrants génériques en divers biens finaux. L'élément déterminant le changement de combinaison est alors la *disponibilité* de ces intrants, qui déterminera alors la technique de production retenue, c'est-à-dire fondamentalement les "machines" choisies. (cf. Amendola et Garrard, 1986 : 476).

2.1.1.1. Critique des possibilités de production

Une des caractéristiques fondamentales de ce concept de la frontière des possibilités de production, c'est qu'il est clair et quasi-déterministe : l'entreprise maîtrise une technique ou une activité ou

¹ En anglais, Nelson et Winter (1982 : 60) disent "articulate" et "articulable", ce que nous avons traduit librement par explicites et pouvant être explicitées.

elle ne la maîtrise pas ; elle possède les connaissances techniques nécessaires ou elle ne les possède pas. Les doutes ou les zones d'incertitude sont exclus (Nelson et Winter, 1982 : 60), de même que les possibilités de médiation, en ce qui concerne la diffusion de l'innovation à l'échelle de l'entreprise.

On pourrait s'interroger au sujet de l'évolution de cette frontière dans le temps, ainsi qu'au sujet de l'homogénéité des connaissances techniques de diverses entreprises à un moment donné, mais ce n'est pas une préoccupation fondamentale de l'analyse néo-classique.

Dans l'analyse orthodoxe, les possibilités de production sont données ; les changements dans le temps ne sont pas pris en compte (Nelson et Winter, 1982 : 61). Quant à l'homogénéisation ou à la diversité des niveaux de connaissances techniques des entreprises, peu s'y sont intéressés. Les modèles [p. 79] orthodoxes reposent généralement sur l'hypothèse que toutes les entreprises font face aux mêmes possibilités de production, les connaissances techniques étant présumées être des connaissances publiques, accessibles à tous.

La différenciation des ensembles de possibilités de production suppose que le transfert d'information d'une entreprise à l'autre implique des coûts, ce qui est évidemment fort plausible (Nelson et Winter, 1982 : 61). Cependant, lorsque la théorie orthodoxe fait cette hypothèse, elle pose que ces coûts sont immuables. Cela signifie implicitement que l'on présume que ces coûts sont indéfiniment élevés, une hypothèse qui cadre mal avec le traitement orthodoxe de l'information.

Les textes portant spécifiquement sur les changements technologiques constituent une exception à la règle. Ils ne peuvent évidemment pas poser que l'ensemble des possibilités de production est immuable. Les modèles orthodoxes considèrent alors que les connaissances techniques sous-jacentes à cet ensemble évoluent dans le temps par suite du "progrès technologique". Pour sa part, le "progrès technologique" est vu soit comme une variable exogène, soit comme le résultat d'une activité coûteuse, la recherche et développement. La recherche et développement (R & D) est elle-même considérée comme l'achat d'un intrant fixe, indivisible et infiniment durable (la connaissance) dont la présence permet d'accroître la productivité (Nelson et Winter, 1982 : 61).

Dans cette perspective, la R & D est totalement séparée de la production elle-même, et l'ensemble des possibilités de production peut s'accroître même si la production elle-même reste stable. Comme le notent Nelson et Winter (1982 : 61), cette vision s'inscrit dans la perspective des connaissances techniques perçues comme des connaissances explicites ou articulées, connaissances qui peuvent être enregistrées et stockées à un coût négligeable et auxquelles on peut se référer au besoin.

Quelques modèles orthodoxes intègrent la vision de l'apprentissage sur le tas ou par essai-erreur ("learning-by-doing") et rompent ainsi avec la vision dominante. Cependant, ils constituent en quelque sorte une "annexe" à la [p. 80] doctrine orthodoxe de la production, une voie d'ailleurs relativement peu explorée (Nelson et Winter, 1982 : 61).

La vision néo-classique de la production et du rôle de l'innovation ou de la technique dans la production soulève quelques questions. Nelson et Winter (1982 : 62-65) sont parmi les auteurs qui, à notre connaissance, posent les questions les plus pertinentes à cet égard.

Ils interrogent d'abord la source des connaissances techniques : où résident ces connaissances ? La théorie néo-classique repose sur deux métaphores insatisfaisantes à cet égard : celle de l'ingénieur, individu qui posséderait toutes les connaissances requises, et celle des "dossiers symboliques", série de registres ou de fichiers où l'on retrouverait ces connaissances ou ces recettes. À l'instar de Nelson et Winter, ces deux visions nous paraissent insuffisantes, mais la source des connaissances techniques n'étant pas notre objet premier d'analyse, nous ne développerons pas davantage à ce sujet.

La deuxième question consiste à expliquer l'étanchéité de la frontière entre le "possible" et l'"impossible". On peut certes reconnaître que les entreprises ne peuvent pas tout faire. Mais pourquoi s'en tenir à cet ensemble intermédiaire qui, dans la théorie orthodoxe, restreint les possibilités en deçà des possibilités potentielles, réelles (si l'on adopte une vision plus dynamique, à plus long terme), tout en plaçant généralement la frontière au-delà de ce qui se fait effectivement, à court terme ? La limite se trouve dans les limites des connaissances, mais cet état des connaissances est susceptible d'évoluer dans le temps. Nelson et Winter se demandent surtout s'il existe des disconti-

nuités pouvant justifier l'établissement d'une frontière fixe, définissant les possibilités de production. Pour notre part, nous ajouterons simplement que la théorie est surtout centrée sur l'innovation de processus (de production ou de transformation des produits) et néglige l'innovation de produit qui peut découler des connaissances techniques en cause ici.

[p. 81]

2.1.1.2. Choix travail-technique : un comportement maximisateur

Exposant l'essentiel de ce que dit la théorie néo-classique au sujet de l'innovation (de processus), il convient de préciser comment se fait le choix entre différentes possibilités. L'explication orthodoxe repose essentiellement sur un comportement de "maximisation" : on pose que l'entreprise fait face à des choix, qu'elle exercera sous contrainte, compte tenu de ses capacités et de ses objectifs.

Les économistes néo-classiques en viennent ainsi à analyser des règles d'optimisation des décisions en entreprise, règles que l'on présume fondées sur les conditions du marché, ainsi que des variables externes à l'entreprise, et qui conduisent l'entreprise à choisir l'action qui permet le mieux de maximiser sa fonction de production.

L'action maximisante est généralement définie comme celle qui, étant donné les circonstances ou contraintes, fournit les meilleurs résultats. Dans la théorie orthodoxe initiale, on présume qu'aucune autre voie n'aurait produit de meilleurs résultats, mais il convient de souligner que des modèles plus récents et plus "sophistiqués", en termes mathématiques, ne retiennent pas cette hypothèse.

Certains reconnaissent qu'il peut exister des "imperfections" : l'information n'est peut-être pas parfaite, les prévisions au sujet du marché futur ne se réaliseront pas nécessairement, il peut y avoir des décalages entre la décision et l'action, etc. Ainsi, la maximisation est fondamentalement la maximisation d'une prévision.

Quoi qu'il en soit, la théorie orthodoxe fait généralement peu de cas de toutes ces "imperfections". Et, plus fondamentalement, il ne

semble pas que les plus récents modèles de prise de décision inspirés par la théorie néo-classique tiennent compte du fait que les entreprises ont des capacités limitées de traitement de l'information et qu'il est possible qu'elles saisissent mal les enjeux et les effets des décisions auxquelles elles sont confrontées (Nelson et Winter, 1982 : 67).

[p. 82] Fondamentalement, la théorie néo-classique fait peu de place aux processus mêmes de prise de décision ou de choix de l'entreprise, aux délibérations, arbitrages ou compromis que ce processus peut en fait supposer. Il se peut fort bien, et c'est ce que tendent à indiquer Nelson et Winter (1982 : 68), que le processus de choix ou de prise de décision repose sur des règles de décision pré-établies, règles qui peuvent être explicites ou implicites. Ces règles elles-mêmes peuvent présupposer des délibérations, arbitrages et compromis antérieurs, tout comme elles peuvent, dans certains cas, permettre que de tels phénomènes se manifestent dans une prise de décision.

Les ouvrages de type plus "managérial" tendent à confirmer cette vision des stratégies d'entreprises (Lundstedt et Colglazier, 1982 ; Thiétart, 1984 ; Joffre et Koenig, 1985 ; G.E.S.T., 1986).

Tous ces éléments d'incertitude, et surtout de compromis possibles, nous permettent d'avancer l'idée que si les entreprises cherchent effectivement à maximiser leurs résultats (sans que ceux-ci soient toujours définis de la même façon), il n'est pas interdit de penser qu'elles ne réussissent pas toujours à maximiser l'objectif qu'elles s'étaient fixées au départ, en raison même des arbitrages et compromis qui, d'après les ouvrages de type plus "managérial" cités plus haut, caractérisent effectivement le processus de décision ou de choix dans l'entreprise.

2.1.2. La vision traditionnelle de l'innovation

[Retour à la table des matières](#)

Ayant résumé l'approché néo-classique de la production, angle sous lequel est abordée l'innovation dans cette théorie, dégageons maintenant les traits principaux de la vision traditionnelle de l'innovation. En effet, en ce qui concerne l'innovation, bien que cette théorie n'en fasse pas tellement état, on peut tout de même faire ressortir trois grandes hypothèses fondamentales à cette approche.

Premièrement, en ce qui concerne la définition de l'innovation, la théorie néo-classique restreint l'innovation à l'innovation de processus, la considérant comme un nouveau processus de production qui se présente sous forme de [p. 83] biens d'équipement durables. L'innovation de produit est exclue de cette analyse.

Deuxième aspect important à nos yeux, c'est que le "milieu" ou le contexte où se produit et se diffuse l'innovation a peu d'importance dans cette théorie : la structure économique est donnée et elle doit s'adapter (quasi-automatiquement) à l'innovation. En fait, il existe deux types de modèle d'inspiration néo-classique (Amendola et Gaffard, 1986 : 473). L'un des deux prévoit une adoption instantanée et généralisée de l'innovation technique ("aggregate shifting production model") : l'investissement est alors entièrement réversible et peut immédiatement être réaffecté à de nouvelles technologies, de façon à remodeler immédiatement toutes les capacités de production de l'économie. Le second modèle ne permet qu'une réaffectation graduelle des ressources. Dans ce second cas, il ne suffit pas que des ressources financières soient disponibles, encore faut-il que l'on considère rentable de les y affecter. Compte tenu des investissements passés, de la configuration existante des capacités de production, on pourra préférer des investissements modifiant graduellement les capacités de production, par des achats successifs, non instantanés de "nouvelles machines" (*ibid.*).

Enfin, dernier élément, le *processus* même de l'innovation est négligé aux dépens de la mesure, de l'étendue et de la vitesse de diffusion de la "technologie" dans l'entreprise (théorie micro-économique de la production) ou dans l'économie (théorie macro-économique de la croissance).

Ainsi, on ne s'intéresse qu'à l'*issue* du processus, celui-ci étant limité au renouvellement de certaines capacités de production en fonction d'une nouvelle technique. Il s'agit donc d'une vision plutôt limitée et déterministe de l'innovation. Nous verrons plus loin comment ces trois hypothèses ou prémisses de base seront levées par les auteurs que nous étudierons ultérieurement (Schumpeter, Veblen, etc.)

Passons maintenant à un bref aperçu de la transposition de la vision néo-classique de l'échelle micro-économique à l'échelle macro-économique.

[p. 84]

2.1.3. Analyse macro-économique

[Retour à la table des matières](#)

Rappelons d'abord que l'analyse macro-dynamique cherche surtout à déterminer s'il est possible que les principales variables économiques, notamment la production, le stock de capital, l'investissement et le travail, croissent à un même taux constant. Les économistes travaillant dans ce cadre tentent aussi de déterminer si ces variables ont tendance à revenir à leur taux de croissance original, "si jamais" elles s'éloignent de ce "sentier naturel de croissance" (Cornwall, 1979 : 22).

Ce qui est plus important pour notre analyse, c'est qu'au nombre des facteurs déterminant le taux de croissance à long terme se trouvent le rythme du changement technologique, de même que le taux de croissance de la population active. Cependant, et c'est là une des lacunes de l'analyse néo-classique, à notre avis, les facteurs déterminant le rythme ou le taux de croissance de ces deux facteurs ne sont à peu près jamais explicités, encore moins les possibilités que des variables institutionnelles ou que des médiations de l'entreprise ne viennent modifier la trajectoire théorique (l'accélérer, la ralentir ou en modifier le cours). Il n'y a pas non plus de lien avec l'analyse micro-économique de la production ou de l'entreprise.

Autre élément à souligner, ce sont les facteurs liés à l'offre qui sont les plus importants dans cette analyse. À l'inverse, la demande joue un rôle tout à fait passif, négligeable. Si l'économie peut soutenir un taux de croissance stable, le taux de croissance de la demande ne fera que s'ajuster aux facteurs d'offre que nous venons de mentionner, à savoir le changement technologique et la croissance de la population active.

Ainsi, la demande globale correspond toujours à l'offre. Il est présumé que tous les facteurs sont pleinement employés. Comme c'est toujours le cas dans la théorie néo-classique, les ajustements se font grâce à la variation des prix, qui assure l'équilibre.

Il est posé que ce mécanisme des prix fonctionne tellement bien que dès que se manifeste une tendance au sous-emploi, ou même une possibilité de sous-[p. 85] emploi d'une unité quelconque de capital ou de travail, les prix relatifs des facteurs (travail et capital) s'ajustent, assurant le retour au plein emploi (Cornwall, 1979 : 23). C'est ainsi que la théorie néo-classique évacue tous les problèmes concernant le chômage, le cycle des affaires ou l'insuffisance de la demande. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'analyse macro-dynamique néo-classique se résume fondamentalement à une théorie de la croissance, comme le note Cornwall.

Rappelons que la théorie micro-économique de la production se base sur une fonction de production, que l'on peut complexifier à volonté, mais qui, fondamentalement, relie les intrants en capital et en travail à une production donnée. À l'échelle macro-économique, la même relation est reprise à une échelle plus vaste : la production totale de l'économie est reliée aux intrants en travail et en capital (dont la technologie) à l'échelle de l'ensemble de l'économie. La relation est fondée sur des rendements constants à l'échelle ; en d'autres termes, si l'on augmente les intrants d'un pourcentage donné, alors la production s'accroîtra au même rythme.

Soulignons aussi que dans l'analyse néo-classique, les technologies de production, tout comme les goûts des consommateurs, sont présumés constants, compte tenu de ce qu'elle se situe en statique, ou en croissance à taux uniforme. En effet, si l'on prend l'ensemble de l'économie, la fonction de production globale, de même que la fonction d'épargne globale sont ainsi présumées fixes (Cornwall, 1979 : 24). Dans le cadre d'une analyse sectorielle, on présume que tous les secteurs croissent au même rythme, la production conservant toujours la même composition. Cette composition inchangée de la production repose elle-même sur une fonction de production inchangée et un éventail donné de technologies. Ajoutons simplement que tout cela se déroule dans un environnement caractérisé par une concurrence parfaite sur tous les marchés.

L'analyse néo-classique néglige totalement le contexte institutionnel, ce qui permet de simplifier l'analyse des phénomènes économiques. À notre avis toutefois, cette simplification de l'analyse économique conduit à escamoter des phénomènes essentiels en ce qui concerne le processus de l'innovation. C'est [p. 86] d'ailleurs là une

des lacunes que nous tentons de combler dans cette thèse, en mettant l'accent davantage sur l'analyse du processus d'innovation, les rapports existant entre les variables présentes dans ce processus, les facteurs influant sur ces variables, l'évolution de ces facteurs et des variables elles-mêmes, etc.

Pour résumer la place faite à l'innovation, à la technologie et aux stratégies d'entreprises dans l'analyse néo-classique, on pourrait dire qu'elle est relativement négligeable. En fait, l'innovation, ou l'introduction de nouveaux biens ou de nouvelles technologies, est exclue de l'analyse néo-classique.

De plus, dans le cadre néo-classique, il doit y avoir concurrence parfaite et le pourcentage d'épargne investie est déterminé par les bénéficiaires de revenus (l'investissement et l'épargne étant posés égaux), de sorte que le rôle de l'entrepreneur ou du chef d'entreprise se limite à la coordination de la production de biens homogènes, avec des technologies inchangées. L'entrepreneur peut ainsi simplement substituer du capital au travail lorsque le prix relatif du capital diminue, et vice versa.

À notre avis, avis que nous fondons sur une série de lectures ¹ et d'entrevues dans des entreprises, d'autres facteurs doivent être pris en compte. C'est pourquoi nous nous sommes tournée vers d'autres théories pour tenter de dégager les facteurs influant sur l'innovation, le choix des technologies, et leur articulation au "facteur travail" dans l'entreprise, notamment les médiations exercées par l'entreprise.

2.1.4. Critique post-keynésienne

[Retour à la table des matières](#)

Avant de passer à des auteurs spécifiques, nous faisons un bref détour par la théorie post-keynésienne, puisque celle-ci nous permet en quelque sorte de mettre en relief les éléments qui nous paraissent insatisfaisants dans la théorie néo-classique. En effet, la théorie post-

¹ Essentiellement Nelson et Winter, 1982 ; Cornwall, 1979 ; Freeman, 1974 ; Brown, 1981 ; Boyer, 1986a.

keynésienne intègre un peu plus [p. 87] certains des éléments qui nous paraissent avoir un plus grand pouvoir explicatif pour rendre compte des phénomènes auxquels nous nous intéressons ici.

Rappelons d'abord que contrairement à la théorie néo-classique, qui a surtout évolué du point de vue de la complexité mathématique depuis les années cinquante, la théorie post-keynésienne se caractérise par un intérêt plus grand pour le "monde réel". C'est ainsi que des éléments du "monde réel" comme les oligopoles, les syndicats, le chômage, l'incertitude, les fluctuations de la demande, de même que l'introduction continue de nouvelles technologies et de biens nouveaux, sont introduits dans l'analyse post-keynésienne (Cornwall, 1979 : 25).

Notons aussi que bien que l'on ne puisse parler d'une orthodoxie post-keynésienne au sens propre, ce courant de pensée regroupe tout de même des auteurs et des analyses où l'on trouve une certaine uniformité, du moins en ce qui nous concerne ici, soit la place de la technologie dans l'entreprise et dans l'économie.

Par ailleurs, rappelons que la théorie post-keynésienne, à l'instar de la théorie keynésienne, s'intéresse surtout aux grands agrégats, donc à la vision macro-économique des choses. Cependant, la vision post-keynésienne de l'économie peut inspirer une nouvelle vision de l'entreprise et de la micro-économie, et c'est pourquoi nous présentons quelques éléments de cette analyse qui sont pertinents pour nous.

Ce qui nous intéresse surtout, compte tenu de nos propres objectifs, c'est ce "sens de l'Histoire", ces variables socio-institutionnelle, ou ces rapports sociaux que les post-keynésiens entreprennent d'introduire dans l'analyse économique.

Chez les post-keynésiens, on reconnaît que le système capitaliste croît de façon inégale et l'on cherche surtout à savoir pourquoi ces taux de croissance divergent d'un pays à l'autre, d'un secteur à l'autre, ou encore en différentes époques. On admet que compte tenu de ce processus de croissance instable, l'économie capitaliste se caractérise par des fluctuations cycliques de la [p. 88] production et de l'emploi à court terme, l'investissement étant un des principaux facteurs à l'origine de ces fluctuations (Cornwall, 1979 : 25).

Cela nous conduit à l'une des grandes questions alimentant les analyses post-keynésiennes, à savoir : quel est le mécanisme d'ajustement permettant de limiter ces fluctuations cycliques et, ce faisant, de restreindre le chômage ? Des analyses empiriques ont amené les post-keynésiens à conclure que le mécanisme des prix ne pouvait, à lui seul, produire un tel résultat. De plus, la dépression des années trente semble indiquer qu'il n'existe aucun mécanisme d'ajustement automatique.

Analysant ainsi le processus de croissance et les fluctuations cycliques, les post-keynésiens en viennent à rejeter les principales hypothèses qui sous-tendent l'analyse néo-classique. Parmi ces hypothèses mises au rancart se trouvent celles relatives aux technologies et aux goûts des consommateurs ; rappelons que ceux-ci sont présumés constants dans l'analyse néo-classique, compte tenu de ce qu'elle se situe en statique ou en croissance à taux uniforme et constant. Rappelons également que chez les néo-classiques, l'équilibre est la règle et les cycles ne sont dus qu'à des éléments perturbateurs. ¹

Au contraire, chez les post-keynésiens, la composition de la production, de même que les techniques de production changent sans cesse. Au fur et à mesure que le revenu par tête augmente, les goûts des consommateurs évoluent, la demande sociale se déplace et de nouvelles technologies (ou techniques de production) apparaissent en vue de produire les nouveaux biens demandés. On voit ainsi le processus de croissance comme un processus de "changement qualitatif", ainsi que le désignait d'ailleurs Schumpeter.

Dans l'analyse post-keynésienne, il y aurait ainsi à la fois innovation dans les produits fabriqués et innovation dans les processus de production, bien que cette deuxième forme d'innovation domine toujours. Cette précision nous paraît [p. 89] très importante, et l'on verra plus loin qu'elle est particulièrement importante dans le cas des services, et notamment du secteur bancaire. ²

¹ À l'inverse, chez les marxistes ou les régulationnistes, les cycles sont dans la logique du système ; crises de régulation ou crises régulatrices, voilà l'enjeu.

² En fait, l'innovation de processus et de produit se confondent parfois dans le secteur bancaire, mais il paraît néanmoins important de les distinguer sur le plan théorique.

D'autres aspects de l'analyse post-keynésienne méritent d'être relevés. Soulignons d'abord que l'introduction de nouvelles technologies y est particulièrement importante du fait qu'elle intervient dans l'explication de l'émergence de nouvelles industries, de nouvelles entreprises et de nouveaux produits (Cornwall, 1979 : 27).

L'analyse post-keynésienne met aussi l'accent sur la variabilité des rendements d'échelle : ainsi, si une entreprise, une industrie ou même l'ensemble de l'économie augmente de 10 % son utilisation de capital et de travail, la production ne s'accroîtra pas nécessairement de 10 %. D'après les post-keynésiens, elle peut tout aussi bien croître davantage que moins (Cornwall, 1979 : 27). Il s'agit là, en quelque sorte, d'une mise en relief du fait que le procès de travail concret peut être soumis à des influences diverses, agissant sur les rapports mathématiques et modifiant les résultats "prévisibles" de ce procès.

De plus, le type de technologie utilisé, ainsi que le degré de mécanisation, d'automatisation ou d'informatisation peuvent aussi varier d'un secteur à l'autre de l'économie. En fait, on pose plutôt qu'ils auront effectivement tendance à varier selon les secteurs et même selon les entreprises. Cela permet d'ailleurs d'expliquer la diversité des taux de profit et de salaire dans les économies "réelles" auxquelles s'intéressent les post-keynésiens.

Contrairement aux néo-classiques, qui considèrent que l'investissement ne peut accroître la croissance indéfiniment, les post-keynésiens soutiennent que les nouvelles technologies ne peuvent être introduites sans d'importants investissements, mais que par ailleurs, ces nouvelles technologies exigées par l'évolution de la demande finale doivent nécessairement être intégrées dans les nouveaux achats de biens d'équipement. Dans la vision post-keynésienne, la croissance est stimulée par l'augmentation du revenu par tête, qui entraîne une [p. 90] évolution de la demande des consommateurs vers le haut de la "hiérarchie des biens", celle-ci entraînant à sa suite une évolution des technologies de production.

À notre avis, cette analyse est quelque peu mécaniste, surtout en ce qui concerne l'adaptation quasi-automatique des techniques de production, qu'il conviendrait de nuancer, selon nous. En fait, certains auteurs mettent tout de même l'accent sur le rythme inégal d'introduction des nouvelles technologies, sans toutefois identifier les facteurs à

l'origine de ces différences, si ce n'est les décisions d'investissement des entrepreneurs. C'est ainsi que les post-keynésiens substituent en quelque sorte le taux d'épargne des entreprises et leur taux d'investissement au mécanisme des prix du modèle néo-classique comme facteur déterminant de la croissance (et indirectement du rythme d'introduction des changements technologiques).

Comme nous nous intéressons surtout aux formes et à la diffusion de l'innovation dans l'entreprise, de même qu'à son articulation avec le travail, il convient de souligner qu'à l'instar de Schumpeter, que nous verrons en détail, la vision post-keynésienne accorde une place importante au rôle de l'entrepreneur. En effet, dans cette analyse, l'entrepreneur, ou celui qui assume les fonctions d'entrepreneurship et de direction d'entreprise, est extrêmement important dans l'explication du processus de croissance lui-même. C'est cette personne (ou cette fonction) qui permet aux entreprises de répondre aux demandes exprimées par les consommateurs, notamment en introduisant de nouvelles technologies pour satisfaire cette demande de nouveaux produits (services).

Par opposition, rappelons que la vision néo-classique pose des technologies et des goûts présumés constants (en statique ou croissance à taux constant), des taux d'épargne et d'investissement fixes, une information parfaite tant au sujet du passé que de l'avenir, de sorte que l'entrepreneurship et l'entrepreneur lui-même en sont réduits à presque rien. Comme le résume bien Cornwall (1979 : 29) :

[p. 91] "it is the world of the accountant, with passive response to changes in relative prices being the rule as production is merely coordinated rather than initiated".

Il y a peu de place dans l'analyse néo-classique pour les stratégies d'entrepreneurs/entreprises en matière d'innovation (surtout de produit) ou d'autres aspects, encore moins pour l'introduction de facteurs d'ordre "institutionnel" (ou social). À l'opposé, la vision post-keynésienne tente d'intégrer le contexte institutionnel, de même que l'évolution des variables institutionnelles au fil des ans.

Ainsi, contrairement à la vision néo-classique, elle tente une analyse davantage axée sur le "monde réel", soit celui des oligopoles, de l'incertitude, mais surtout, pour ce qui nous concerne, le monde des nouveaux produits et des nouvelles technologies. De plus, dans ce "monde réel", la dimension sociale est plus présente, notamment par le biais de l'entrepreneur. Contrairement au monde néo-classique où le chef d'entreprise n'est fondamentalement qu'un comptable réagissant aux variations des prix relatifs, sans prendre aucune initiative, l'analyse post-keynésienne permet d'introduire un véritable entrepreneur, élaborant des stratégies et prenant des initiatives en matière d'innovation, mais aussi en matière de gestion de main-d'œuvre, serions-nous tentée d'ajouter. Voyons donc maintenant en détail la vision de Schumpeter puisque c'est en partie de celle-ci que s'inspirent les post-keynésiens.

2.2. SCHUMPETER : L'IMPORTANCE DE L'ENTREPRE- NEUR ET DE L'INNOVATION

[Retour à la table des matières](#)

Dans cette section sur Schumpeter, nous nous inspirons essentiellement d'un excellent ouvrage de François Perroux (1965) consacré à la pensée de Joseph Schumpeter, qu'il a bien connu.¹ Nous nous inspirons également d'un livre de Marty (1955), de même que des œuvres originales de Schumpeter.

[p. 92] Étant donné notre objet de recherche, on comprendra que Schumpeter soit particulièrement important pour nous. Nous exposons donc ici sa vision de l'entrepreneur, puis sa vision de l'innovation ; bien que les deux éléments soient quelque peu enchevêtrés dans ses écrits, nous avons préféré les traiter séparément ici, comme l'avaient

¹ Comme le notent Boyer et Coriat (1984a), il s'agit d'une "étude magistrale". Elle nous a été d'autant plus utile qu'elle couvre tous les sujets abordés par Schumpeter et présente une excellente synthèse thématique de sa pensée à travers une lecture transversale de ses œuvres.

d'ailleurs fait Marty et Perroux. Une fois ces théories présentées, nous faisons état de certaines critiques adressées à l'œuvre de Schumpeter, à la fois par Perroux, Marty et d'autres. Nous terminons en mettant en relief les apports essentiels de Schumpeter, du moins en ce qui nous concerne, tout en soulignant quelques critiques que nous ajouterions à celles de Perroux et Marty principalement.

2.2.1. Théorie schumpeterienne de la dynamique

[Retour à la table des matières](#)

Soulignons d'abord que deux grands concepts sont au centre des analyses présentées par Schumpeter. Le premier est celui du circuit et le second, celui de l'évolution. Dans la perspective du circuit, les agents intervenant dans la production se contentent d'utiliser les combinaisons de facteurs préexistantes ; ils ne sont que des "exploitants" au sens schumpeterien du terme, car ils ne reçoivent pas de profit. Dans cette vision, le producteur n'assume aucune fonction directrice de l'économie ; c'est le consommateur qui joue alors ce rôle directeur orientant la production. Le deuxième concept, soit celui d'évolution (ou de dynamique) appelle la mise en œuvre d'innovations, de nouvelles combinaisons, qui entraînent l'économie hors du flux circulaire où elle serait limitée dans le premier cas. (Marty, 1955 : 78)

C'est évidemment au deuxième concept que nous nous intéressons ici. Soulignons d'abord que Schumpeter n'admet que des éléments purement économiques pour sortir du circuit : "du circuit à l'évolution, on ne peut passer que par une combinaison nouvelle des facteurs de la production" (Perroux, 1965 : 76). Ainsi, du point de vue de sa forme, l'évolution se définit comme "le déplacement d'un état d'équilibre *discontinu* dans son allure et *économique* ¹ dans son origine, ou plus brièvement, comme la modification spontanée et discontinue du parcours du circuit". (Perroux, 1965 : 76)

[p. 93]

¹ C'est Perroux qui souligne.

L'évolution découle de l'exécution d'une "combinaison nouvelle", qui peut se présenter sous cinq formes (*ibid.*) :

- "1- la fabrication d'un bien nouveau
- 2- l'introduction d'une méthode de production nouvelle ;
- 3- l'ouverture d'un débouché nouveau ;
- 4- la conquête d'une source nouvelle de matière première ;
- 5- la réalisation d'une nouvelle organisation (par exemple l'établissement d'une situation de monopole)."

C'est précisément la réalisation de cette combinaison nouvelle qui caractérise "l'entreprise", au sens schumpeterien, et la fonction spécifique de l'entrepreneur. Ainsi, toute la dynamique économique découle de cet événement fondamental qu'est pour Schumpeter la réalisation de la fonction propre de l'entrepreneur, à savoir la réalisation de combinaisons nouvelles de facteurs de production. En effet, "de la combinaison nouvelle, quand on a exactement compris la pensée de l'auteur, dérivent tous les événements de l'"évolution", note Perroux" (1965 :77).

En ce sens, la dynamique de Schumpeter est particulièrement originale du fait qu'elle n'est pas impulsée par des facteurs exogènes et extra-économiques, comme le sont la plupart des autres dynamiques, ajoute Perroux (1965 : 78). De plus, alors qu'on a parfois proposé de subdiviser l'analyse de la dynamique en deux disciplines, soit la "cinématique" et la dynamique *stricto sensu*, l'analyse de Schumpeter engloberait pour sa part les deux aspects. En effet, selon Perroux (*ibid.*), d'une part il rend compte de mouvements économiques en fonction du temps (cinématique) et d'autre part, il met en relief les forces qui les provoquent (dynamique *stricto sensu*), ce que ne feraient pas bon nombre d'auteurs de tendance "cinématique". En fait, ces forces sont ramenées à une force maîtresse interne au circuit, soit la nouvelle combinaison des facteurs de la production. À cet égard, la citation suivante nous paraît particulièrement instructive sur l'originalité de Schumpeter :

[p. 94]

"Une dynamique ainsi conçue n'a pas le caractère mécanique qu'offrent les analyses des économistes mathématiciens ou même la théorie de Cassel sur le progrès continu de la société économique. Celles-là "statissent" la dynamique : elles décrivent une série d'états immobiles différents et successifs pour donner une idée du mouvement. Celle-ci, en partant d'un mouvement continu, simplifie arbitrairement la réalité et a recours à une régularité purement arbitraire pour donner une idée de la vie économique qui est faite d'une combinaison de rythmes et d'irrégularités. Ces schèmes logiques *ne rendent pas compte de l'effort créateur de l'agent économique aux prises avec des résistances extérieures*.¹ Schumpeter en revanche, travaille dans cette ligne d'observation et de recherche. Son système a une signification éminemment psychologique et sociologique. La terminologie employée le révèle. Évolution (Entwicklung) remplace dynamique. Cette transformation que traduit le langage donnera au moins partiellement satisfaction à ceux qui, critiquant le terme : dynamique, proposaient de le remplacer par celui d'"économie progressive".² (Perroux, 1965 : 78-79)

Faisons enfin une dernière précision au sujet du type de système économique auquel peut s'appliquer la dynamique proposée par Schumpeter et le concept d'entreprise qu'il développe. Selon Perroux, la fonction d'"entreprise" demeure, quel que soit le système économique, Schumpeter lui-même ayant noté que le processus se produirait également dans une économie collectiviste ou fermée. (Perroux, 1965 : 79)

2.2.2. Théorie schumpeterienne de l'entrepreneur

[Retour à la table des matières](#)

[p. 95]

¹ En italiques dans le texte de Perroux.

² Perroux fait ici référence à G. Demaria, comme il l'indique en note dans le texte.

Ayant traité plus largement de la vision schumpeterienne de la dynamique, venons en maintenant à sa vision de l'entrepreneur, qu'il place au centre de cette dynamique.

Certes, "l'entreprise et l'entrepreneur sont unanimement considérés comme les ressorts fondamentaux du mécanisme de la production, des échanges et de la répartition dans une économie à base de marché...les forces motrices de l'économie capitaliste moderne...", comme le note Perroux (1965 : 81). "L'action prépondérante de l'entrepreneur dans l'évolution du capitalisme ne vient pas seulement de ce qu'il emploie des méthodes nouvelles de production, mais encore de ce que son rôle à l'égard du consommateur – contrairement à celui du producteur de l'époque artisanale – est actif et non passif. L'entrepreneur dirige et crée de plus en plus les goûts et les besoins du consommateur. Ces goûts et ces besoins, dans le dernier stade de l'évolution de l'économie de marché, *sont un élément plus déterminé que déterminant de la production*". ¹ (Perroux, 1965 : 81)

Cependant, Perroux interroge ensuite : "Qu'est-ce donc au juste que l'entreprise et l'entrepreneur ?" (*Ibid.*) À cet égard, "malgré des progrès notables, aucune des principales réponses théoriques ne fait l'unanimité", note-t-il. (*Ibid.*)

En suivant les pistes tracées par Perroux et Demaria, voyons donc comment Schumpeter répond à cette question. Trois grands axes de réponse ont été développés par Perroux : ils s'appuient sur la vision de l'entreprise comme institution ; celle où elle est perçue comme un ensemble de fonctions ; et enfin, la vision proprement schumpeterienne, celle de l'entreprise comme "fonction essentielle".

2.2.2.1. L'entreprise comme institution

Perroux rappelle que l'entreprise peut d'abord être considérée comme une institution, "c'est-à-dire comme un ensemble stable et organisé d'éléments et de relations, formé en vue d'accomplir l'œuvre de

¹ Cette dernière partie, en italiques, est reprise d'un texte de Demaria, Giovanni (1929). Studi sull'attività dell'imprenditore moderno. *Rivista internazionale scienze sociali e discipline ausiliarie*. p. 42.

production". Dans cette [p. 96] perspective, le concept d'entreprise vaut évidemment pour tout système économique. Cependant, en l'appliquant ainsi à tout système, les caractéristiques communes des "entreprises" ne sont plus qu'un "résidu si insignifiant qu'on peut se demander s'il ne gêne pas l'explication et la compréhension, au lieu de les faciliter". (Perroux, 1965 : 82)

C'est en réponse à ce genre de critique que des économistes, se basant sur les positions fondamentales de l'École historique allemande, en sont venus à définir l'entreprise dans les limites du système économique capitaliste. Dans cette seconde perspective, on se trouve confronté au problème inverse de la première : en effet, on ne rend plus compte des continuités inhérentes au développement de la vie économique. Dans ce contexte, l'entreprise n'est plus une notion purement économique, mais elle est saisie comme l'élément d'un ensemble technique, juridique, économique, social. "Elle est alors une institution qui ne se comprend qu'au milieu d'autres institutions" (*ibid.*).

Perroux affirme qu'en tenant compte de toutes ces simultanités historiques, on est amené à une formule du type de la suivante :

"L'entreprise est une organisation de la production dans laquelle on combine les prix des divers facteurs de la production, apportés par des agents distincts du propriétaire de l'entreprise, en vue de vendre un bien ou des services sur le marché, pour obtenir par différence entre deux prix (prix de revient et prix de vente), le plus grand gain monétaire."¹ (*Ibid.*)

Comme le note Perroux, Schumpeter a montré dans ses travaux comment "plus on remonte dans le temps, plus l'entreprise commerciale prend d'importance par rapport à l'entreprise industrielle, en sorte qu'on peut dire que "c'est le commerce qui a créé l'entreprise". Il montre l'extension progressive du domaine de l'entreprise, il fait voir comment...(en Amérique), elle a créé une structure sociale en rapport avec sa nature propre". (*Ibid.*) Perroux fait ici [p. 97] référence à des

¹ Repris de Sociétés d'économie mixte et système capitaliste. Revue d'économie politique. 1933. p. 1279.

œuvres moins connues de Schumpeter ¹ où il a "décrit comme des types successifs "l'entreprise dans l'économie de concurrence" qui se libère progressivement de l'emprise de l'État et l'"entreprise du néo-mercantilisme" qui, en vertu de ses dimensions mêmes aussi bien que par l'effet de sa structure est soumise à l'emprise étatique."

Cependant, Perroux (1965 : 84) précise que Schumpeter entendait présenter une économie "essentielle" ², de sorte qu'il a utilisé ces élaborations de sociologie économique, auxquelles nous avons fait allusion, mais les a cependant dépassées.

2.2.2.2. L'entreprise comme ensemble de fonctions

Ce deuxième niveau d'analyse est également utile pour introduire la vision schumpeterienne de l'entreprise en la reliant et en la comparant à d'autres visions proches ou opposées. Perroux (1965 : 84) rappelle d'abord que les principales fonctions de l'entreprise sont les suivantes : "la coordination des facteurs de la production, leur combinaison dans des proportions déterminées, l'exécution matérielle d'une telle combinaison par une organisation permanente, enfin l'adaptation de l'offre du produit obtenu à la demande".

On peut aussi ajouter à cette liste les fonctions de l'entrepreneur dans l'administration de l'entreprise, de même que ses fonctions sociales. Il importe enfin de souligner que les fonctions énumérées

¹ En particulier un article du *Handwörterbuch*, mentionné dans Perroux (1965: 83).

² Au sujet de la méthodologie employée par Schumpeter, Perroux (1965: 32) précise ceci : "Le caractère essentiel ou typique d'un phénomène économique (fonction, acte, agent) est celui sans lequel on ne saurait concevoir ce phénomène (fonction, acte, agent). En d'autres termes plus concrets, Schumpeter abstrait le phénomène concret, réel et global, en le dépouillant de ses particularités ou accidents jusqu'à la limite où ce phénomène cesserait d'être intelligible. Mais intelligible par rapport à quoi ? Par rapport à l'ensemble de la vie économique *telle que Schumpeter la conçoit, c'est-à-dire finalement par rapport à la conception maîtresse (combinaison nouvelle) qui anime tout le système*". C'est Perroux qui souligne.

"peuvent être exercées par un agent économique concret ou par plusieurs".

De nombreux économistes avant Schumpeter ont adopté des visions proches de celle-ci et c'est sous l'effet des transformations concrètes du milieu, de [p. 98] même que des progrès de l'analyse que les économistes auraient été amenés à "décanter" progressivement leurs vues théoriques. (*Ibid.*) Ainsi, Locke aurait été amené à définir le "merchant", les classiques auraient brossé le portrait du "master", soit du donneur de travail, mettant en relief la dépendance entre le travailleur et le donneur de travail. Par la suite, les classiques anglais, principalement Ricardo et ses successeurs jusqu'à Mill, auraient présenté la détention du capital et l'exercice du rôle d'entrepreneur comme deux dimensions inséparables. (Perroux, 1965 : 85)

Par la suite, en France, Say mettra plutôt l'accent sur le travail d'organisation comme fonction essentielle de l'entrepreneur. Puis, au fil des ans, l'évolution économique a amené les économistes à s'intéresser à la société par actions. L'apparition de cette dernière accentuera la scission entre capital d'une part, organisation et direction d'autre part. Ainsi, "l'évolution du capitalisme, en même temps qu'elle a circonscrit le problème, lui a donné plus de profondeur et de complexité", note Perroux (1965 : 86).

On en arrive finalement à un stade où l'on n'a plus à accorder ou à refuser à l'entrepreneur la tâche essentielle de l'organisation de l'entreprise. Selon Perroux (1965 :87), c'est à partir de là que l'on doit déterminer "si l'une des tâches ci-dessus distinguées mérite le titre d'activité spécifique de l'entrepreneur et, dans l'affirmative, à laquelle précisément ce titre doit être attribué". Et c'est ici qu'entre en jeu Schumpeter. En effet, Schumpeter ne considèrera l'entreprise "ni comme une institution juridico-économique, ni comme un organisme complexe qui remplit un ensemble de fonctions, mais comme une fonction essentielle ¹ de la dynamique économique.

¹ Se reporter à la note précédente au sujet du caractère "essentiel" d'un phénomène.

2.2.2.3. Schumpeter : l'entreprise comme "fonction essentielle"

Schumpeter emprunte sa vision de l'entrepreneur ou du chef d'entreprise à la notion de "Führerschaft" qui renvoie au fait que "dans tous les domaines de l'activité sociale, le chef a un rôle particulier" (Perroux, 1965 : 87). Les aptitudes de ce chef se résument essentiellement à l'initiative et à la volonté. C'est en la transposant dans le domaine de l'économie que Schumpeter en dérive la [p. 99] notion d'entreprise et d'entrepreneur. "L'entreprise est l'acte de réaliser, l'entrepreneur l'agent qui réalise des combinaisons nouvelles de facteurs de la production" (*ibid.*) Et l'on retrouve alors les cinq catégories d'innovations que recouvre cette réalisation de combinaisons nouvelles :

- "1- La fabrication d'un bien nouveau, c'est-à-dire qui n'est pas encore familier au cercle de consommateurs, à la clientèle considérée(I).
- 2- L'introduction d'une méthode de production nouvelle, c'est-à-dire qui est encore pratiquement inconnue dans la branche d'industrie ou de commerce considérée (II).
- 3- La conquête d'un nouveau débouché. Là encore on introduira une restriction analogue aux précédentes. Peu importe que le marché ait existé ou non avant que l'entrepreneur intervienne. Il suffit qu'il s'agisse d'un marché où, en fait, l'industrie intéressée n'avait pas encore pénétré (III).
- 4- La conquête d'une source nouvelle de matières premières en entendant toujours le qualificatif "nouveau" dans le même sens (IV).
- 5- La réalisation d'une nouvelle organisation de la production, le fait, par exemple, de créer un trust pour une industrie qui jusque-là avait fonctionné sous le régime de la libre concurrence (V)."

(Perroux, 1965 : 88)

Ainsi, pour Schumpeter, l'entrepreneur n'est pas l'inventeur d'une découverte ; c'est plutôt l'innovateur, c'est-à-dire celui qui introduira cette découverte dans l'industrie, dans l'économie, soit le responsable de l'innovation à proprement parler. Dans cette perspective, "la fonction spécifique de l'entrepreneur consiste donc à *vaincre une série de*

résistances" ¹ (*ibid.*) Divers types de résistances peuvent être identifiés. (*Ibid.* et Marty, 1955 : 80).

[p. 100]

D'abord, il convient d'isoler des résistances d'ordre objectif, liées à la nature de la démarche d'innovation, au fait que le temps et l'habitude ont créé un "automatisme économique que l'entrepreneur doit rompre" (*ibid.*). Puis, l'entrepreneur doit vaincre des résistances d'ordre subjectif, c'est-à-dire qu'il doit faire un effort pour "s'évader hors de l'accoutumé". Enfin, et ce sont celles-ci qui nous intéresseront davantage, une série de résistances d'ordre social doivent être vaincues également.

En ce qui concerne cette dernière série de résistances, Marty (1955 : 92) indique qu'elle peut être analysée sous trois aspects : la résistance des consommateurs ; la résistance des autres firmes et enfin, la résistance des groupes professionnels. Nous y reviendrons plus loin lorsque nous traiterons de l'innovation, puisque c'est en fait à l'égard de celle-ci que les résistances se manifestent.

On voit cependant que c'est la notion d'entreprise et d'entrepreneur-innovateur qui permettent à Schumpeter de construire théoriquement toute sa vision de "l'évolution" par opposition au "circuit", qui ne serait que la reproduction à l'identique, l'automatisme, l'habitude. Un certain nombre de caractéristiques distinguent cependant l'entrepreneur schumpeterien des autres. À l'instar de Marty (1955), nous les détaillerons en regard de trois aspects : sa fonction ; la motivation de sa conduite ; et la spécificité de sa fonction.

2.2.2.4. La fonction d'entrepreneur

Pour ce qui est de la fonction, c'est cette caractéristique qui définit réellement l'entrepreneur schumpeterien : "il est le seul promoteur de l'innovation" (Marty, 1965, 79). Selon Schumpeter, la société économique "est dirigée par des décisions humaines et non par des principes, par des entrepreneurs et non par des ingénieurs ou des classes

¹ Ici, c'est nous qui soulignons.

sociales abstraites" (*ibid.*) C'est en cela que la théorie de Schumpeter se distingue fondamentalement à la fois de la théorie néo-classique et de l'évolutionnisme de Marx par exemple.

Par rapport à la vision traditionnelle de la science économique, où l'entrepreneur est un exploitant, un producteur autonome, la théorie de [p. 101] Schumpeter se distingue également ; l'auteur considère que "sont aussi entrepreneurs à nos yeux ceux qui n'ont aucune relation durable avec une exploitation individuelle, et n'entrent en action que pour donner de nouvelles formes". (Marty, 1955 : 79)

Ainsi, c'est la spécificité de la fonction et son exercice réel qui permettent de se voir qualifier d'entrepreneur par Schumpeter, "ce qui fait que quelqu'un n'est en principe entrepreneur que s'il exécute de nouvelles combinaisons. Il perd donc ce caractère s'il continue à exploiter l'entreprise considérée selon un circuit"¹, c'est-à-dire comme un simple "exploitant", en utilisant les combinaisons de facteurs préexistantes.

2.2.2.5. La motivation de l'entrepreneur

Selon Schumpeter (1935 : 358), "l'entrepreneur typique ne se demande pas si chaque effort auquel il se soumet lui promet un excédent de jouissance suffisant ; il se préoccupe peu du fruit hédonistique de ses actes, il crée sans répit car il ne peut rien faire d'autre." La vision schumpeterienne se distingue ainsi de la vision de l'entrepreneur rationnel et hédoniste traditionnellement présente en économie. En effet, son modèle d'entrepreneur "est mû par un ensemble de mobiles irrationnels dont les principaux sont : la volonté de puissance, le goût sportif de la nouvelle victoire à remporter, la joie de créer et de donner forme à ses conceptions ; seul le premier de ces mobiles est en relation directe avec l'institution de la propriété " (Perroux, 1965 : 93).

On constate que Schumpeter introduit ici des dimensions plutôt psychologiques dans son explication de l'"activisme" des entrepreneurs. Selon Perroux (1965 : 94), cela donne à la vision de Schumpe-

¹ *Ibid.* p. 336, cité in Marty, 1955: 79.

ter "plus de précisions et plus de retentissement théorique" que celle de Marshall qui, dès 1907, avait commencé à élaborer une conception semblable de l'entrepreneur. Perroux ajoute : "on ne refusera à cette théorie de l'entrepreneur et de l'entreprise ni l'originalité, ni la puissance de suggestion. Cette formule d'économie pure est un sublimé de l'épopée de l'entreprise moderne."

[p. 102]

2.2.2.6. La spécificité de la fonction d'entrepreneur

La fonction spécifique de l'entrepreneur schumpeterien est d'innover et, ce faisant, de vaincre toute une série de résistances auxquelles nous avons fait allusion plus haut. Il convient de souligner que cet entrepreneur n'est pas celui qui assume les risques ; contrairement à ce qu'en disent bon nombre de théoriciens modernes, l'entrepreneur schumpeterien n'est pas un "risk-taker" (Marty, 1955 : 80), et c'est précisément sur ce point que s'acharneront bon nombre de critiques de Schumpeter. En effet, tant pour Marty que pour Perroux, comme pour bien d'autres, la lacune sans doute la plus importante dans la construction de Schumpeter, c'est qu'il n'y a pas d'agent qui assume le risque dans son modèle.

On sait que Schumpeter distingue l'entrepreneur de l'exploitant (qui se contente d'intervenir dans le cadre du "circuit") mais les frontières entre les deux ne sont pas toujours claires. Schumpeter dira ainsi (1935 : 553) : "L'apparition d'un entrepreneur ou de quelques entrepreneurs rend plus facile, et par là provoque, l'apparition d'entrepreneurs différents et toujours plus nombreux." Mais dans cette perspective deux questions sont posées par Marty (1955 : 81) : "...jusqu'où se maintient le type de l'entrepreneur ? Certains des imitateurs sont-ils des entrepreneurs ?"

Marty (*ibid.*) s'interroge aussi sur ce qu'il advient de l'exploitant dans un contexte dynamique :

"est-il éliminé par l'entrepreneur ? Même quand l'entrepreneur reçoit du crédit, la réalisation de l'innovation nécessite une coordination des facteurs productifs, c'est-à-dire d'un patrimoine d'entreprise. Comment concilier cela avec l'affirmation de Schumpeter que la fonction d'entrepreneur est indépendante de la détention d'un capital quelconque ?"

[p. 103]

Schumpeter a en fait répondu aux critiques qui lui étaient adressées à cet égard dans son ouvrage "Business Cycles" ¹. Il y affirme ceci :

"Personne ne peut être seulement un entrepreneur. Ceci provient de la nature de la fonction qui doit toujours être combinée avec d'autres et mener à d'autres. Un homme qui met en train une nouvelle combinaison aura inévitablement à remplir une fonction non-entrepreneuriale."

S'il a alors répondu aux critiques, Marty juge (*ibid.*) que "Schumpeter renonce par là à l'un des buts de sa théorie : dégager une fonction essentiellement pure." En effet, la fonction d'entrepreneur-innovateur se conjugue alors à d'autres fonctions, de nature administrative notamment.

2.2.3. Théorie de l'innovation

[Retour à la table des matières](#)

Bien que les théories de l'entrepreneur et de l'innovation soient étroitement imbriquées chez Schumpeter, comme nous l'avons vu, il convient de dégager quelques éléments du point de vue spécifique de l'innovation, étant donné la façon dont nous avons défini notre objet d'étude. Nous verrons donc en quoi l'innovation est un processus spécifique, distinct des combinaisons réalisées couramment dans le processus de production.

Nous devons encore là faire référence aux deux conceptions fondamentales de la vie économique chez Schumpeter, soit le circuit et la dynamique. En effet, si la production n'est rien d'autre qu'une combinaison particulière des forces productives, définie par des coefficients de production ou des fonctions de production reliant l'input et l'output, l'innovation doit présenter certaines spécificités par rapport à cette définition.

¹ Cette citation tirée de la page 103 de l'ouvrage a été reproduite dans Marty (1955: 87).

Ainsi, comme le note Marty (1955 : 87), dans le circuit ou le flux circulaire, tel que défini par Schumpeter, "les industries d'un même secteur ont des [p. 104] combinaisons productives et des coûts identiques". Puis, d'après Schumpeter ¹, lorsqu'un changement se produit, "l'économie entière ou d'un secteur s'adapte elle-même... de la manière que la théorie classique décrit. Si par exemple il se produit une augmentation de la population, on ajoutera des bras du côté des classes productives... Il s'agit d'une *adaptive response*. Dans cette situation, la combinaison productive reste effectivement inchangée ; il n'y a qu'une adaptation.

2.2.3.1. Définition et spécificité de l'innovation

À l'inverse, l'innovation se caractérise par "la mise en vigueur de nouvelles fonctions productives" (Marty, 1955 : 87) ou, dans les termes de Schumpeter, "quand l'économie fait autre chose, en dehors de la pratique courante, nous pouvons alors parler de réponse créatrice". ² Marty (*ibid.*) spécifie toutefois que l'innovation pourrait se produire d'elle même, et non en réponse à quelque événement. Ainsi, dira-t-il, "si à un moment quelconque, une même quantité de bien coûte moins que précédemment, nous pouvons être sûrs, si aucune baisse des prix des facteurs de production n'est intervenue, qu'il y a eu une innovation dans le processus productif" (*ibid.*). La variation de prix serait ainsi une manifestation de l'innovation ; elle n'en serait toutefois apparemment pas le but, ni l'objectif stratégique, du moins c'est ce que nous en déduisons.

Cependant, puisque la définition de l'innovation comme étant la mise en application de nouvelles fonctions productrices peut recouvrir tout un éventail de phénomènes, il convient de préciser ce que l'on entend par là. Et c'est ici qu'interviennent les grandes catégories de phénomènes identifiés par Schumpeter comme étant des innovations, soit :

¹ Schumpeter, J. (1947). "Creative Response" in *Journal of Economic History*, nov. p. 150. cité in Marty (1955: 87).

² *Ibid.*, cité in Marty (1955: 87).

"...l'introduction de nouveaux produits, ce qui peut même être considéré comme le cas standard, des changements [p. 105] techniques dans la production du bien déjà consommé, l'ouverture de nouveaux marchés ou d'une nouvelle source de fourniture, la taylorisation d'un travail, une distribution améliorée, l'établissement d'une nouvelle organisation des affaires, tel que les magasins à succursales, en bref quelque manière de faire aller les choses différemment." ¹

Par ailleurs, les caractéristiques spécifiques de l'innovation seront ainsi définies (Marty, 1955 :88) :

- "1.- elle est imprévisible. "Une réaction créatrice ne se laisse pas saisir par notre appareil analytique... On ne peut compter avec aucune certitude sur son apparition, on ne peut la prédire d'aucune manière." ²
Elle peut être comprise ex post, mais jamais ex ante ;
- 2.- elle suppose l'apparition d'un nouveau type d'homme possédant des qualités spéciales ;
- 3.- elle nécessite la création de nouvelles firmes ; ³
- 4.- il n'y a pas de lien qui puisse la relier aux situations qui auraient existé en son absence ;
- 5.- elle est distincte de l'invention, et l'innovateur se distingue de l'inventeur."

On notera plus particulièrement ici l'exigence de création de nouvelles firmes. En effet, Schumpeter ne tient pas compte de l'innovation dans les entreprises existantes ; selon certains auteurs (Lange), il aurait même voulu "ignorer" volontairement cette possibilité.

Il faut effectivement noter que la théorie de Schumpeter se situe dans une période historique où les entreprises vivent surtout dans un environnement concurrentiel. Les oligopoles et les monopoles ne sont

¹ Citation tirée de *Business Cycles*, p. 84, reprise dans Marty (1955: 88).

² Schumpeter, J. (1927). The explanation of the *Business Cycles*. *Economica*. déc. p. 292.

³ *Business Cycles*, pp. 94-96.

pas encore devenus un phénomène aussi important qu'ils le deviendront plus tard, ce qui peut dans [p. 106] une certaine mesure expliquer cette "négligence" (volontaire ou non) de Schumpeter. Dans une économie de monopoles et de cartels, il faut bien reconnaître que les grandes entreprises peuvent aussi (voire davantage que les petites) être source d'innovations. On peut cependant considérer que la fonction d'innovation doit s'y trouver dans un environnement non bureaucratisé, un environnement permissif à l'égard de l'innovation.

Nous reviendrons plus loin sur les diverses critiques faites à Schumpeter. Pour le moment, rappelons les différents obstacles qui peuvent bloquer ou ralentir le processus de l'innovation.

2.2.3.2. Obstacles à l'innovation

Nous avons mentionné brièvement plus haut une série de résistances à l'innovation, mais il convient de développer davantage à ce sujet ; en effet, étant donné la problématique précise de notre recherche, cette dimension est plus particulièrement intéressante. Trois grandes catégories d'obstacles peuvent donc être mises en relief, comme l'ont fait aussi bien Marty que Perroux dans leur lecture de Schumpeter.

Premièrement, il faut noter que l'entrepreneur-innovateur agit dans un contexte d'incertitude, ne pouvant disposer des données dont il aurait par contre eu connaissance s'il n'avait fait qu'intervenir dans le "circuit", plutôt que de chercher à innover. Il peut certes avoir recours à des données comptables rétrospectives, mais celles-ci sont de moins grande utilité dans un contexte d'innovation comparativement à une production plus ou moins à l'identique. L'innovateur ne pourra s'en servir que "comme le sauteur s'aide du tremplin" ¹. Ainsi, selon la lecture que fait Perroux ², "l'entrepreneur est médiateur ¹ entre les comp-

¹ Cette image a été utilisée par Perroux dans *Les comptes de la Nation* ; elle est citée par Marty (1955: 91).

² Cette citation est également tirée de *Les comptes de la Nation* et reprise dans Marty dans Marty (1945 : 91).

tabilités en quantités certaines et les comptabilités en quantités aléatoires... L'entrepreneur dynamique de Schumpeter qui parie sur les structures neuves lance un défi au comptable."

[p. 107]

La deuxième catégorie d'obstacles ne mérite aucun commentaire, nous paraissant relativement évidente. Nous la rappelons tout de même, telle qu'énoncée par Schumpeter (1935 : 347) : "Il est objectivement plus difficile de faire du nouveau que ce qui est accoutumé et éprouvé."

Enfin, la troisième catégorie est certes la plus importante à nos yeux. Nous y avons fait référence plus haut ; il s'agit de la réaction du milieu social à l'égard de l'innovation, ou "à toute personne qui veut faire du nouveau" (Schumpeter, 1935 : 347). Comme nous l'indiquions précédemment, cette catégorie se subdivise en trois grandes sous-catégories.

La première a, selon Marty (1955 : 92), été démontrée historiquement lors de l'apparition des premiers produits industriels qui, de façon générale, étaient de qualité inférieure à leurs prédécesseurs. Il s'agit de la résistance des consommateurs à l'innovation. Dans ce contexte, il se produirait ce qu'un sociologue, Hart², appelle une "tension". Cette tension serait imputable au retard culturel et au délai d'adaptation de la société envers l'innovation. À cet égard, Schumpeter disait : "Il n'est pas suffisant de produire un savon satisfaisant, il faut encore entraîner le peuple à se laver." ³

Au sujet de cette résistance des consommateurs, Perroux rappelle qu'elle diminue graduellement et qu'elle sera même au nombre des facteurs qui contribueront à réduire le rôle, l'importance et le prestige de la fonction d'entrepreneur au sein de la société. Schumpeter lui-même affirmait que cette fonction d'entrepreneur, telle qu'il la définissait, perdait déjà de son importance. Cela s'explique par le fait que "le

¹ C'est nous qui soulignons ; ce concept nous paraît tout à fait fondamental, comme on l'aura constaté à la lecture de notre problématique de recherche.

² Cité dans Marty (1955: 92).

³ Il s'agit ici d'un extrait de *Business Cycles* (pp. 243-244) repris dans Marty (1955: 92).

corps social s'accoutume toujours mieux au renouvellement perpétuel des méthodes de production et chaque nouveauté se répand de plus en plus facilement dans l'ensemble de la société économique". (Perroux, 1965 : 95) Comme les résistances qui s'opposent à l'action innovatrice de l'entrepreneur tendent ainsi à s'atténuer, la fonction d'entrepreneur perdrait de son importance.

[p. 108]

Sur ce point, nous ne sommes pas tout à fait convaincue du fait que la diminution de la résistance à l'innovation soit un phénomène généralisé. Il est fort possible qu'il y ait eu baisse de la résistance des consommateurs, la nouveauté n'étant plus crainte comme auparavant et tendant peut-être même à être fortement valorisée dans les sociétés actuelles. Dans cette perspective, on pourrait considérer que l'évolution de la conjoncture et les changements intervenus dans la composition du groupe des consommateurs entraîneraient une attitude radicalement opposée à l'égard de l'innovation. Demaria avait d'ailleurs déjà noté cette réduction de la résistance des consommateurs à la nouveauté, l'attribuant à un changement important dans la composition qualitative du groupe des consommateurs.¹

Nous reviendrons sur ce point plus loin, mais signalons qu'à notre avis, il n'est pas impossible que la résistance se soit maintenue davantage dans les deux autres sources de résistance à l'innovation. Le premier de ces foyers de résistance, auquel nous venons maintenant, se compose des autres entreprises, et le second, peut-être plus important aujourd'hui que les deux autres, comprend les groupes professionnels.

En ce qui concerne le deuxième, il faut rappeler que Schumpeter raisonnait sur la base d'innovations contenues dans des entreprises nouvelles formées spécifiquement à cette fin. La plupart des auteurs qui se sont intéressés à Schumpeter ou à l'innovation en général ont admis cette hypothèse qui a pour effet d'exclure l'innovation dans des entreprises existantes. Ainsi, Fisher² faisait remarquer que "l'exis-

¹ C'est Perroux (1965: 96) qui signale ce fait dans une des notes en référence à son texte.

² Fisher (1935). *The clash of Progress and Security*. Londres. Cité dans l'ouvrage de Marty.

tence d'installations le plus souvent peu adaptables au progrès nouveau fait que l'exploitant hésite à les remplacer, les profits de l'innovation étant mis en regard de la perte à éprouver sur le capital à détruire" (Marty, 1955 : 92). Dans ce contexte, "l'exploitant ne cherche pas alors l'innovation, mais la rationalisation du travail qui n'entraîne guère de transformations" (*ibid.*).

Enfin, dernier élément, selon nous peut-être le plus important aujourd'hui, la résistance des groupes professionnels. Il y a en fait peu de choses à dire sur la [p. 109] vision de Schumpeter à ce sujet puisqu'il n'a pas tellement développé cette question. À cet égard, nous sommes portée à penser que le fait que l'on ait accordé moins d'importance à cette troisième source de résistance s'explique par les caractéristiques du contexte de l'époque ¹ où écrivaient à la fois Schumpeter (1935) et les auteurs que nous utilisons ici (1955-1965). Ainsi donc, les enjeux de l'innovation ne sont pas les mêmes pour les producteurs (non innovateurs) et les travailleurs d'une part, et les consommateurs d'autre part.

Il faut reconnaître que le renouveau de l'intérêt pour Schumpeter est tout récent (cf. Boyer, Coriat, 1984), et que ses hypothèses, intuitions et affirmations n'ont pas, du moins à notre connaissance, fait l'objet de nombreux "tests" au fil des ans. Schumpeter était dans une certaine mesure tombé dans un "relatif" oubli jusqu'à ce que l'accélération de l'innovation, le renouveau du libéralisme et la redécouverte de l'entrepreneurship le remettent à l'ordre du jour dans de nombreux pays, et ce tant dans les universités que dans les officines ministérielles ou certaines chambres de commerce.

Arrêtons-nous là sur la théorie de l'entrepreneur et de l'innovation chez Schumpeter et présentons maintenant certaines critiques qui leur ont été adressées. Ce faisant, nous soulignerons les éléments qui, à nos yeux, constituent les principaux apports de Schumpeter, apports qui nous seront utiles dans la reconstruction que nous proposons des modèles de l'innovation.

¹ La moindre organisation de certaines groupes professionnels et le contexte de croissance d'après-guerre seraient au nombre de ces caractéristiques.

2.2.4. Apports et critiques

[Retour à la table des matières](#)

Au fil de notre présentation, nous avons déjà fait état de certaines critiques adressées à la théorie de Schumpeter. Nous ne traitons donc ici que des aspects qui nous paraissent les plus importants dans la perspective de notre propre démarche, qui ne vise évidemment pas les mêmes objectifs que visait Schumpeter. Présentons d'abord quelques critiques adressées à Schumpeter par des auteurs qui ont étudié son œuvre, puis nous exposerons nos propres [p. 110] critiques, et surtout les apports de Schumpeter qui nous paraissent les plus importants en regard de nos objectifs de recherche.

2.2.4.1. Critiques des auteurs

Une première critique, qui nous paraît fort importante, voudrait que Schumpeter n'analyse pas le "conditionnement social des phénomènes économiques" et qu'il ne tienne pas compte des "institutions". Marty (1955 : 76) rapporte que deux auteurs ont plus particulièrement adressé cette critique à Schumpeter ; il s'agit de Ammon et de Perroux. Effectivement, on peut considérer que la vision schumpeterienne ne voit dans l'entreprise ou la production qu'une simple combinaison de facteurs – donnant un produit spécifique. Selon Perroux, "dans la plus libérale et la plus individualiste, la plus atomique des sociétés économiques, l'œuvre de production ne s'est jamais accomplie par le simple et spontané concours d'échanges purs." ¹

À cet égard, il convient de rappeler les trois conceptions de l'entreprise mentionnées plus haut, notamment la première qui voit l'entreprise comme une institution, et la seconde qui la considère comme un ensemble de fonctions, alors que la vision schumpeterienne est axée

¹ Extrait de Perroux. *Les trois analyses de l'évolution*. Isea. T. IV, no 2, p. 281, cité in Marty (1955: 76).

sur l'entreprise comme fonction "essentielle", articulée autour de l'innovation.

Il est vrai que Schumpeter ne développe pas tellement au sujet des rapports de pouvoir qui peuvent exister dans l'entreprise – pas plus qu'il n'élabore au sujet des liens existant entre l'exploitant, l'entrepreneur-innovateur et les travailleurs réalisant effectivement la production ou l'innovation. Perroux considère que la fonction d'autorité de même que le revenu qui y serait associé auraient dû faire l'objet d'analyses théoriques, puisque ces éléments doivent apparaître dans tout circuit, "si celui-ci ne se borne pas à dessiner des ajustements mécaniques de flux, mais offre une image simplifiée des relations entre hommes vivant en société". ¹

[p. 111]

Une autre critique a été adressée à Schumpeter par Sweezy, celle-ci étant fondée sur la théorie marxiste. Pour Sweezy en effet, l'objection principale que l'on peut faire à la vision schumpeterienne, c'est que ne définissant pas la classe capitaliste, les possesseurs de capital n'auraient ainsi aucune raison de continuer à accumuler des richesses. Selon Sweezy, contrairement à ce qu'en dit Schumpeter, "l'accumulation serait la cause première du changement qui se matérialiserait ensuite dans une innovation, celle-ci étant alors le moyen de continuer l'enrichissement". ²

Marty (1955 : 76) considère que cette vision n'est pas en fait une critique de Schumpeter. À son avis, "l'analyse de Sweezy débute à un stade plus élevé que le modèle schumpeterien". Sweezy "suppose en effet une classe capitaliste et une accumulation conséquente... L'un des buts de la théorie de Schumpeter est précisément de montrer comment se forment une telle classe et une telle accumulation." Nous croyons que Marty a raison ici et que les deux théories sont en fait plus complémentaires que concurrentes.

¹ Il s'agit encore ici d'un extrait de l'article de Perroux cité précédemment dans Marty (1955: 76), mais à la page 282.

² Sweezy, P. (1943). Professor Schumpeter's Theory of Innovation. *Review of Economic Statistics*. février. 93-96.

En ce qui concerne l'étendue du champ d'application de la théorie, parmi les autres critiques de l'œuvre de Schumpeter, mentionnons également le fait que sa vision soit axée sur l'innovation dans de "nouvelles" entreprises, aux dépens de l'innovation à l'intérieur de sociétés existantes. Rappelons également que certains ont affirmé que sa théorie était restreinte au champ du capitalisme concurrentiel. Si la première limite a pu être "ignorée" par Schumpeter, cette seconde limite du champ d'application a cependant bien été reconnue par l'auteur. En effet, il indique que "les innovations dans un capitalisme concurrentiel sont incarnées par la fondation de nouvelles firmes". Cependant, il ajoute "que tout ceci est différent dans un capitalisme trustifié ; l'innovation n'est dans ce cas pas contenue typiquement dans de nouvelles firmes, mais marche avec les grandes unités existantes, d'une façon largement indépendante des personnes individuelles". ¹

[p. 112]

Tenant compte de ces extraits, il semble plus approprié de considérer que si effectivement l'œuvre de Schumpeter s'inscrit bien dans une période historique, qu'elle est effectivement inspirée par les réalités de l'époque, elle peut néanmoins être applicable à d'autres époques. En effet, on pourrait considérer que la fonction d'innovation ou d'entreprise (certains diraient d'"intrapreneurship" aujourd'hui) peut être assumée au sein de grandes organisations... pourvu qu'elles ne soient pas trop bureaucratisées, qu'elles laissent suffisamment d'initiative aux gestionnaires.

Enfin, dernière critique qui a également trait à la portée de l'œuvre : la définition même de l'innovation ou des combinaisons nouvelles qu'envisage Schumpeter dans son cadre d'analyse. Deux auteurs ont fait des critiques à cet égard : Böhm-Bawerk et Kierstead. Böhm-Bawerk considère que Schumpeter a tort de limiter son étude aux "combinaisons nouvelles qui ne sont pas encore, du fait des imitateurs, tombées dans la routine". ²

¹ Schumpeter, J. (1928). The Instability of Capitalism. *Economic Journal*. sept. 384, cité in Marty (1955: 89)

² Cité in Marty (1955: 90).

Pour sa part, Kierstead est d'avis que le concept d'innovation (ou de combinaisons nouvelles) est trop étroit non pas par définition, mais par l'usage qu'en fait Schumpeter. Selon Kierstead :

"Pour Schumpeter, le profit est lié par définition à l'innovation, c'est le gain qu'un entrepreneur peut acquérir en abaissant ses coûts de production au-dessous de ceux de ses concurrents... Mais dans le modèle, les coûts peuvent seulement être abaissés au-dessous du niveau compétitif par l'introduction de quelque technique productive non utilisée auparavant, en d'autres mots par une innovation. Ainsi pour Schumpeter les profits sont seulement un phénomène dynamique. Ils sont seulement possibles dans une société dynamique, et cette possibilité est l'incitation au développement. Ceci implique que Schumpeter, en dépit de sa reconnaissance du fait que l'innovation peut prendre la forme de l'introduction d'un nouveau bien, la considère en fait [p. 113] toujours comme une nouvelle et moins coûteuse manière de produire des biens." ¹

À l'instar de Marty (1955 : 91), nous croyons que Kierstead a mal interprété Schumpeter, car une autre lecture permet considérer que "le profit au sens schumpeterien peut naître de l'introduction d'un nouveau bien sur le marché". D'ailleurs, ajoute Marty (*ibid.*), "Schumpeter le mentionne explicitement, aussi bien dans les "Business Cycles" que dans la "Théorie de l'évolution économique".

C'est effectivement là la lecture que nous faisons nous-même de Schumpeter, d'autant plus que c'est pour nous un des principaux apports de Schumpeter que d'avoir mis en relief la multiplicité des formes que peut prendre l'innovation : innovations de processus, mais aussi innovation de produit, innovation organisationnelle, nouveaux débouchés, nouveaux matériaux, etc. Cela nous amène à passer à notre analyse des apports et limites de l'œuvre de Schumpeter dans la perspective de notre propre analyse ici.

2.2.4.2. Apports et critiques retenus

¹ Kierstead (1949). *Theory of Economic Change*. Macmillan. p. 96, cité in Marty (1955: 91)

À nos yeux, et plus particulièrement tenant compte de nos objectifs de recherche, la mise en relief des différentes formes que peut prendre l'innovation, ou la multiplicité des combinaisons nouvelles pouvant être réalisées est certes l'un des apports les plus importants de Schumpeter. Cet aspect est d'autant plus intéressant que les économistes ont généralement eu tendance à se limiter aux innovations de processus ou aux changements dans les procès de production.

Pour nous, c'est là une très grande qualité de l'analyse de Schumpeter que de pouvoir tenir compte des différentes formes de l'innovation, d'autant plus que nous croyons que l'importance relative de l'une ou l'autre de ces formes peut varier d'un secteur et d'une époque à l'autre. Le sens, la portée et les conséquences de l'innovation peuvent être radicalement différents dans ces diverses perspectives et nous croyons qu'il importe de développer une théorie [p. 114] économique de l'innovation qui puisse englober l'ensemble de ces phénomènes.

Un deuxième apport tout à fait important à nos yeux est le fait que Schumpeter considère que la société économique est dirigée par des décisions humaines et non par des principes, par des entrepreneurs et non par des ingénieurs ou par des classes sociales abstraites, comme nous l'avons mentionné plus haut. C'est encore là une vision à laquelle nous adhérons et qui, en conséquence, nous apparaît constituer un apport important, d'autant plus si l'on compare ce modèle au modèle néo-classique de l'entrepreneur-ingénieur ou comptable, combinant des facteurs de production de façon plutôt passive. Nous reviendrons plus loin sur cet apport schumpeterien, notamment lorsque nous tenterons d'élaborer ou de perfectionner un modèle d'analyse économique de l'innovation.

Un troisième élément qui nous a vivement intéressée dans l'analyse de Schumpeter est sa vision de l'entrepreneur comme "médiateur". Comme l'exprime Perroux (*op. cit.*), "l'entrepreneur dynamique de Schumpeter qui parie sur les structures neuves lance un défi au comptable", ce comptable qui caractérise la vision néo-classique, comme nous l'avons vu plus haut. Bien que l'on ne trouve pas beaucoup de détails à ce sujet dans l'œuvre de Schumpeter, c'est là un apport tout à fait intéressant pour nous, et c'est en fait sur cette base que nous aimerions développer notre propre modèle.

Enfin, dernier apport que nous tenons à souligner : la mise en relief des "résistances" à l'innovation. C'est encore là un aspect que les économistes ont généralement tendance à négliger dans leur analyse du processus de changement technologique ou de diffusion de l'innovation. La seule critique que nous faisons toutefois à ce sujet, c'est qu'il nous semble que le lieu de la résistance s'est sans doute déplacé des consommateurs vers les "groupes professionnels", ou les salariés confrontés aux innovations introduites dans l'entreprise.

La résistance des groupes professionnels a été plutôt négligée par Schumpeter, mais nous pensons que cela s'explique par la moindre [p. 115] importance, ou la moindre organisation des groupes professionnels ou des salariés, à l'époque de Schumpeter. Avec le développement du salariat, ainsi que l'augmentation de la dépendance à l'égard de l'emploi pour l'obtention de revenus, la hausse de l'insécurité face à l'emploi dans la récente période de crise que nous avons connue, il est sans doute compréhensible que la résistance des salariés ait augmenté, alors que celle des consommateurs diminuait, pour les raisons que nous avons mentionnées plus haut.

Pour ce qui est des critiques à l'égard de Schumpeter, nous voulons simplement souligner qu'il met peut-être trop l'accent sur l'axe prix-coûts, celui-ci dominant les effets de l'innovation, auxquels Schumpeter s'intéresse peu, si ce n'est en termes de "destruction créatrice" d'entreprises. L'entreprise elle-même demeure une "boîte noire" où se combinent les facteurs, le "facteur" ressources humaines étant à notre avis trop négligé. C'est d'ailleurs précisément sur ce point que nous tentons de dépasser la construction de Schumpeter.

Nous tentons également de construire notre théorie en développant davantage sur l'évolution de la "dynamique d'encadrement" de l'innovation, qu'il a selon nous négligée pour se concentrer sur le rôle du "jeune premier", à savoir l'entrepreneur-innovateur. Nous essayons également d'introduire la dimension "travail" et "ressources humaines" dans le modèle, celle-ci nous paraissant avoir été négligée. En effet, bien que Schumpeter ait fait référence à une possible résistance des "groupes professionnels", l'articulation entre les ressources humaines et l'innovation, ou les médiations que peuvent réaliser les entreprises/entrepreneurs entre ces deux aspects n'ont pas été suffisamment développés selon nous.

2.3. VEBLEN : LA TECHNOLOGIE ET LES "INSTITUTIONS"

[Retour à la table des matières](#)

Évoluant toujours vers des théories intégrant davantage la dimension institutionnelle, le "monde réel", en particulier celui du travail, dans l'analyse de l'innovation, nous passons maintenant à l'analyse de Veblen. Commençons d'abord par le situer rapidement dans l'école institutionnaliste à laquelle il [p. 116] appartient, ce qui paraît d'autant plus important que cet auteur a été relativement négligé par les économistes.

En abordant l'œuvre de Thorstein B. Veblen (1857-1929) après celle de Schumpeter, nous ne suivons évidemment pas un déroulement historique chronologique. En effet, comme nous le mentionnions précédemment, nous avons plutôt choisi d'aborder les écoles et les auteurs selon le degré de rapprochement avec le modèle que nous entendons nous-même proposer pour rendre compte de l'innovation.

Ainsi, Veblen se rapproche-t-il de notre vision par l'importance qu'il accorde à la technologie dans sa théorie et, surtout, par le rôle qu'il attribue aux institutions. Sans être d'accord avec lui en tous points, sa vision des choses nous paraît très instructive et nous semble pouvoir contribuer à l'élaboration et au soutien de notre propre modèle.

Rappelons donc simplement que Veblen est l'un des trois grands noms, avec Commons (1862-1945) et Mitchell (1874-1948), généralement rattachés à l'école institutionnaliste apparue vers la fin du dix-neuvième siècle aux États-Unis. Veblen a été l'un des fondateurs de la New School for Social Research de New York. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, dont les principaux sont "Theory of the Leisure Class", "The Engineers and the Price System" (1921), "Absentee Ownership and Business Enterprise in Recent Times", "The Case of America" (1923) et "The Place of Science in Modern Civilization and Other Essays" (1919), les trois derniers étant les plus pertinents par rapport aux thèmes dont nous traitons ici.

Il convient peut-être d'ajouter que Veblen, Commons et Mitchell seront en quelque sorte "suivis" par Arthur Ross, Clark Kerr et John T. Dunlop ¹ qui, à leur tour, mettront l'accent sur le rôle des institutions et des décisions humaines dans l'explication des phénomènes observés sur le marché du travail. Ils seront également à l'origine des thèses de la segmentation du marché du travail et des marchés internes, sur lesquelles nous nous penchons plus loin. Il y a donc filiation et liens importants entre Veblen et les thèses auxquelles nous ferons [p. 118] référence lorsque nous nous intéresserons plus particulièrement aux dimensions du travail et des ressources humaines.

Pour résumer la pensée de Veblen, on pourrait dire qu'à ses yeux, les "institutions" sont un facteur explicatif important des situations économiques et technologiques que l'on observe. Deux sujets, soit la technologie et les institutions, sont au cœur des analyses de Veblen. Compte tenu de nos objectifs de recherche, ce sont précisément ces deux sujets que nous traitons successivement, en nous inspirant en grande partie d'une thèse canadienne portant sur l'œuvre de Veblen (Corbo, 1973).

2.3.1. La technologie chez Veblen

[Retour à la table des matières](#)

Précisons d'entrée de jeu que pour Veblen, la technologie ou l'"état des techniques" ("state of industrial arts") est le facteur économique primordial et déterminant, et qu'un certain déterminisme économique, tout à fait fondamental dans l'œuvre de Veblen, s'exerce sur l'ensemble de la société et de la culture. Ainsi, Veblen considère que tout système économique, et donc toute société, se caractérise par un état donné des techniques et par une technologie (Corbo, 1973 : 277).

Ce que Veblen entend par l'expression "technologie" se résume à deux séries d'éléments : "d'une part, d'un système d'outils, d'instruments, de machines même ; d'autre part, – et c'est l'aspect le plus important – d'un ensemble de processus, de recettes, de manières de faire, de techniques, en un mot : d'un savoir-faire" (*ibid.*). Veblen uti-

¹ Cf. leurs récents écrits dans Kaufman (1988).

lise aussi l'expression de "capital intangible" ou d'"avoir immatériel" en faisant référence à ce savoir-faire technique, qu'il juge plus important que les outils et les instruments qui constituent le capital physique. L'innovation chez Veblen est ainsi perçue de façon plutôt étroite, au sens d'innovation de processus, bien qu'il dépasse la dimension proprement physique du capital tangible, ou des machines.

Une autre caractéristique importante de la technologie telle que la conçoit Veblen est que celle-ci est considérée comme un capital "collectif", "un savoir-faire, un système de connaissances, empiriquement acquis, développé et [p. 119] enrichi et transmis de génération en génération" (Corbo, 1973 : 278). Ainsi donc, outre le fait de privilégier l'importance du savoir-faire et des connaissances intangibles dans ce que l'on qualifie de l'état des techniques, Veblen favorise une vision de la technologie comme "possession indivise du groupe social, alors que les instruments que suscite cette technologie peuvent fort bien être appropriés privément" (*ibid.* : 279).

Veblen met aussi en relief le fait que la technologie est une œuvre créée par les facultés humaines, "particulièrement l'instinct ouvrier et la curiosité désintéressée – qui, dans un contexte matériel donné, inventent les techniques et développent les connaissances constituant la technologie" (*ibid.*) :

"The state of the industrial arts is dependent upon the traits of human nature, physical, intellectual, and spiritual, and on the character of the material environment. It is out of these elements that human technology is made up ; and this technology is efficient only as it meets with the suitable material condition and is worked out, practically, in the material forces requires." (Veblen, 1919 :348)

2.3.1.1. L'importance du "milieu"

Est ainsi souligné le fait que la technologie ne sera efficace que si elle trouve les conditions matérielles appropriées et si l'on dispose des forces matérielles requises. Ces deux éléments, mais surtout le pre-

mier, qui fait en quelque sorte référence au "milieu de propagation"¹ de la technologie, nous paraissent particulièrement importants, et particulièrement négligés dans la théorie économique orthodoxe.

Nous ne sommes pas seule à avoir noté ce rôle affecté au "milieu" de propagation ou de diffusion de la technologie chez Veblen. En effet, Corbo (1973 : 281) écrit :

[p. 119] "Le milieu joue un rôle dans l'élaboration des techniques, puisque celles-ci doivent assurer la survie de l'homme précisément dans ce milieu ; cependant, le travail essentiel d'élaboration, de constitution d'un savoir-faire technique incombe toujours à l'homme, à ses instincts et à ses facultés. Et entre ces trois termes – technologie, forces humaines et milieu matériel –, il existe une étroite interdépendance dont la rupture entraîne l'improductivité de la technologie et l'inefficacité de l'homme."

Aux yeux de Veblen, la technologie joue un rôle tout à fait fondamental dans la vie économique des sociétés et c'est en fait elle qui permet de transformer les ressources naturelles en des valeurs économiques (Veblen, 1919 : 330). De plus, Veblen considère que ce n'est qu'en ayant accès à la technologie propre à sa société que l'individu peut devenir un agent économique productif : "Without access to such a common stock of immaterial equipment no individual and no fraction of the community can make a living, much less make an advance" (*ibid.* : 326).

Enfin, troisième élément, c'est la technologie qui donne une valeur aux outils, instruments et machines qui interviennent dans les processus de production, puisque lorsque de "nouvelles technologies" font leur apparition, ces outils et machines deviennent désuets, sans valeur. À cet égard, Veblen (1919 : 348-349) affirme :

"The point is illustrated by what happens to a mechanical contrivance which goes out of date because of a technological advance and is displaced by a new contrivance embodying a new process. Such a contrivance "goes to the junk heap". The specific technological expedient which

¹ Nous utilisons ici une expression que l'on doit rapprocher des analyses de Perroux ou de Bartoli.

it embodies ceases to be effective in industry, in competition with "improved methods" ...when it is in this way eliminated, the material repository of it ceases to have value as capital."

[p. 120]

Ainsi, comme le résume Corbo (1973 : 283) :

"pour Veblen, un outil vaut ce que vaut la technologie qu'il incarne et il est menacé de désuétude par l'apparition d'une nouvelle technologie ; la technologie est l'âme animant les outils et c'est elle qui leur procure leur productivité et leur valeur, comme la productivité de l'homme est fonction de ses connaissances techniques beaucoup plus que de sa simple énergie ou de sa force de travail."

Dans cette perspective, la technologie détermine le rythme, la nature, la quantité et la qualité de la production, elle permet au travail humain d'être productif et donne une valeur économique aux ressources naturelles ou aux matières premières. (*Ibid.*)

Ayant noté précédemment que Veblen considère la technologie comme un acquis "collectif" des sociétés, il faut ajouter que la croissance, au fil des ans, du stock de connaissances techniques et de savoir-faire a entraîné l'obligation d'un partage du travail et d'une spécialisation des travailleurs. En effet, Veblen reconnaît qu'à partir d'un certain seuil, aucun individu ne peut maîtriser l'ensemble des techniques propres à son époque. Dans un tel contexte de sociétés développées du point de vue technologique, "la richesse et la complexité de la technologie sont telles que la spécialisation des tâches est indispensable et chaque individu ou chaque groupe professionnel ne maîtrise qu'un secteur très limité de la technologie, qui s'avère ainsi pleinement la propriété du groupe social dans son ensemble" (Corbo, 1973 : 286).

2.3.1.2. Technologie collective ou privée

Cette conception de la possession collective de la technologie amène même Veblen à établir un lien étroit entre régression démographique et régression technologique. En effet, considérant que "technologie et démographie se conditionnent réciproquement" (*ibid.* : 287), Veblen affirme que la technologie établit des limites quant à la croissance démographique d'une population et [p. 121] réciproquement, la technologie ne peut atteindre certains seuils de développement sans une population suffisante (Veblen, 1914 et 1923).

Nous ne sommes pas totalement convaincue par son argumentation à cet égard, surtout en ce qui concerne la deuxième partie de sa proposition. Par contre, nous sommes tentée de proposer, comme nous le ferons plus loin, un conditionnement réciproque entre technologie et développement ou gestion des ressources humaines. Nous gardons ainsi l'idée de réciprocité d'effets, mais en modifiant l'un des pôles.

Par contre, malgré l'affirmation maintes fois répétée selon laquelle la technologie est une possession collective, Veblen souligne qu'il existe des liens importants entre technologie et propriété privée. Précisons d'abord que Veblen considère la propriété privée comme une "institution", tel qu'il définit ce terme, c'est-à-dire "la cristallisation d'une habitude acquise dans un contexte précis et à la suite d'expériences particulières" (Corbo, 1973 : 289). Cependant, la propriété privée serait une institution "relative et contingente, au sens où, alors qu'on ne peut concevoir une société sans technologie, on peut concevoir une société où n'existerait pas de propriété privée" (*ibid.*). On pourrait même ajouter que si "la technologie se conçoit hors de toute propriété... toute propriété suppose une technologie préexistante" (*ibid.*). Ainsi, même si les deux éléments sont étroitement reliés, ils n'en doivent pas moins être distingués dans l'analyse de Veblen (*ibid.*)

Dans cette perspective, même si la technologie demeure la propriété collective de la société chez Veblen, la société n'exerce pas toujours le contrôle sur cette technologie puisque les instruments de production qui permettent sa mise en œuvre sont pour leur part sous le contrôle d'individus, de groupes ou de classes sociales. Ainsi, non seulement la

technologie permettra-t-elle la propriété, mais elle en délimitera également les formes. "Sera objet de propriété ce qui assure le mieux le contrôle de la technologie, c'est-à-dire précisément ce type d'instrument de production par lequel la technologie, selon son état de développement, est mise en œuvre" (Corbo, 1973 : 292).

[p. 122]

De cette manière, selon Veblen (1919 : 333), une technologie rudimentaire mènerait à la propriété foncière, alors qu'une technologie industrielle conduirait à la propriété capitaliste des usines et ainsi de suite. La technologie définirait ainsi le type d'objet pouvant faire l'objet de propriété, de même que le modèle de propriété, soit socialement égalitaire ou inégalitaire (Corbo, 1973 : 293).

2.3.1.3. Forces influant sur la technologie

Par rapport aux économistes néo-classiques, mais aussi aux visions keynésienne et post-keynésienne, il est évident que Veblen accorde une place beaucoup plus déterminante à la technologie : déterminante des objets et des formes de la propriété, et plus largement, de la vie des sociétés. Dans une certaine mesure, la théorie de Veblen est donc empreinte d'un certain "déterminisme technologique" ; cependant, Veblen fera intervenir d'autres forces qui contribueront à atténuer ce déterminisme que l'on serait porté à relever dans un premier temps.

Parmi ces autres forces, mentionnons la "culture". En effet, Veblen est d'avis que la technologie n'est pas un donné, mais bien une réalité dynamique, "qui évolue constamment et dont le degré d'efficacité dépend de certaines conditions précises" (Corbo, 1973 : 295). Ainsi, il y aurait interaction entre la technologie et la culture de la société : "s'il est vrai que la technologie influence la culture, il est aussi vrai que la culture peut faciliter aussi bien qu'inhiber l'efficacité et le progrès de la technologie" (*ibid.*).

La conception de Veblen est peut-être quelque peu excessive à cet égard, puisqu'il considère que certains éléments de "culture" (conceptions négatives de la technologie, superstitions, traditions, préjugés sociaux, idées ou prémisses religieuses, métaphysiques, etc.) peuvent exercer un effet négatif sur le dynamisme ou la diffusion de la techno-

logie au sein d'une société. Veblen est d'avis que les connaissances dites "positives" sont essentielles à l'efficacité et au progrès de la technologie : "celle-ci progresse et produit dans la mesure où elle est alimentée par la connaissance positive et "matter-of-fact" et est ralentie et affaiblie dans la mesure où elle est pénétrée d'idées et de concepts non positifs." (*Ibid.*) ¹ Ainsi, pour être efficace, la technologie exige une connaissance positive des faits, ce qui permet de réaliser un travail productif.

Outre le fait que nous considérons cette vision quelque peu excessive, elle nous semble toutefois pouvoir appuyer la proposition de Schumpeter selon laquelle il y aurait des résistances à l'innovation, résistances exigeant certaines médiations. Sans en ajouter davantage pour le moment, soulignons simplement que vue sous cet angle, cette conception de Veblen nous paraît intéressante.

Il convient d'ajouter d'autres facteurs qui, sans avoir fait l'objet de développements aussi importants que les facteurs culturels, ont également été mentionnés par Veblen comme des facteurs pouvant nuire au développement technologique : la stratification sociale, les structures politiques, les modes de vie économique sont autant d'éléments pouvant inhiber l'essor technologique. Ces aspects nous paraissent également intéressants, du fait qu'ils renvoient à des réalités que nous avons nous-même qualifiées de "variables socio-institutionnelles" (Tremblay, 1986), au nombre desquelles on trouverait le système de relations industrielles, la gestion des ressources humaines, les lois, etc.

Nous avons beaucoup insisté jusqu'ici sur la propriété "collective" de la technologie chez Veblen. Précisons cependant que Veblen considère que "les progrès technologiques sont finalement réductibles à l'action, à l'invention et à la créativité des individus, car ce sont leurs expériences et leur travail qui amènent effectivement des nouveautés techniques..." (Corbo, 1973 : 302). En d'autres termes, "une innovation technique (ne serait) après tout qu'une réponse plus heureuse et plus efficace apportée par un individu (ou un groupe d'individus) à un problème pratique précis" (*ibid.*). Il convient toutefois de noter que Veblen considère que l'individu reste tributaire des connaissances

¹ On fait ici référence à l'ouvrage publié par Veblen en 1914: "The Instinct of Workmanship and the State of Industrial Arts". New York : BW Huebsch.

techniques que la société lui a inculquées, puisqu'il n'est créateur que dans un [p. 124] contexte technologique précis et dans la mesure même où il a assimilé le savoir-faire technique (*ibid.*).

2.3.1.4. Emprunts technologiques

Veblen a également développé une théorie sur les "transferts ou emprunts" technologiques que plusieurs (dont Corbo) jugent fort intéressante. Sa thèse générale est que la technologie empruntée n'a pas la même valeur, ni la même portée dans la société d'où origine la technologie et dans celle qui l'adopte.

"A given technological system will have an economic value and a cultural incidence on a community which takes it over ready-made, different from the effects it has already wrought in the community from which it is taken over and in which it has cumulatively grown to maturity in correlation with other concomitant change in the arts of life." (Veblen, 1915 : 88)

Veblen ira même jusqu'à dire qu'une technologie empruntée sera plus efficace et productive dans son milieu adoptif que dans la société dont elle tire son origine. Ses affirmations se fondent sur l'étude de l'industrialisation du Japon et de l'Allemagne dans la seconde moitié du dix-neuvième siècle (Veblen, 1915). Sans être totalement convaincue par la thèse de Veblen à cet égard, les éléments qu'il met en évidence dans le cadre de cette analyse nous paraissent toutefois pertinents.

Selon Veblen, "les techniques et la technologie n'existent pas dans l'isolement, mais se trouvent toujours revêtues d'une enveloppe institutionnelle et culturelle, puisque toute technique inculque une discipline de vie, et par là, des habitudes de vie et de pensée, des normes de comportement, des valeurs, des coutumes et des traditions, et, finalement engendre des institutions et une culture". (Corbo, 1973 : 304)

L'analyse de Veblen est ici d'autant plus intéressante pour nous qu'il met en relief des effets de réciprocité entre la technique/technologie et les institutions. [p. 125] En effet, non seulement les technologies ont-elles une incidence sur l'environnement culturel

et institutionnel, ce qui dans une certaine mesure serait plutôt proche d'une vision qualifiée de déterminisme technologique, mais cet environnement institutionnel exerce lui-même un effet sur les technologies. Non seulement le changement technologique ou l'innovation entraînent-ils un réaménagement de l'ordre institutionnel, réaménagement dont l'importance sera fonction du changement lui-même (*ibid.*), mais le contexte institutionnel et conventionnel agira lui aussi sur les modalités et les formes de l'innovation.

2.3.1.5. Technologie et institutions

Il y aurait ainsi une forme de *réciprocité d'effets* entre le contexte institutionnel et les technologies (ou l'innovation, terme que nous préférons, mais que Veblen n'utilise pas, ou peu). Ce sont là des éléments qui nous paraissent fort pertinents et que nous retiendrons dans notre propre modèle, ayant déjà eu l'intuition qu'il convenait effectivement de traiter des rapports entre les technologies (ou l'innovation) et leur environnement en termes d'articulation ou de réciprocité (Tremblay, 1986). Dans une certaine mesure cela peut aussi nous ramener au concept de "milieu de propagation" ¹ ou de diffusion des technologies, au rôle que ce milieu propogateur jouerait dans l'accélération ou le ralentissement du rythme de diffusion.

Ainsi, si nous retenons l'idée que les techniques et les systèmes technologiques "engendrent un cadre institutionnel et culturel qui vient régulariser leur utilisation et inculquer aux hommes des modes appropriés de comportement par rapport à leur technologie" (Corbo, 1973 : 305), nous retiendrons également que ce cadre institutionnel et culturel peut agir sur les techniques et modeler le cours de l'innovation dans une société donnée.

Nous retiendrons également l'idée qu'une technologie peut avoir des effets institutionnels et culturels différents dans différentes sociétés, ce qui permet de conclure que les thèses de Veblen ne sont pas

¹ Rappelons que nous utilisons ici un concept qui renvoie aux thèses de Perroux et de Bartoli, auxquelles nous reviendrons plus loin.

véritablement empreintes de déterminisme technologique, bien qu'elles portent parfois à le penser.

[p. 126]

Dans cette perspective, nous aimerions proposer l'hypothèse selon laquelle il y aurait ajustements réciproques, recherche de compatibilité entre les technologies, les contraintes institutionnelles ou éléments du contexte culturel, social et institutionnel, ces derniers éléments pouvant être remodelés dans le cadre du processus de diffusion de l'innovation dans la société (ou le "tout social global" ; cf. Bartoli, 1986).

Pour appuyer cette proposition, reprenons quelques éléments de Veblen. Rappelons qu'il fait de l'économie le facteur fondamental conditionnant la vie des sociétés, la technologie étant vue comme l'élément déterminant au sein de l'ensemble économique. Dans ce cadre, la technologie est considérée comme un facteur agissant sur les sociétés, leurs institutions et leur culture, de même que comme le moteur fournissant leur dynamisme à ces sociétés, ce dernier élément pouvant d'ailleurs nous ramener à la pensée de Schumpeter.

Étant donné ce rôle fondamental de la technologie dans la vie économique, Veblen affirme que si l'organisation économique ne correspond pas aux exigences de la technologie, il en découlera "des contradictions, des déchirements, des tensions qui ébranlent la société et la font vivre en état de crise plus ou moins violente à laquelle elle n'échappe que par un réaménagement de ses institutions" (Corbo, 1973 : 313) ¹. Cette perception amène à notre esprit la vision des *médiation*s qui, selon nous, s'exercent dans les sociétés, de même qu'à l'échelle plus micro-économique des entreprises, dans un contexte de diffusion d'innovations.

Ainsi, on l'aura compris, la vision qu'a Veblen de la technologie nous semble fort intéressante et fort utile pour tenter de remodeler les modèles traditionnels de l'innovation. En effet, bien que nous ayons une vision plus large de l'innovation, englobant l'innovation de process et de produit, la théorie de Veblen nous invite à introduire dans l'analyse de l'innovation des éléments de nature institutionnelle, no-

¹ On peut également penser ici à ce que Marx qualifierait de contradiction entre les forces productives et les rapports de production.

tamment la gestion des ressources humaines et les [p. 127] rapports de travail dans l'entreprise, que nous verrons plus loin. Mais d'abord, revenons plus en détail sur la vision des "institutions" qu'a développée Veblen.

2.3.2. Les "institutions" chez Veblen

[Retour à la table des matières](#)

Veblen est évidemment connu comme l'un des "pères" de l'école institutionnaliste américaine. Sans doute convient-il donc d'ajouter quelques précisions sur cette théorie axée sur les institutions, d'autant plus que nous voulons nous-même intégrer cette vision à notre modèle théorique de l'innovation.

Précisons d'abord que tous les analystes de l'œuvre de Veblen ne s'entendent pas sur le sens exact du terme "institution" chez Veblen. On réussit cependant à en donner une définition générale qui, par delà les nuances et distinctions subtiles, se résumerait à définir les institutions comme des habitudes cristallisées et consacrées qui régissent, orientent et déterminent les comportements des individus. Pour Veblen lui-même, les institutions peuvent se définir comme suit :

"Dans la vie économique, comme dans les autres domaines de l'activité humaine, les modes habituels de conduite et de relation se sont développés et, par l'usage, ont constitué un réseau d'institutions. Ces institutions, ainsi que les conceptions usuelles qu'elles recèlent, ont une force prescriptive et coutumière qui leur est propre, bien qu'il ne soit pas nécessaire, à tout moment, de débrouiller et de vérifier l'enchaînement compliqué des précédents, des accidents, des *compromis*, ¹ des indiscretions et des désirs dont l'interaction, au cours des siècles, a donné naissance à la situation culturelle présente." (Traduction de Corbo, 1973 : 317)

¹ C'est nous qui soulignons.

2.3.2.1. Définition

[p. 128]

Veblen s'oppose à toute théorie selon laquelle les institutions seraient "naturelles", comme le sont les instincts dits "naturels", auxquels Veblen s'intéresse d'ailleurs passablement dans ses théories. Par opposition, les institutions seraient des habitudes *acquises* dans un contexte socio-institutionnel donné, et ce, en relation avec ce contexte. Il s'agirait d'habitudes épurées, figées, consacrées et socialisées (*ibid.* : 318). Ainsi, entre l'habitude et l'institution, il n'y aurait qu'une différence de degré, et non de nature, alors qu'au contraire il y a une différence de nature avec les instincts. Ce qu'il paraît important de souligner ici, c'est l'importance de l'appui (explicite ou implicite) de la société dans le maintien, la sanction des institutions en cause.

Pour faire référence à des choses plus concrètes, précisons que des réalités telles que la famille, l'État, les entreprises, les systèmes d'éducation seraient au nombre des éléments à retenir comme "institutions" au sens de Veblen. Nous verrons ultérieurement que des dimensions plus micro-économiques, notamment les "marchés internes du travail" par exemple, pourraient également figurer au nombre de ces institutions, d'autant plus si nous considérons que l'analyse de Veblen inclut au rang des institutions aussi bien "des modes d'organisation en tant que cristallisation d'habitudes de pensée" que "des préférences, des valeurs, des comportements acquis" (*ibid.* : 320).

Une caractéristique importante des institutions mérite d'être soulignée :

"en raison de la primauté de l'économie dans la vie des sociétés... toute institution sera, d'une manière ou d'une autre, économique... Aussi, confronté à une institution donnée, Veblen se demandera, non seulement de quelle habitude ou ensemble d'habitudes elle est la cristallisation, mais encore quel rôle ou quelle fonction économique elle remplit." (*Ibid.* : 322) ¹

¹ Cette citation est tirée de A. Vinokur. *T. Veblen et la tradition dissidente dans la pensée économique américaine*. p. 85. Cité in Corbo, 1973: 320 et 405.

C'est là une préoccupation que nous retenons pour notre analyse des "institutions" intervenant dans le processus d'innovation.

[p. 129]

2.3.2.2. Rôle des institutions

On trouvera chez Veblen une explication du comportement et de l'action des individus qui se rapproche dans une certaine mesure du comportement de l'entrepreneur-innovateur chez Schumpeter. En effet, Veblen considère que les comportements sont le produit de deux forces, soit l'instinct (que l'on retrouvait chez l'entrepreneur de Schumpeter) et le cadre institutionnel (plutôt négligé chez Schumpeter). Ainsi, les institutions joueront un rôle tout à fait fondamental, pouvant refouler les instincts et même, selon Veblen, *nuire à la propagation de la technologie*. Ce dernier élément, qui selon nous est encore là quelque peu excessif, n'en met pas moins en lumière le rôle *médiateur* que peuvent jouer les institutions. En effet, c'est en quelque sorte en *traversant les institutions*, ou le cadre institutionnel, que se propageront (ou non) ou *que seront remodelées, les technologies*.

De plus, les institutions jouent un rôle de sélection et de formation des individus, "en ce qu'une institution particulière favorise chez les individus certains comportements, certaines attitudes, certaines occupations, plutôt que d'autres, et par là favorise le développement de certaines facultés et certains traits" (Corbo, 1973 : 326). Sans doute retrouve-t-on effectivement de tels effets en ce qui concerne les institutions agissant sur le marché du travail, auxquelles nous reviendrons plus loin.

Pour sa part, Veblen dira à ce sujet (traduction de Corbo, 1973 : 326) :

"Les institutions ne sont pas seulement elles-mêmes le résultat d'un processus de sélection et d'adaptation qui façonne les types dominants ou principaux d'attitudes et d'aptitudes spirituelles ; elles sont en même temps des modes particuliers de vie et de relations humaines, et par conséquent à leur tour des facteurs effectifs de sélection. De telle sorte que les institutions changeantes favorisent une sélection supplémentaire des individus

dotés du tempérament le plus adapté, et la formation de nouvelles [p. 130] institutions entraîne une adaptation accrue des habitudes et du tempérament individuels à un environnement changeant." ¹

2.3.2.3. Réciprocité d'effets

Veblen met en parallèle les institutions et les technologies. À ses yeux, les unes et les autres exercent sur les individus des effets contribuant à leur inculquer des habitudes de vie et de pensée, à favoriser le développement de certains traits, etc. C'est d'ailleurs à partir de cette conception que Veblen a imaginé le développement de divers "types" humains, qui ont peuplé ses œuvres : le Capitaine d'industrie, l'Entrepreneur, le Financier, l'Artisan, le Technicien, enfin, toute une série de types humains résultant du développement particulier de certains traits, certaines habitudes, certaines aptitudes, soit le produit de l'influence "conditionnante et formatrice" du cadre institutionnel (ou de la technologie). (Corbo, 1973 : 327)

Cela nous amènerait à dire que la gestion des ressources humaines, tout comme d'autres comportements observés en entreprise, serait conditionnée ou modelée par le cadre institutionnel. Par ailleurs, à l'instar de Veblen, nous proposerions en quelque sorte un schéma de causalité circulaire, ou de réciprocité d'effets. Tout comme les institutions naissent chez lui des habitudes et inculquent elles-mêmes des habitudes aux individus, sélectionnant et renforçant de ce fait certains traits, les institutions et les modalités de gestion de la main-d'oeuvre, ou les choix techniques, seraient à la fois conditionnés et modelés par le cadre institutionnel, et remodeleraient dans une certaine mesure ce cadre.

Cette vision serait conforme à la vision qu'a Veblen des institutions puisqu'il précise que celles-ci sont changeantes, qu'elles sont nécessairement instables et qu'elles doivent varier avec le temps (ibid. :337). Comme les circonstances dans lesquelles les individus vivent sont elles-mêmes changeantes et que les institutions sont le fruit des habitudes inculquées par ces circonstances, Veblen [p. 131] considère que

¹ Cette citation traduite par Corbo est tirée de *The Theory of the Leisure Class. An Economic Study of Institutions*. New York. A. M. Kelly. 1965.

les institutions doivent elles aussi changer ou évoluer au fil du temps. Il note par ailleurs que certaines institutions pourront bloquer des changements institutionnels, certaines "institutions" (lois, tribunaux, et droit en général) ayant même selon lui pour fonction précise de bloquer ce genre de changement (*ibid.* :338).

2.3.2.4. Caractère "retardataire" des institutions

C'est dans cette perspective que Veblen développera d'ailleurs une vision plutôt négative des institutions, considérant que non seulement sont-elles souvent en retard par rapport à l'évolution des réalités, mais dénonçant carrément le "caractère intrinsèquement retardataire des institutions" (*ibid.* : 345). Bien que cette vision nous semble encore là légèrement excessive, nous la considérons intéressante du fait qu'elle permette d'envisager des sources de résistance, et même ici de blocage total, à l'égard de l'innovation.

Il s'agit là de facteurs négligés dans les théories économiques traditionnelles et qui pourtant mériteraient d'être pris en compte, étant donné leur impact possible en termes économiques. En effet, ils peuvent réduire considérablement l'efficacité du système technologique, retarder des effets positifs attendus d'un processus d'innovation, etc.

Reconnaissant l'intérêt de cette vision des institutions, nous n'allons toutefois pas jusqu'à penser que les institutions vont généralement, voire toujours, à contre-courant du "progrès" technologique, comme le propose Veblen. Peut-être faut-il voir là une vision fortement inscrite dans la période historique où écrit Veblen. En effet, à cette époque, l'innovation et les changements technologiques étaient peut-être vus de façon négative dans le corps social. Aujourd'hui, le "nouveau" est davantage valorisé, bien qu'il demeure souvent source d'inquiétudes, notamment pour les producteurs concurrents de l'"innovateur" et pour les travailleurs qui risquent de perdre leur emploi.

[p. 132]

Cependant, si l'on considère que les institutions sont le fruit de médiations et de compromis, qu'elles sont en quelque sorte la cristallisation de ces compromis passés, il faut admettre qu'elles risquent d'être

souvent en retard sur l'évolution des pratiques et des mentalités.¹ La vision de Veblen peut donc être rapprochée encore là de la thèse de Schumpeter en ce qui concerne les résistances possibles du milieu social à l'égard de l'innovation.

Chez Veblen, le cadre institutionnel en vient à contrôler la technologie et par ce biais il contrôle en quelque sorte le destin de l'humanité (Corbo, 1973 : 348). En des termes plus concrets, on peut dire que les groupes ou les classes sociales profitant de l'ordre institutionnel établi "se trouvent en fait à disposer d'un pouvoir sur l'emploi de la technologie et vont toujours s'employer à perpétuer cet ordre institutionnel, même s'il est complètement inadapté aux exigences de la technologie" (*ibid.*). Des situations de chômage et de pauvreté, des conflits de travail seraient autant de manifestations de cette crise globale qui, selon Veblen, prend racine dans le "conflit des institutions et de la technologie".

On retrouve ici la vision de Veblen, selon laquelle "si la technologie inculque une discipline et des habitudes dont se constituent les institutions, elle évolue beaucoup plus rapidement que ces dernières" (*ibid.* : 349). Cette thèse reste à vérifier, mais elle présente tout de même l'intérêt de mettre en relief une certaine *médiation* de l'innovation ou de l'évolution technologique de la part des institutions.

2.3.3. Apports et critiques

[Retour à la table des matières](#)

Arrivée au terme de notre analyse de Veblen, résumons ici les apports et les critiques qui nous paraissent les plus importants, toujours par rapport à nos propres objectifs de recherche.

Un des premiers apports évidents de Veblen est d'avoir mis en relief le rôle des institutions dans la dynamique économique, considérant que la société est le produit de l'effet conjugué de deux forces : la technologie et les institutions. [p. 133] Ainsi, Veblen pense même que

¹ On peut notamment faire référence ici à l'analyse du droit, les lois étant souvent considérées en retard sur les pratiques.

le cadre institutionnel contrôle les technologies, une proposition forte, qui a tout de même le mérite de mettre l'accent sur l'impact des institutions sur la technologie, alors que la très grande majorité des économistes s'intéressent essentiellement à l'"impact" des technologies sur le cadre institutionnel, limité généralement aux rapports économiques (de salaires notamment) ou aux relations industrielles.

Pour nous, l'intérêt réside principalement dans cette "innovation théorique" qui ouvre la voie à la construction d'un modèle bâti sur une réciprocité d'effets entre l'innovation elle-même et le contexte institutionnel, ou le milieu de propagation, de cette innovation.

Veblen semble cependant laisser entendre que les institutions ne seront jamais adaptées aux besoins de la société et aux technologies qu'elle devrait développer. Bien que cela puisse être dû au contexte de l'époque, il n'en demeure pas moins que cela donne une vision plutôt manichéenne, voire carrément fausse, de la dynamique réelle existant entre technologies et institutions.

Veblen a cependant souligné les *tensions* naissant du développement technologique dans un contexte institutionnel "dépassé" et, ce faisant, contribué à favoriser l'élaboration d'une théorie faisant une certaine place aux possibilités de *médiation* d'institutions comme les entreprises, de même qu'à la *recherche de compatibilité* "institutions-technologies" qui découle nécessairement d'un tel contexte. Il a également souligné les possibilités de ralentissement de la diffusion de l'innovation, de baisse de l'efficacité du système dans lequel pénètre l'innovation, autant d'éléments fort pertinents dans le cadre d'une analyse de l'innovation, et généralement négligés par les analyses précédentes, y compris celle de Schumpeter.

Pour terminer, rappelons simplement qu'au contraire de Schumpeter, Veblen a une vision plutôt restreinte de la technologie, qu'il limite au savoir-faire et aux connaissances techniques. On retrouve à peu de choses près ici les "recettes ou les "blueprints" de la théorie néo-classique en ce qui concerne les possibilités de production.

[p. 134]

Un élargissement de la notion de technologies de manière à englober l'innovation de produit, l'innovation organisationnelle, (éventuellement les nouveaux débouchés et nouveaux matériaux), de même que

l'innovation de processus agrandirait le champ de validité de la théorie de Veblen. Cet élargissement serait d'autant plus possible que les thèses de Veblen nous semblent se situer à un niveau d'abstraction suffisant pour englober ces divers phénomènes sans nuire à ses constructions. Quoi qu'il en soit, c'est là des éléments que nous garderons à l'esprit dans la construction de notre propre modèle de l'innovation.

2.4. THÉORIE DE L'INNOVATION FINANCIÈRE

[Retour à la table des matières](#)

Nous avons fait un certain nombre de critiques à l'égard de ce que disaient les théories précédentes sur l'innovation. Voyons maintenant les grandes lignes de la théorie des innovations financières qui, comme nous l'avons mentionné précédemment, nous semble pouvoir contribuer à un renouvellement de la théorie économique de l'innovation en général.

Cette théorie traite notamment de l'origine, de la diffusion et, dans une moindre mesure, des conséquences de l'innovation financière. Nous la présentons de façon distincte non seulement parce que nous traitons ici du secteur bancaire, et qu'il convient donc de s'y intéresser plus particulièrement, mais aussi parce que nous y avons puisé un certain nombre d'éléments qui nous paraissent pertinents pour renouveler la théorie économique de l'innovation, tout au moins en ce qui concerne les activités de service, et surtout les services "immatériels" comme les activités financières.

2.4.1. Définition de l'innovation financière

[Retour à la table des matières](#)

Soulignons d'abord que la notion d'innovation financière est relativement récente dans l'analyse économique, apparaissant au début des années soixante-dix avec des auteurs tels que Silber (1975), Lancaster, ainsi que Greenbaum et Haywood (cités in Métais et Szymczak,

1986). Notons [p. 135] cependant que l'expression et l'idée avaient cependant déjà été évoquées, mais que cela n'avait conduit à aucun développement théorique important.

Plus tard, dans les années quatre-vingts, des auteurs comme Muldur et Dincbudak (1987) et De Boissieu (1983, 1986) reprendront l'analyse théorique de l'innovation financière. Nous reprendrons ici l'essentiel de l'analyse élaborée à ce sujet afin de mettre en lumière des grandes distinctions qui nous seront utiles dans notre analyse de l'innovation dans le secteur bancaire au Canada, de même que dans le modèle théorique "multidimensionnel" que nous entendons proposer comme cadre général d'analyse de l'innovation.

Le concept de l'innovation financière peut avoir une acception plus ou moins vaste, selon les auteurs consultés. Une conception largement répandue et admise nous amène à distinguer deux grandes catégories d'innovations financières, fondées sur les distinctions à la base des théories de l'innovation industrielle, plus développées sous cet angle que celles relatives à l'innovation financière (Métais et Szymczak, 1986 : 4).

Premièrement, on distingue l'innovation de produit, qui renvoie à de nouveaux actifs financiers ou de nouveaux services offerts par les institutions financières. Comme un actif financier se définit par différentes caractéristiques ou paramètres (ce qui nous ramène à la théorie micro-économique de la consommation, ou aux travaux de Lancaster), une innovation financière sera une innovation conduisant à modifier un ou plusieurs de ces paramètres, notamment le montant unitaire (du titre, de l'actif), l'échéance, le rendement, ou encore le risque ou le régime fiscal qui y est associé.

La deuxième catégorie d'innovations est celle des innovations de processus qui "correspondent à l'application, par les institutions financières, de technologies nouvelles à leur processus de production" (Métais et Szymczak, 1986 : 4). Ainsi, on peut penser à l'introduction de l'informatique et de la télématique dans la gestion du système de paiements (*ibid.* : 5). Il est évidemment parfois difficile de distinguer les innovations de produits et de processus, puisque certains produits ou services exigent une nouvelle technique de production pour voir le jour.

[p. 136]

On peut notamment penser aux comptes à intérêt quotidien, qui n'auraient pu exister sans que l'on ne dispose d'ordinateurs puissants pour faire ces calculs quotidiens, ou encore aux comptes "Sweep" ou ATS (Automatic Transfer System) qui, dans le premier cas, permettent un virement automatique du compte-chèques au compte d'épargne au delà d'un certain seuil et, dans le second, permettent de faire des virements ponctuels au compte-chèques à partir de ce compte d'épargne ATS. Les systèmes de gestion de trésorerie exigent aussi une infrastructure et des logiciels adaptés.

Par ailleurs, d'autres auteurs utilisent une conception beaucoup plus vaste de l'innovation financière. Ainsi, on peut inclure "l'utilisation sur une plus vaste échelle d'actifs financiers n'ayant joué jusqu'alors qu'un rôle mineur" comme le soulignent Métais et Szymczak (1986 : 5), ou encore de Boissieu (1986 : 450).

Cette vision élargie du concept d'innovation financière rappelle la vision schumpéterienne de l'innovation, qui comprend les "nouveaux débouchés" parmi les formes de l'innovation. Ainsi, le développement d'un nouveau marché de capitaux ou d'un nouveau créneau dans un marché existant pourra être considéré comme une innovation financière. Cependant, pour notre part, nous nous limiterons ici essentiellement à la vision plus étroite, soit celle se résumant aux innovations de processus ou de produit.

2.4.1.1. Innovation financière et innovation industrielle

La distinction entre les innovations financières et industrielles fait surtout appel à deux différences fondamentales. Les innovations financières se caractérisent surtout par le fait qu'elles ne sont pas protégées par des brevets ¹ en raison de la difficulté qu'il y aurait à en faire respecter l'usage. En effet, toute innovation financière étant très facile et peu coûteuse à imiter, il serait très difficile de veiller au respect des brevets (Métais et Szymczak, 1986 : 5).

¹ La seule exception est le "Cash Management Account", un système de gestion de trésorerie breveté par Merrill Lynch en 1977 ; notons toutefois que plusieurs institutions financières offrent aujourd'hui des systèmes analogues.

[p. 137]

Par ailleurs, il convient de noter que jusqu'à récemment du moins, les innovations financières n'ont généralement pas constitué "l'aboutissement d'un processus systématique et institutionnalisé au sein des institutions financières de recherche et de développement, comme c'est depuis longtemps le cas de la plupart des activités industrielles" (*Ibid.*).

Notons cependant que cette situation s'est légèrement modifiée au cours des dernières années, avec l'accentuation de la concurrence entre banques sur le terrain de l'innovation (de produit et de processus) ; en effet, les grandes institutions financières se sont dotées de divisions chargées d'élaborer de nouveaux produits à base de technologies "nouvelles", de même que de nouvelles configurations du réseau informatique. Cependant, l'essentiel de la R&D visant les innovations de *processus* financiers se fait au sein des entreprises fabriquant les matériels destinés au secteur bancaire (IBM, Bull, etc. qui développent un "secteur banque").

Pour leur part, les institutions financières elles-mêmes travaillent davantage en aval, principalement sur les configurations qu'il est possible de construire à partir des équipements disponibles, de même que sur la programmation, ainsi que sur les innovations de produits. En ce qui concerne l'innovation proprement technologique, le rôle des institutions bancaires est donc relativement limité, si ce n'est du point de vue des logiciels et des configurations de réseaux.

Ainsi, *l'invention des technologies* utilisées dans la banque se fait essentiellement chez les constructeurs informatiques : pour ce qui est de l'équipement informatique ("hardware"), tout se passe presque exclusivement chez les constructeurs, alors que le rôle des institutions bancaires est un peu plus important, quoique souvent relativement limité, en ce qui concerne les logiciels ("software"). Fondamentalement, les institutions financières se contentent d'adapter ces technologies, tant le matériel que le logiciel, de les combiner et de les affecter à des usages particuliers. ¹

¹ Notons cependant que la distinction entre l'innovation et la "rénovation" ou l'amélioration (des installations ou des produits) est dans une certaine mesure

[p. 138]

Pour ce qui est des créations ou *inventions de produits financiers*, celles-ci se font au sein des institutions bancaires ; de là, certains produits seront retenus et feront l'objet de valorisation économique, devenant ainsi des *innovations* de produits. Ainsi, l'essentiel du processus d'innovation de *produit* se déroule au sein des institutions bancaires ou financières, bien qu'il y ait encore là des inventions par imitation (d'autres institutions financières) et que certaines technologies développées par les constructeurs informatiques soient parfois nécessaires à l'invention d'un nouveau produit financier. Les liens entre l'innovation de produit et de processus sont de toute évidence souvent fort étroits.

Rappelons que l'imitation de produits financiers (ou d'innovations financières) est particulièrement facile, étant donné que les caractéristiques de ceux-ci sont aisément identifiables et qu'ils ne sont généralement pas protégés par des brevets. C'est sans doute là ce qui distingue le plus le processus d'innovation de produits financiers des autres formes d'innovation.

2.4.1.2. Objectif des innovations financières

On peut aussi distinguer les innovations financières selon leur objectif, comme le fait la Banque des règlements internationaux (Bank for International Settlements, 1986 : 171). Ces distinctions fonctionnelles, fort utiles pour l'analyse économique des innovations en question, conduisent à la classification suivante. Une première catégorie d'innovations financières regroupe les innovations qui redistribuent le

relative, comme le notent Haustein et Maier (1986 : 122). Ainsi, par exemple, la modernisation d'installations existantes, le remplacement ou l'extension d'équipements à un niveau technologique supérieur, la substitution de nouveaux équipements ou produits à la place d'anciens, sont autant d'innovations qui pourraient également être vues comme de simples améliorations ou rénovations. C'est dans cette perspective que les adaptations d'équipements, de technologies ou de produits peuvent être vues comme s'inscrivant au nombre des innovations, innovations par imitation dans une certaine mesure.

risque entre agents économiques, qu'il s'agisse du risque de variation de prix, de taux d'intérêt, de rendement de certains actifs financiers, ou encore de défaut de paiement de certains débiteurs. Les taux hypothécaires variables (ouverts) ou rajustés automatiquement, de même que les facilités de "swaps" (échange) de prêts entreraient dans cette catégorie.

[p. 139]

Une deuxième catégorie regroupe les innovations qui accroissent la liquidité du système financier en améliorant la négociabilité et la transférabilité des instruments existants. Ainsi, seraient classés dans cette catégorie les marchés secondaires de revente de titres, les actifs nouveaux regroupant des caractéristiques comme un taux d'intérêt élevé et une plus grande liquidité (comptes Sweep, instruments divers de gestion de trésorerie, instruments négociables du marché monétaire).

Les innovations qui engendrent elles-mêmes du crédit constitueraient la troisième catégorie. Il s'agit ici de nouveaux types de financement qui peuvent entraîner un accroissement de l'offre globale de fonds et une réduction de leurs coûts en améliorant les possibilités d'accès des agents économiques aux sources de financement.

Enfin, une dernière catégorie réunirait les innovations qui permettent d'engendrer des fonds propres ("equity-generating" en anglais) en élargissant la gamme des capitaux à risque auxquels ont accès les agents économiques, créant ainsi parfois un levier d'endettement plus élevé.

Cette classification de la Banque des règlements internationaux (BRI), comme toutes les autres, ne peut saisir toute la richesse du processus d'innovation financière, comme le reconnaît la BRI elle-même (1986 : 172). Cependant, elle permet de mettre l'accent sur le rôle que joueront les diverses formes d'innovations financières et, ce faisant, elles illustrent l'une des théories explicatives de l'innovation financière, qui repose sur la "demande de caractéristiques" par les clients des institutions, comme nous le verrons plus loin.

2.4.1.3. Classification selon la nature ou l'origine de l'innovation

Christian de Boissieu (1986 : 452-453) propose une autre classification des innovations financières, fondée sur la nature ou l'origine de l'innovation. Celle-ci est d'autant plus pertinente lorsqu'on veut faire des comparaisons internationales de processus d'innovation. Ainsi, il y aurait d'une part des innovations dites de système, c'est-à-dire impulsées par l'initiative d'agents [p. 140] économiques privés, et d'autre part, des innovations dites de politique, soit celles qui sont initiées par les pouvoirs publics ou l'État, notamment pour faciliter le financement d'un déficit public.

Cette distinction permet de classer les pays en trois grands groupes. Les innovations de système, dues aux agents privés dominant dans les pays anglo-saxons, comme le Canada, les États-Unis et la Grande-Bretagne. En effet, dans ces trois pays, ce sont les institutions financières elles-mêmes qui ont pris l'initiative pour contourner certaines réglementations (surtout aux États-Unis), ou encore, comme c'est le cas au Canada, pour aviver la concurrence, ainsi que par imitation (des États-Unis). Dans ce type de cas, les autorités monétaires interviennent après coup, pour adapter les réglementations, de même que les agrégats monétaires conçus aux fins de prévision et de contrôle.

Les innovations financières publiques dominant dans des pays comme la France, le Japon et l'Italie (De Boissieu, 1986 : 453). Les autorités monétaires interviennent alors "a priori", afin de donner leur aval à toute initiative qui serait prise par les institutions financières, puisque dans un tel contexte, le processus législatif et réglementaire est habituellement un prérequis à l'intégration de nouveaux produits dans le système financier. Les innovations apparaissent alors plus tardivement, mais se répandent très rapidement comme si intervenait un processus de "rattrapage" face aux économies anglo-saxonnes. Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'introduction de nouveaux instruments financiers est alors étroitement liée à la contrainte de financement des déficits budgétaires.

Enfin, un troisième groupe de pays se trouverait dans une situation intermédiaire entre les positions extrêmes des deux groupes définis

précédemment. L'explication de cet état de fait, et plus particulièrement des deux positions extrêmes, a été rattachée à toute la tradition législative des pays en cause. Ainsi, un spécialiste de la banque, Marcello de Cecco (cité in De Boissieu, 1986 : 453), considère que c'est la distinction entre les régimes de "Common Law" et de "Civil Law" qui fonde la différence dans les modalités d'innovation.

[p. 141]

Dans le premier cas, indique de Bresson, "tout ce qui n'est pas formellement interdit est autorisé et de ce fait l'intervention des pouvoirs publics a lieu après coup". Nous serions tentée d'ajouter que cela caractérise d'ailleurs non seulement la réglementation des institutions financières, mais également le droit du travail et les formes particulières d'emploi notamment.

Dans le deuxième cas, soit celui où domine le droit civil, "tout ce qui n'est pas formellement autorisé est interdit et les pouvoirs publics doivent donner, ex ante, leur autorisation pour la création de nouveaux instruments financiers". Cette interprétation doit être complétée par le rôle joué par la "persuasion morale" ("moral suasion" en anglais), qui est souvent plus efficace que les règles de droit pour interdire l'innovation sans autorisation préalable, sous peine de mesures de rétorsion.

2.4.2. Théorie économique de l'innovation financière

[Retour à la table des matières](#)

En retenant la définition de Christian de Boissieu, soit que l'innovation financière se présente sous forme d'un nouveau produit financier, d'un nouveau marché de capitaux, ou de nouvelles technologies, nous présentons ici l'essentiel de la théorie économique de l'innovation financière. Soulignons tout d'abord que cette théorie est relativement peu développée comparativement à celle des innovations industrielles, développée par Schumpeter, mais qu'elle s'en inspire néanmoins (Métais et Sczymczak, 1986 : 87). Outre De Boissieu, l'analyse théorique fera largement appel à la pensée de William L. Silber (1975, 1983), dont les écrits sont incontournables en matière d'innovation financière.

Deux grands courants peuvent être distingués. Le premier présente l'innovation comme étant induite par la contrainte, soit des contraintes internes à l'entreprise, par exemple des objectifs de rentabilité qu'elle se fixe, ou des contraintes externes, la concurrence et la réglementation formant l'essentiel de cette deuxième catégorie. Le deuxième courant est fondé sur la théorie de la demande de caractéristiques, et explique l'apparition d'innovations sur le comportement des épargnants ou des investisseurs (particuliers ou institutions) [p. 142] qui demandent que de nouvelles caractéristiques soient associées aux produits financiers existants.

Bien que le deuxième courant, que l'on peut rattacher au nom de Lancaster, n'ait pas suscité autant de travaux que le premier (Métais ...1986 : 87), il peut être considéré comme complémentaire, le premier s'attachant davantage à expliquer l'*offre* de produits financiers par les institutions, et le second le rôle de la *demande* des "clients". À notre point de vue du moins, il est effectivement dommage que le deuxième courant n'ait pas fait l'objet de travaux empiriques et d'analyses aussi approfondies que le premier. Comme nous le verrons plus loin, le modèle que nous proposons tente de relier les deux éléments.

2.4.2.1. L'innovation financière induite par la contrainte

Dans cette première théorie, deux catégories de contraintes sont distinguées, soit les contraintes internes et externes. Les premières renvoient à des contraintes qui sont pour l'essentiel fixées par l'institution ou l'entreprise elle-même : taux de croissance souhaité, coefficient de réserves liquides désiré, taux de rendement recherché sur l'investissement, en sont autant d'exemples. Pour notre part, nous serions portée à y ajouter les contraintes associées aux ressources humaines, comme nous le proposerons dans notre modèle.

Pour ce qui est des contraintes externes, ou "d'environnement" (Métais... 1986 : 87), on peut distinguer deux sous-catégories, comme le fait De Boissieu (1986 : 453-456) : les contraintes liées à la réglementation publique et celles relatives à la concurrence, aux structures des marchés sur lesquels agit l'institution financière.

Cette théorie voit ainsi dans l'innovation financière "une riposte utilisée par les organisations (banques, entreprises financières, etc.) pour desserrer des contraintes dont le coût devient exorbitant" (De Boissieu, 1986 : 455 ; d'après Silber, 1975, 1983). Dans cette perspective, De Boissieu ajoute :

[p. 143]

"Chaque organisation doit résoudre un modèle d'optimisation, composé de la fonction-objectif (maximisation du profit de court terme ou du profit de long terme à travers une stratégie d'accroissement des parts de marché, etc.) sous un système de contraintes. À chaque contrainte est associée une variable duale représentant la variation de satisfaction de l'organisation lorsque la contrainte associée est desserrée à la marge. Par exemple, à une contrainte de quantités, est couplée une variable duale représentative d'un prix fictif."

Il s'agit ici d'une interprétation particulière de l'analyse micro-économique de la maximisation d'une fonction d'utilité sous un système de contraintes. Cela pose toujours le problème de l'identification des contraintes réelles, et surtout de l'établissement des niveaux d'utilité ou de satisfaction ; ainsi, si la base du modèle théorique peut être considérée valable, il demeure peu fonctionnel.

Les instruments d'action dont dispose l'entreprise financière sont essentiellement les taux d'intérêt et le volume de ses avoirs et de ses engagements (Métais... 1986 : 88). Le modèle prévoit que "l'intermédiaire financier sera conduit à innover lorsque des évolutions exogènes dans les contraintes modifient les résultats du processus d'optimisation dans des proportions telles qu'il devient justifié pour lui d'encourir les coûts de recherche associés à tout processus d'innovation".

Deux cas de figure peuvent être définis : soit que le coût d'adhésion à une contrainte augmente ; soit que les contraintes du système se transforment et diminuent la "satisfaction" de l'entreprise en cause dans ce contexte. L'innovation aura alors comme objectif de "doter l'intermédiaire financier de nouveaux instruments d'action lui permettant de retrouver le niveau antérieur d'utilité", soit en s'affranchissant de la contrainte, soit en lui permettant de la contourner ou de l'écarter. (Métais... 1986 : 88)

Notons que l'adaptation par le biais de l'innovation est d'autant plus facile dans le cas de contraintes internes, par opposition à externes, les premières étant [p. 144] plus faciles à identifier et à remodeler. L'ajustement est aussi d'autant plus rapide que les coûts de mise au point et d'introduction (de nouveaux processus de production ou de nouveaux produits) sont réduits, et ce, notamment grâce aux progrès technologiques, comme nous le verrons plus loin.

L'intérêt de cette approche (relativement traditionnelle jusqu'ici) c'est qu'elle généralise les contraintes auxquelles réagit le système financier. En effet, alors que de nombreux auteurs ont eu tendance à mettre l'accent sur le rôle de la réglementation, celle-ci n'est ici qu'un "sous-ensemble de la famille de contraintes qui déterminent l'apparition d'innovations et ne peuvent donc, à elles seules, fonder une théorie de l'innovation financière, comme on l'a parfois laissé entendre" (Métais... 1986 : 88).

Ajoutons que d'après De Boissieu, cette théorie est non seulement applicable à l'expérience américaine (ou canadienne) d'innovations issues des acteurs du système financier lui-même, dont elle s'inspire essentiellement (cf. Silber, 1975, 1983), mais également à l'innovation d'origine publique, du type que l'on observe en France ou en Italie. Selon De Boissieu, il est effectivement possible de voir l'innovation d'origine publique comme une façon de desserrer les contraintes dues à un déficit budgétaire.

Dans ce cas, l'innovation est d'origine étatique, mais elle est impulsée par la contrainte de la croissance du déficit budgétaire et la nécessité de maintenir une certaine compétitivité externe dans un environnement international de plus en plus concurrentiel à l'échelle mondiale (Métais... 1986 : 89). Dans le cas des innovations dites de système, c'est le système financier lui-même qui est caractérisé par une forte concurrence entre intermédiaires financiers, qui tentent tous de contourner le plus possible les contraintes qui leur sont imposées, et l'État intervient peu dans ce domaine.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, il existe deux sous-catégories de contraintes externes, que nous verrons maintenant successivement : les contraintes liées à la réglementation et celles imputables à la concurrence.

2.4.2.2. Contraintes liées à la réglementation

[p. 145]

Plusieurs recherches ont montré que les réglementations ont joué un rôle majeur dans l'innovation, notamment dans le contexte de hausse de l'inflation, où la réglementation bancaire limitait souvent les hausses de taux d'intérêt et était alors jugée "inefficace". Les plafonds de taux d'intérêt sur les dépôts à vue ont particulièrement fait l'objet d'attaques, du moins en Amérique du Nord, tant au Canada qu'aux USA. Dans un tel contexte, "les innovations servent souvent à contourner la réglementation ; elles provoquent à leur tour une adaptation du champ et/ou du contenu de la réglementation" (De Boissieu, 1986 : 456). On peut penser ici aux comptes d'épargne à intérêt quotidien notamment.

Aux USA, où la réglementation (le McFadden Act) limitait le champ géographique d'intervention des banques, les guichets automatiques bancaires peuvent aussi être vus comme une façon de contourner une réglementation fort contraignante. La création de certains nouveaux instruments financiers combinant différentes caractéristiques pouvait également être vue comme un contournement du "Glass Seagall Act", qui imposait un plafond aux taux d'intérêt, toujours aux USA.

Pour ce qui est du Canada, la réglementation n'était ni identique, ni aussi sévère sur tous ces points, mais bon nombre d'innovations (de produits) ont été introduites pour contourner des limitations aux taux d'intérêt ou aux champs d'activité des institutions ; un certain nombre résulte aussi d'un simple processus d'imitation, les marchés financiers canadien et américain étant relativement ouverts l'un sur l'autre, et l'information circulant rapidement de l'un à l'autre.

Il convient toutefois de signaler que le lien entre le rythme d'innovation financière et le degré de réglementation n'est pas monotone (De Boissieu, 1986 : 457). En effet, au-delà d'un certain seuil, l'effet de la réglementation peut être à ce point fort qu'il bloque totalement le processus d'innovation. Ainsi, l'incitation à innover augmenterait avec le degré de réglementation jusqu'à un certain seuil au-delà duquel la

courbe décroîtrait à cause du contrôle trop serré exercé par les autorités monétaires ou étatiques.

[p. 146]

La courbe représentative du niveau des innovations (de produit essentiellement ici) serait donc en forme de "cloche", retombant vers l'abscisse au-delà d'un certain seuil. De plus des phénomènes de rationnement (droite BC) de la demande d'innovation par les agents non étatiques apparaîtraient et limiteraient également l'innovation. Tout cela amène De Boissieu à considérer qu'il existe, au-delà du seuil en question, des innovations financières "latentes", ou une courbe "virtuelle" d'innovation.

Graphique 2.1. Les innovations financières et la réglementation

[Retour à la liste des Graphiques](#)

Niveau des innovations de produit

Degré de réglementation

Source : De Boissieu (1986 : 457)

La question que l'on peut alors poser en regard de cette théorie est la suivante : si la réglementation suscite l'innovation, le mouvement qualifié de "déréglementation" aura-t-il pour effet de ralentir ce phénomène ? Plusieurs, dont De Boissieu (et moi-même), en doutent.

D'une part, il semble que des effets de "cliquet" ou d'irréversibilité entrent en jeu. Ainsi, par exemple, la diminution du taux d'inflation au cours des dernières années n'a pas fait disparaître, ni rendus moins attrayants, les divers comptes (à intérêt quotidien, Sweep, Now, etc.) alliant les caractéristiques de la liquidité [p. 147] et de taux d'intérêt comparables à ceux d'un compte d'épargne (auparavant peu liquide).

D'autre part, le phénomène de la "déréglementation" n'est pas le même dans tous les secteurs d'activité. S'il est vrai que la réglementation a été réduite dans des secteurs comme le transport ou les télé-

communications, en Amérique du Nord, le secteur financier est un secteur où l'on craint l'absence de réglementation. On observe donc une certaine modification de la réglementation, des modalités de surveillance des institutions ou de leurs activités, mais non pas une réelle déréglementation. ¹

C'est dans cette perspective que nous préférons nous-même qualifier ce mouvement de "décloisonnement", comme on le fait de plus en plus dans le "Canada français". ² En effet, dans le cas du Canada tout au moins, il semble bien davantage s'agir de l'abolition des "cloisons" étanches qui avaient été mises en place entre les diverses activités financières au lendemain de la crise des années trente, la réglementation des activités "par fonction" étant maintenue afin de préserver la confiance du public dans le système financier. Nous y reviendrons plus loin ; voyons donc maintenant la deuxième sous-catégorie de contraintes externes pouvant susciter l'innovation, à savoir la concurrence.

2.4.2.3. Innovations induites par la concurrence

Selon cette théorie, les entreprises développeraient de nouveaux instruments, combinant de nouvelles caractéristiques, en vue de maintenir ou d'accroître leurs parts de marché. Dans ce cadre, on peut penser que les entreprises d'un des quatre "piliers" du secteur financier (banque, assurances, courtage et fiducie) imiteraient, en modifiant quelque peu, les produits caractéristiques d'un des autres piliers. En cela, ces entreprises financières auraient un [p. 148] comportement tout à fait analogue à celui de nombre d'entreprises faisant des innovations industrielles.

¹ Nous y reviendrons plus loin lorsque nous traiterons des transformations en cours dans le système bancaire canadien.

² L'expression gagne en popularité en 1988. Voir le dossier de la *Revue Desjardins* (n° 2 1988) : "Le decloisonnement: pourquoi ? pour qui ?". Malheureusement, il ne semble pas exister d'équivalent en anglais, de sorte que les anglophones continuent de parler de "deregulation", d'où la prédominance de l'expression "déréglementation" en français.

Cette théorie s'est trouvée confirmée à plusieurs reprises au cours des dernières années, par exemple lorsque les Money Market Mutual Funds (fonds mutuels composés de titres du marché monétaire) ont été introduits d'abord par les courtiers en valeurs mobilières, puis ont été repris par les caisses d'épargne, et enfin par les banques américaines (De Boissieu, 1986 : 458).

Au Canada, le découplage des activités financières entraîne ce genre d'innovation : des caisses d'épargne ont commencé à vendre des produits d'assurance ; des banques vendent des actions par le biais de filiales ; etc. Comme nous le verrons plus loin, le découplage a certes avivé la concurrence et ce, non seulement entre banques et caisses d'épargne, mais aussi avec les autres types d'institutions financières : sociétés d'assurance, fiducies et sociétés de courtage. On pourrait même ajouter que des entreprises non financières tentent d'envahir le secteur des services financiers ; qu'il suffise de nommer la société Sears Roebuck aux USA, ou encore les services financiers Eaton au Canada (ces derniers ayant toutefois été intégrés récemment dans un "empire" financier, celui de La Laurentienne).

2.4.2.4. Autres facteurs d'offre

Pour terminer cette revue des théories explicatives de l'offre d'innovations financières, mentionnons deux autres facteurs souvent mis en relief à cet égard. La conjoncture est le premier de ces facteurs. En effet, comme le rappelle Silber (1975, 1983), la réglementation et la concurrence ne sont pas nées avec les années soixante. Cependant, dans la perspective de sa théorie des contraintes, on pourrait dire que le coût du respect des contraintes s'est accru considérablement au cours des années soixante-dix plus particulièrement, en raison de la hausse de l'inflation et des taux d'intérêt (De Boissieu, 1986 : 459). Ainsi, le coût d'adhésion aux plafonds de taux d'intérêt devient plus élevé pour certaines institutions (elles perdent des clients) ; le coût d'option lié à la détention de dépôts non rémunérés (dépôts en réserves primaires à la Banque du Canada) augmente également.

[p. 149]

Cela augmente l'incitation à des comportements de contournement, voire de contestation pure et simple, comme le note De Boissieu (1986 : 459) : "Cet exemple montre combien il serait fécond de réinterpréter l'innovation financière à partir du modèle de A. Hirschman ¹ fondé sur la distinction entre les comportements d'adhésion ("loyalty"), de contestation ("voice") ou de refus ("exit").

Un second facteur a aussi des effets sur le coût associé aux contraintes ; il s'agit de la montée des risques liés aux activités financières. À titre d'exemple, mentionnons les risques associés aux variations des taux de change, depuis le passage au flottement des monnaies, en 1973, de même que les risques liés aux variations des taux d'intérêt, ainsi qu'aux réglementations plus ou moins sévères de ces taux. On peut aussi penser aux risques associés aux prêts octroyés à certains pays en développement, dont le remboursement devient de moins en moins certain. Dans ce contexte, diverses innovations sont apparues (marchés à terme, options, syndicats de prêteurs, etc.), celles-ci ne permettant aucunement de réduire le risque, mais contribuant cependant à le redistribuer entre divers agents.

2.4.2.5. Innovation issue de la demande de nouvelles caractéristiques

Comme nous l'avons indiqué précédemment, cette deuxième grande théorie de l'innovation financière, associée au nom de Lancaster essentiellement, peut être considérée comme complémentaire à la première, soit celle expliquant l'offre d'innovations financières par le désir de contourner certaines contraintes. Selon cette seconde théorie, des contraintes trop coûteuses conduisent les organisations "à adapter leur demande de caractéristiques, et à offrir ou à demander, selon les cas, de nouveaux instruments financiers" (De Boissieu, 1986 : 460). De la même façon, on peut considérer que les particuliers puissent se faire demandeurs de nouvelles caractéristiques et, surtout dans un contexte [p. 150] fortement concurrentiel, comme c'est le cas à l'heure actuelle, qu'ils puissent activer fortement la diffusion de l'innovation.

¹ Hirschman, A. (1970) *Exit, Voice and Loyalty*. Harvard University Press.

Dans cette perspective donc, l'évolution de la demande de caractéristiques (de produits) de la part des investisseurs et épargnants (particuliers, institutions ou entreprises) met en marche le processus d'innovation et entraîne la mise au point de nouveaux instruments financiers offrant soit des caractéristiques réellement nouvelles, soit de nouvelles combinaisons de caractéristiques déjà existantes (Métaïs et Szymczak, 1986 : 89).

Au cours des années passées, l'axe privilégié de l'innovation, dans le contexte de hausse de l'inflation et des taux d'intérêt, a certes été celui centré sur l'arbitrage liquidité-rendement. Malheureusement, comme le notent De Boissieu, ainsi que Métaïs et Szymczak, peu de travaux ont été réalisés dans la perspective de l'innovation axée sur la demande de caractéristiques. Il n'en reste pas moins que cette théorie nous paraît compléter fort bien la précédente, axée exclusivement sur l'offre ; cette seconde théorie permet d'inclure des éléments de "demande" dans le modèle théorique de l'innovation financière.

C'est d'ailleurs dans cette perspective plus globale que nous aimerions reprendre ici un modèle plus récent d'explication de l'innovation financière, soit le modèle proposé par des chercheurs du programme FAST, pour le compte de la CEE.

2.4.2.6. Un modèle "élargi" pour expliquer l'innovation financière

Après avoir rappelé les deux grandes tendances explicatives de l'innovation financière, Muldur et Dincbudak (1987) proposent d'ajouter ou de préciser certains des facteurs pouvant influencer sur l'innovation financière. Ils retiennent ainsi comme facteurs explicatifs les cinq facteurs suivants :

- "le degré de compétition dans le système ;
- le nouveau comportement financier des ménages (et des entreprises, ajouterions nous) ;
- les politiques réglementaires ;
- l'internationalisation croissante des activités financières ;

- la disponibilité du facteur technologique qui, d'une part, rend possible l'offre de nouveaux produits et services et, d'autre part, en dés-tabilisant les conditions initiales de production, permet à d'autres ac-teurs de pénétrer dans le champ financier."

Graphique 2.2. Facteurs explicatifs des innovations financières

Source : CEE, programme FAST.

Précisons tout de suite que nous avons été ravie de trouver ce schéma, puisqu'il se rapproche de la vision que nous tentons nous-même de développer au sujet de l'innovation financière en particulier, mais aussi de l'innovation en général. En effet, il correspond à peu de choses près au modèle que nous élaborions nous-même pour illustrer l'origine et la diffusion de l'innovation financière.

D'après ce graphique, les innovations de produit seraient le résultat de la dynamique conjuguée de plusieurs facteurs. Parmi ces facteurs, on retrouve la [p. 152] "technologie", qui représente en fait l'"ensemble technique", les différentes possibilités ouvertes à partir des inventions technologiques (matériel et logiciel). Mais outre la technologie disponible, d'autres facteurs viendront déterminer le choix de certaines innovations de process, comme de produits financiers. Il s'agit de l'internationalisation, de la déréglementation, de l'évolution de la concurrence et des nouveaux comportements financiers des ménages et des entreprises (préoccupation simultanée pour le rendement et la liquidité).

Les autres éléments du graphique explicitent le mode d'action des différents facteurs, en indiquant leurs conséquences économiques. Ainsi, le nouveau comportement financier des ménages conduit à une recherche de produits financiers à rendement élevé, qui elle-même entraîne une activation de la concurrence, qui incitera à la création de nouveaux produits financiers combinant les caractéristiques recherchées (rendement et liquidité). La "déréglementation" entraîne pour sa

part une hausse des taux d'intérêt réels ¹, qui conduit elle-même à un recours accru à l'auto-financement, du moins de la part des entreprises à stature internationale, d'où tendance accrue à l'internationalisation des marchés financiers. Et ainsi de suite, les effets de bouclage et de rétroaction se combinant pour favoriser l'innovation financière.

Le "chaînon manquant", si nous pouvons nous exprimer ainsi, serait toutefois la dimension "travail", soit les "ressources humaines" et le "système d'emploi" essentiellement qui, selon nous, interviennent comme instances de médiation ou propagateurs de l'innovation. En effet, comme nous l'avons indiqué dans notre problématique, il nous est apparu, au terme de notre recherche, qu'il était tout à fait essentiel d'intégrer cette dimension dans le modèle puisqu'à nos yeux, aucune production de nouveaux services ou produits financiers ne peut faire abstraction de cet aspect, tout aussi important que la disponibilité du facteur technologique.

[p. 153]

Nous pourrions donc considérer que ce schéma de la CEE-FAST reflète bien les éléments qui influent sur la stratégie "virtuelle" ou théorique de l'entreprise en matière d'innovation, ou encore la "dynamique d'encadrement". Il nous semble toutefois essentiel d'y ajouter toute les dimensions relatives au travail, aux ressources humaines et au système d'emploi : disponibilité des compétences nécessaires pour la mise en place de l'innovation de processus ou pour la "livraison" de l'innovation de produit, que ce soit sur le marché externe, ou au sein du système d'emploi de l'entreprise ; compatibilité (ou recherche de compatibilité par élimination des "tensions") de l'organisation du système d'emploi avec l'introduction de l'innovation.

Cela nous amène à nous intéresser à des critères tels que l'existence d'un marché interne développé ou non, à son fonctionnement, aux critères d'accès à la formation, de promotion, de mobilité au sein de l'entreprise, etc. En effet, à nos yeux, l'absence de compétences nécessaires ou la non-compatibilité du système d'emploi aux innovations

¹ Au Canada comme aux États-Unis, et jusqu'à une époque plus récente dans ce deuxième cas (1981 vs 1967), la loi imposait auparavant un plafond aux taux d'intérêt que les banques pouvaient offrir. Ce n'est toutefois pas là l'enjeu de la déréglementation actuelle, que nous préférons qualifier de décroisement.

projetées exercerait un effet de rationnement sur le "potentiel" d'innovation défini théoriquement, que ce potentiel soit expliqué par la demande de caractéristiques ou par le désir d'offrir des innovations en vue de contourner des contraintes.

Ainsi, comme nous l'avons indiqué précédemment, sans vouloir adopter une vision où le contexte de l'innovation serait totalement déterminant, à la fois du choix des technologies et de leur "impact" sur le système d'emploi, nous souhaitons proposer un modèle "multidimensionnel" tenant compte à la fois des facteurs d'offre et de demande définissant la stratégie de l'entreprise (actuellement centré sur l'axe qualité-diversité du produit dans le cas des institutions bancaires). Cette stratégie serait médiatisée par le système d'emploi (ses caractéristiques, sa compatibilité avec la stratégie en matière de produit), qui lui-même, par un effet de bouclage, influencerait dans une certaine mesure sur le choix des techniques.

C'est donc à cette proposition que nous passons dans la prochaine section.

2.5. PROPOSITION DE MODÈLE **"MULTIDIMENSIONNEL"**

[Retour à la table des matières](#)

[p. 154]

Avant d'exposer le modèle "multidimensionnel" que nous avons élaboré à partir de notre lecture des diverses théories présentées plus haut, et en tenant compte des éléments qui nous paraissaient manquer dans ces théories, rappelons les apports et les limites de ces théories afin de bien les avoir à l'esprit ici.

Cela nous permettra de mieux voir dans quelle mesure et de quelle façon notre modèle complète certaines des théories présentées antérieurement, en tentant notamment de les adapter aux nouvelles réalités observées dans le processus d'innovation auquel nous nous sommes intéressée, soit celui en cours dans le secteur bancaire/financier.

Une fois ce modèle exposé, nous pourrons ensuite tenter de vérifier dans quelle mesure le cas du secteur bancaire permet effectivement d'illustrer et de défendre ce modèle renouvelé, plus complet selon nous, de l'innovation. La présente revue permettra donc de bien voir sur quels points précisément notre modèle ajoute des éléments aux précédents, combine certains aspects auparavant présents dans des théories distinctes, et parfois rejette certaines des visions présentées.

2.5.1. Sommaire des apports et lacunes des théories étudiées

[Retour à la table des matières](#)

Sans doute est-il nécessaire, parvenue à ce point de notre exposé, de rappeler les grands axes de l'analyse néo-classique tels que nous les avons dégagés. Cela s'impose compte tenu de l'importance qu'elle revêt dans la théorie économique générale, même si elle ne l'est pas de façon aussi caractérisée dans la théorie de l'innovation. En effet, les théories concurrentes occupent de toute évidence un espace important en ce qui concerne cette dernière, en grande partie parce que la théorie néo-classique n'a jamais placé l'innovation au centre de ses préoccupations. Nous avons précédemment retenu trois grandes caractéristiques de la théorie néo-classique de l'innovation, reprenons-les maintenant.

2.5.1.1. La définition de la technologie

[p. 155]

Le premier élément différenciant les théories est la définition même de la technologie. Dans la théorie néo-classique, la technologie a un sens restreint ; elle se limite fondamentalement à un nouveau procès de production qui est entièrement achevé et se présente sous forme de bien d'équipement durable. Au contraire, chez Schumpeter, cette "première hypothèse" du modèle néo-classique est levée ; en effet, la technologie prend alors un sens beaucoup plus vaste que les simples innovations de processus.

Ainsi, le premier apport tout à fait fondamental pour notre propre démarche est sans contredit la théorie de l'innovation de Schumpeter, et surtout l'ouverture qu'il présente sur les différentes formes de l'innovation, soit plus particulièrement l'innovation de produit et l'innovation organisationnelle.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, et comme nous aurons l'occasion de le vérifier plus loin, cet aspect nous paraît constituer un apport important à la théorie économique de l'innovation, un apport malheureusement plutôt négligé dans les travaux ultérieurs des économistes. En effet, comme le notent Stoneman (1987 : 84) et Eliasson (1987 : 109-110), dans la théorie économique, l'innovation est habituellement entendue au sens étroit d'innovation de processus, de procès technique de production. La dimension "innovation de produits" est généralement négligée, alors que celle-ci semble par ailleurs de plus en plus importante aux yeux d'un certain nombre de chercheurs travaillant sur le tertiaire en particulier (Eliasson, 1987 : 109 ; Bertrand et Noyelle, 1987 ; Tremblay, 1986).

C'est dans cette perspective que nous conserverons cette proposition de Schumpeter, à savoir la multiplicité des formes de l'innovation, ou des "combinaisons nouvelles" possibles, dans notre propre vision et notre éventuel modèle du processus de l'innovation.

2.5.1.2. L'importance du "milieu" ou du contexte

Le deuxième élément qui permet de différencier la théorie orthodoxe des théories "moins orthodoxes" que nous avons présentées jusqu'ici est [p. 156] l'importance accordée au "milieu" ¹ En effet, nous avons constaté que le milieu ou le contexte de propagation de l'innovation n'est pas important dans l'analyse néo-classique ; en fait, cette théorie s'intéresse peu au processus même de l'innovation, mais bien davantage à ses causes et ses résultats, résultats qui sont eux-mêmes définis de façon relativement étroite, comme nous le verrons plus loin.

¹ Nous utilisons encore ici une terminologie inspirée de Bartoli (1986) et de Perroux, auxquels nous viendrons plus en détail dans les parties qui suivent.

Quoi qu'il en soit, il reste que la vision néo-classique repose sur une structure économique "donnée", qui doit s'adapter à l'innovation de processus. Les caractéristiques du milieu ne sont pas considérées comme des éléments pouvant influencer sur l'issue ou les résultats du processus, ce processus et les éléments pouvant influencer sur son cours demeurant en quelque sorte une "boîte noire".

À l'inverse, Veblen s'intéresse particulièrement à ce milieu ou ce contexte institutionnel, pour reprendre la terminologie qui le caractérise. Veblen lève donc cette deuxième "hypothèse implicite" du modèle néo-classique, selon laquelle le contexte institutionnel et le milieu de propagation de l'innovation n'auraient aucune incidence sur l'issue du processus, n'étant en fait simplement pas pris en compte dans l'analyse.

Sans que la première vision ne soit nécessairement fausse, ne s'adressant pas à la même question, elle nous paraît surtout incomplète, et encore là, les lacunes sont d'autant plus évidentes que l'on tient compte des réalités observées récemment et des études plus récentes effectuées sur la question de l'innovation. Comme nous le verrons plus loin, l'analyse de l'innovation dans le secteur bancaire notamment permet de montrer que le milieu et les institutions sont un facteur explicatif important lorsqu'on s'intéresse au processus de l'innovation. On pourrait encore ici soutenir que là n'était pas la préoccupation des auteurs néo-classiques, ce qui est sans doute juste, mais il paraît important, aujourd'hui, de tenir compte de cette dimension, jugée de plus en plus fondamentale.

[p. 157]

Ainsi, l'apport de Veblen nous paraît important du fait qu'il met en relief le rôle des institutions dans la dynamique économique, considérant que la société est le produit de l'effet conjugué de deux grandes forces : la technologie et les institutions. Bien que les propositions de Veblen soient parfois un peu excessives à nos yeux, notamment lorsqu'il dit que le cadre institutionnel contrôle littéralement les technologies et qu'un cadre "rétrograde" peut totalement bloquer l'innovation technologique, elles ont tout de même l'intérêt de mettre en lumière des facteurs qui nous paraissent effectivement non négligeables dans le processus de l'innovation.

En lien avec cette mise en valeur des institutions, rappelons que Veblen a aussi parlé de "tensions", tensions qui naîtraient d'un développement technologique tentant de se faufiler un chemin dans un contexte institutionnel "dépassé". Ce faisant, Veblen ouvre la voie à une théorie faisant place aux possibilités de médiations de la part d'institutions comme les entreprises, de même qu'à une recherche de compatibilité entre technologie et institutions par le biais de ces médiations et des éventuels compromis ou conventions qui peuvent en découler.

Ce sont donc ces deux apports, contribuant à mettre en relief l'importance et les modalités d'action possibles du "milieu" et des institutions, que nous retenons surtout de l'oeuvre de Veblen. C'est aussi sur ces bases que nous poursuivrons la construction de notre propre modèle. Soulignons par ailleurs que nous retiendrons la définition plus vaste de la technologie chez Schumpeter, la vision de Veblen à cet égard étant plus étroite, se rapprochant davantage de la vision néo-classique, axée sur l'innovation de processus.

Toujours au sujet des "réactions" possibles du milieu, rappelons également que Schumpeter intégrait dans son analyse une vision où des "résistances" pouvaient se manifester. Bien que nous ayons critiqué le faible intérêt porté aux résistances possibles des "groupes professionnels", et l'accent mis quasi exclusivement sur les consommateurs, cette dimension nous paraît également importante. Cette mise en relief des résistances possibles à l'innovation nous paraît effectivement devoir faire partie d'un modèle théorique du processus de l'innovation.

[p. 158]

Si l'on ajoute à cet élément le fait que Schumpeter considère que la société économique est dirigée par des *décisions humaines* et non par des principes, par des *entrepreneurs* et non par des ingénieurs ou par des classes sociales abstraites, on obtient là un appui supplémentaire à une vision plus *évolutive*, plus *ouverte* du processus de l'innovation, une vision où des acteurs (entrepreneur, "résistants" à l'innovation, etc.) peuvent influencer sur le processus lui-même et sur son issue.

On pourrait aussi rappeler que Schumpeter voyait l'entrepreneur comme "médiateur", un autre aspect qui nous a semblé fort intéressant dans sa construction. Cette vision plus ouverte de l'innovation se rapproche donc davantage du modèle que nous souhaitons proposer, à

l'issue de notre analyse du processus dans le secteur bancaire, qui nous a amenée à constater certaines lacunes dans les théories existantes.

Cette plus grande ouverture de l'analyse de Schumpeter nous amène d'ailleurs à un troisième élément permettant de distinguer la théorie néo-classique des théories présentées par la suite ; il s'agit de la vision des "résultats", des conséquences ou de l'issue du processus d'innovation.

2.5.1.3. Les conséquences ou l'issue de l'innovation

En ce qui concerne l'issue de l'innovation, que la théorie néo-classique limite fondamentalement à l'innovation de processus, on ne sera pas étonné de noter qu'il s'agit d'un "nouveau" processus de production. En d'autres termes, la théorie considère que le changement induit par l'innovation (de processus) se résume à une capacité de production renouvelée, en fonction de la nouvelle technique. À nos yeux, il s'agit là d'une vision quelque peu détermininiste du changement technologique, ou de l'innovation, d'autant plus si l'on considère que ce modèle ne fait aucune place au rôle éventuel du milieu ou du contexte institutionnel.

Si les deux premières "hypothèses" fondamentales de l'approche néo-classique de l'innovation ont été levées, la première par Schumpeter et la seconde par [p. 159] Veblen principalement, la troisième peut en quelque sorte être levée par la combinaison des visions de Schumpeter et de Veblen. En d'autres termes, si l'on admet le rôle actif de l'entrepreneur dans ce processus, son rôle de "médiateur" également, de même que les possibilités de résistances de certains groupes, les possibilités de tensions entre le contexte institutionnel et l'innovation, et bien sûr la multiplicité des formes de l'innovation, il faut alors reconnaître que le résultat de l'innovation ne peut se limiter à un nouveau processus de production, c'est-à-dire à une capacité de production renouvelée. Il nous faut alors reconnaître que le processus, et la "dynamique d'encadrement" de ce processus méritent une plus grande attention que ne lui ont accordée les auteurs orthodoxes.

C'est d'ailleurs cet intérêt pour la dynamique d'encadrement, les éléments pouvant infléchir ou déterminer le cours de l'innovation, que

reflète la théorie de l'innovation financière, que nous avons également exposée, bien que celle-ci ne se situe évidemment pas au même plan que les précédentes. En effet, le caractère fort récent de la théorie de l'innovation financière et son application à un secteur particulier de l'économie sont autant d'éléments qui la distinguent des théories "reconnues" (sinon toutes orthodoxes) que nous avons exposées précédemment. Cependant, cette théorie est certes inspirée des développements plus récents en ce qui concerne le processus de l'innovation, et c'est pourquoi l'on y retrouve autant d'éléments se rapprochant de la vision que nous inspirent nos propres enquêtes et lectures sur le secteur bancaire et financier.

2.5.2. Vers un modèle "multidimensionnel"

[Retour à la table des matières](#)

Il y aurait donc ainsi trois grandes lacunes à corriger dans le modèle néo-classique, qui paraît quelque peu restrictif ou peu développé en ce qui concerne précisément le *processus* de l'innovation. Pour corriger ces lacunes, nous nous appuyons sur les propositions théoriques de Schumpeter et de Veblen principalement, comme nous venons de l'indiquer. En effet, ces apports d'auteurs "reconnus" nous fournissent en quelque sorte des éléments "permissifs", nous autorisant à construire un modèle intégrant des dimensions [p. 160] institutionnelles, une multiplicité de formes de l'innovation, de même que des résistances, tensions et médiations dans le processus de l'innovation.

Cependant, pour aller au-delà de ces corrections, et tenter d'intégrer une nouvelle dimension au modèle, soit les "ressources humaines", nous nous inspirons d'écrits davantage axés sur l'économie du travail, bien que les auteurs et théories retenues renvoient parfois spécifiquement à la technologie ou à l'organisation du processus de production. C'est ainsi qu'en nous inspirant principalement de Bartoli (1986) et de Perroux (1974), nous tentons de compléter, d'affiner le modèle élaboré jusqu'ici à l'aide des "théories de l'innovation" et ce, en y ajoutant la dimension "ressources humaines", qui nous semble pouvoir constituer un apport non négligeable à l'analyse.

En fait, nous voulons aller quelque peu au-delà de cette théorie de l'innovation financière proposée par le modèle FAST-CEE. Nous voulons en effet élargir la théorie à l'innovation de processus tout autant que de produit, mais surtout mettre en lumière le rôle des ressources humaines, qui est négligé systématiquement dans tous les modèles exposés plus haut.

Ce serait précisément là ce que nous voudrions contribuer à l'analyse ; en effet, notre apport personnel sera axé sur la dimension "ressources humaines". Nous tenterons en effet de combiner notre vision de l'articulation des ressources humaines au processus de l'innovation dans l'entreprise, en proposant notamment que l'innovation exige et se traduit tout autant par une évolution du rôle et des caractéristiques des ressources humaines dans le processus de production que par l'évolution de ce processus lui-même.

Ainsi, la capacité de production de l'entreprise serait renouvelée tout autant, voire davantage dans un contexte comme celui que nous connaissons actuellement, par l'apport des ressources humaines que par celui des nouvelles technologies.

Il faut bien reconnaître que le contexte historique et notre connaissance des réalités de l'innovation ont évolué depuis l'époque où écrivaient Schumpeter, Veblen et les néo-classiques. Il n'en reste pas moins que Schumpeter et [p. 161] Veblen en particulier nous semblent avoir eu des "intuitions" théoriques tout à fait valables encore aujourd'hui et c'est en ce sens que nous considérons nos propres apports éventuels comme une tentative de dépasser la théorie reçue de ces deux auteurs sans l'infirmer, du moins pour l'essentiel.

Cependant, la nécessité de dépasser ces analyses et surtout de tenter de préciser le processus même de l'innovation nous paraît incontournable dans le contexte actuel, caractérisé par une diversité de formes et de manifestations de l'innovation, diversité dont nous avons pu prendre conscience particulièrement dans l'analyse du secteur bancaire.

En effet, c'est cette analyse qui nous a permis de constater que l'introduction de technologies données n'entraîne pas automatiquement un remodelage particulier, un renouvellement sous une forme spécifique des structures des entreprises, en particulier de leur structure d'emploi et de leur organisation du travail. Il nous a fallu intégrer dans

l'analyse les stratégies plus générales des entreprises en cause, leur stratégie de gestion de ressources humaines en particulier, pour rendre compréhensibles les processus d'innovation (de processus mais aussi de produit) observés.

Ce n'est qu'en tenant compte de ce contexte d'entreprise, mais également du contexte institutionnel plus vaste touchant l'ensemble du secteur que l'innovation de processus pouvait être comprise, éventuellement analysée comme l'un des vecteurs (l'autre étant la gestion des ressources humaines) de réorganisation du système d'emploi.

Ainsi, les signaux transmis par différents éléments que nous avons regroupés sous le titre de "dynamique d'encadrement" ¹ ont joué un rôle tout à fait fondamental dans le déroulement, le rythme et les formes de l'innovation de processus, mais également (voire davantage) en ce qui concerne l'innovation de produit. Il nous a donc fallu reconnaître que le processus n'était d'abord pas univoque (innovation → "impact" emploi), mais qu'il faisait intervenir de multiples éléments, de multiples médiations, de multiples effets de rétroaction, pour [p. 162] finalement aboutir à un "résultat" en termes d'innovation de processus et de produit, et de remodelage du système d'emploi.

C'est la complexité de ces médiations et jeux combinés de différentes variables que nous tentons de démêler dans les chapitres ultérieurs afin de démontrer la validité de notre modèle "multidimensionnel". Nous exposons brièvement ce modèle dans les paragraphes qui suivent, avant de passer à une analyse plus fine des théories d'économie du travail qui guident cette intégration des ressources humaines à l'analyse de l'innovation.

Deux schémas nous sont utiles pour présenter sommairement ce modèle, sur lequel nous reviendrons plus en détail au terme de notre analyse des apports des théories d'économie du travail. Pour le moment, nous faisons essentiellement état du schéma que nous entendons proposer à partir des analyses précédentes, axées sur l'innovation. Nous y intégrons la dimension "ressources humaines" que nous souhaitons ajouter, mais sans expliquer en détail cette dimension, ce que

¹ Nous fournissons plus de détails sur cette dynamique dans le chapitre 4, consacré au secteur bancaire.

nous pourrons mieux faire au terme de la présentation des théories qui nous ont inspiré cette vision.

Voici donc le schéma que nous proposons pour expliquer essentiellement la "dynamique d'encadrement" du processus d'innovation. Rappelons que l'interprétation proposée en termes de "dynamique d'encadrement" a surtout pour but de souligner le fait que le milieu de propagation dans lequel se diffuse une innovation a un effet sur le cours ou le processus même de l'innovation. Comme l'indiquent Bartoli (1986) et Perroux, ce qu'il y a d'important dans la théorie du milieu de propagation, c'est qu'il filtre, déforme, amplifie, ralentit, active, etc. l'innovation.¹ Il faut donc véritablement envisager le processus comme une dynamique, avec une action effective constante des variables ou facteurs exogènes, que les néo-classiques qualifieraient de "données".

Comme on pourra le constater, ce schéma s'apparente à celui de la FAST-CEE, ce qui n'est pas étonnant, étant donné la proximité de l'objet spécifique d'étude, soit les secteurs financiers canadien et français.

[p. 163]

Graphique 2.3. Dynamique d'encadrement de l'innovation

[Retour à la liste des graphiques](#)

¹ Voir la partie 1.1.2. dans le chapitre 1, où nous avons développé à ce sujet.

Si nous voulons tenter d'intégrer à ce modèle un autre élément de la dimension institutionnelle, soit celui des "ressources humaines", il nous faut élargir notre champ d'analyse. Le graphique suivant présente notre vision du processus de l'innovation, et particulièrement des tensions et des médiations qui peuvent y être associées, notamment par l'intégration du rôle actif (innovateur et médiateur) des entreprises.

Graphique 2.4. Schéma du processus d'innovation

[Retour à la liste des graphiques](#)

Voyons plus en détail ce que représentent les "modules" A, B et C :

[p. 164]

A – Le module A représente la dynamique d'encadrement de l'innovation incluant, dans le cas de l'innovation financière, l'internationalisation, le décloisonnement, la concurrence, la technologie et le comportement des entreprises et ménages clients.

Il importe de souligner que dans d'autres secteurs, on pourrait retrouver la majorité de ces mêmes éléments, mais en termes plus généraux, notamment l'internationalisation des marchés, l'évolution des frontières entre secteurs d'activité, la concurrence, la technologie et le comportement des clients. La théorie que nous proposons pourrait ainsi être généralisable à d'autres secteurs éventuellement.

B – Le module B est le lieu où s'expriment les tensions entre A et C ; lieu de médiations et de recherche de compromis qui se traduiront dans la stratégie générale de l'entreprise et dans ses stratégies particulières en ce qui concerne les ressources humaines et les choix techniques.

Pour ce qui est de la stratégie touchant les ressources humaines, nous la voyons telle qu'illustrée dans le schéma de Bartoli (1986 : 43), c'est-à-dire incluant des choix et des effets de rétroaction en matière d'organisation du travail, de formation professionnelle, de mobilité externe et interne, de rémunération des salariés, ainsi que de communication et de concertation. Dans le modèle de Bartoli, tous ces éléments peuvent constituer des "nœuds de tension", c'est-à-dire que des tensions s'expriment dans l'exercice de ces diverses fonctions par l'entreprise. C'est également au sein du module B que se dessinent les médiations et compromis possibles.

C – Dans le cas du module C, il s'agit des caractéristiques du système d'emploi et des ressources humaines. Celles-ci doivent être vues à la fois comme des contraintes (ou des atouts selon le cas) influant sur les décisions prises par l'entreprise, aussi bien en termes de mode de gestion de ressources humaines que de choix techniques, et comme un "résultat" des ces mêmes stratégies, régulièrement remodelées en tenant compte de l'évolution de la dynamique du milieu qui encadre l'entreprise.

[p. 165]

Encore là, nous nous inspirons en quelque sorte du modèle présenté par Bartoli (*ibid.*), qui les incluait également dans son modèle. Nous préciserions simplement qu'au nombre des caractéristiques éventuellement "contraignantes" pour l'entreprise, on retrouverait principalement la formation des employés, l'expérience acquise dans des postes antérieurs, de même que l'organisation des filières de mobilité, qui peut permettre d'acquérir cette expérience "sur le tas".

Nous retenons donc que le module B, soit celui représentant la stratégie d'entreprise, est simultanément le lieu où s'expriment les tensions entre les modules A et C, c'est-à-dire entre les forces de la dynamique d'encadrement de l'innovation et les caractéristiques du sys-

tème d'emploi et de la main-d'oeuvre qui s'y trouve. C'est là que se jouent les médiations et que peuvent éventuellement s'établir de nouveaux compromis avec les salariés.

Pour faire référence à notre problématique au sujet de la prédominance d'une recherche de cohérence externe ou interne, le schéma précédent peut également illustrer cette thèse. Ainsi, la recherche de cohérence externe se traduirait essentiellement par un ajustement de la stratégie de l'entreprise (B) aux marchés des produits et des biens d'équipement (A), ainsi que du marché du travail ; pour le moment, ce dernier est exclu du schéma, mais il pourrait se situer du côté des caractéristiques de la main-d'oeuvre.

En effet, l'entreprise dispose toujours de la possibilité d'avoir recours au marché (externe) du travail pour tenter d'adapter les caractéristiques de sa main-d'oeuvre aux contraintes qui lui sont imposées par la dynamique d'encadrement de l'innovation. Cependant, il convient de noter que le marché du travail ne peut être inclus à l'intérieur du module C, du fait qu'il est réellement externe au système d'emploi de l'entreprise, bien qu'en articulation avec celui-ci.

En ce qui concerne la recherche de cohérence interne, celle-ci serait illustrée simplement par un ajustement réciproque des caractéristiques de la main-d'oeuvre et des choix techniques. Les éléments de contexte pris en compte dans une telle analyse sont forcément limités, l'essentiel des ajustements se [p. 166] faisant en "circuit fermé", avec peu ou pas de référence au milieu où ces changements se produisent.

Recherche de cohérence externe : la stratégie de l'entreprise (module B) s'ajuste essentiellement aux éléments constitutifs de l'environnement ou de la dynamique d'encadrement de l'innovation (module A), compte tenu bien sûr de C (qui se trouvera à évoluer du fait de B).

Recherche de cohérence interne : l'entreprise adapte sa structure (C) aux contraintes internes liées aux décisions issues de la composante "choix techniques" du module B.

Arrêtons-nous là-dessus, car il nous apparaît préférable de commencer par la présentation des théories d'économie du travail qui nous ont en partie inspiré cette vision. On verra donc dans les prochaines sections comment ces éléments s'imbriquent, puisque nous y exposons les théories d'économie du travail qui ont guidé notre interprétation du

processus d'innovation et notre intégration des ressources humaines dans le modèle. À l'issue de cette démarche interrogative à l'égard des théories d'économie du travail, nous reprenons notre modèle, que nous tentons ensuite d'illustrer et de défendre à l'aide de l'étude du cas du secteur bancaire.

[p. 170]

Chapitre 3.

Apports théoriques axés sur le travail

[Retour à la table des matières](#)

Nous avons noté précédemment que la théorie orthodoxe de l'innovation et de la production apparaissait sous certains angles incomplète. En effet, l'analyse de l'entreprise y est plutôt limitée et le processus même de l'innovation ne fait pas vraiment l'objet d'analyse, son issue apparaissant en quelque sorte déterminée "ex ante".

En gros, il s'agit d'une vision plutôt déterministe de l'innovation, où le changement induit par l'innovation se résume à une capacité de production renouvelée grâce à une nouvelle technique de production. Rappelons effectivement que la théorie traditionnelle se restreint à l'innovation de processus et qu'elle ne tient pas non plus compte du "milieu de propagation".

Certains des auteurs cités précédemment ont cependant permis de lever ces trois hypothèses fondamentales à l'analyse orthodoxe. Ainsi, Schumpeter prend en compte différentes formes d'innovation, dont l'innovation organisationnelle, de produit et, bien sûr, de processus. Il fait également état de résistances possibles des "groupes professionnels" à l'égard de l'innovation, ce qui nous a amenée à retenir la possibilité d'introduire des médiations et des compromis dans l'analyse de l'innovation. Dans le même sens, Veblen accordait une place impor-

tante aux institutions, ce qui nous conforte dans la perspective d'introduire la dimension institutionnelle et les ressources humaines dans l'analyse du processus de l'innovation.

C'est en nous fondant sur ces bases théoriques que nous proposons d'introduire les ressources humaines dans le modèle de l'innovation. Précisons que nous ne sommes pas tout à fait seule à considérer que la dimension "ressources humaines" doit être intégrée à l'analyse du processus de l'innovation. Bien qu'à notre connaissance peu d'économistes défendent cette vision, nous avons tout de même pu relever récemment quelques propositions en ce sens.¹ Celles-ci ne nous paraissent toutefois pas avoir achevé la [p. 171] démonstration, et c'est pourquoi nous tentons d'utiliser notre propre étude de cas pour appuyer davantage cette proposition.

Cependant, avant de soutenir cette proposition d'intégration des ressources humaines dans la problématique de l'innovation, il convient de questionner la théorie économique au sujet de son interprétation du rôle du travail dans la production et dans l'économie. C'est ainsi qu'afin de mieux asseoir notre modèle et d'appuyer notre proposition d'intégration de la dimension institutionnelle et des ressources humaines, nous avons interrogé diverses théories d'économie du travail.

Étant donné son importance dans la théorie économique générale, nous commençons de nouveau par une brève revue de la théorie néo-classique du marché du travail. Nous ne nous y sommes toutefois pas attardée longuement, étant donné que celle-ci ne présente pas vraiment d'apports importants pour une analyse du processus de l'innovation. Sans doute est-ce dû au fait que cette théorie ne s'intéresse pas vraiment au processus de l'innovation, comme nous l'avons montré

¹ Voir par exemple Amendola et Gaffard (1986) ou encore Sorge et Streek (1987), cette seconde analyse s'inspirant du cas de l'automobile. Notons par ailleurs que l'école socio-technique, chez les sociologues, tient davantage compte de l'importance des ressources humaines dans le contexte de changements technologiques; cependant, celle-ci limite l'analyse aux innovations de processus et ses apports n'ont pas, jusqu'ici, été pris en compte dans la théorie de l'innovation comme telle. Par ailleurs, si les théories de la régulation et de la segmentation des économistes accordent beaucoup d'importance aux ressources humaines, ou au travail, leurs apports n'ont pas influencé la théorie économique de l'innovation.

dans le chapitre précédent, et que de ce fait, les ressources humaines se trouvent situées dans un contexte "donné", non évolutif (l'entreprise, le processus de production).

Cette théorie se situe peut-être aussi à un niveau de généralité tel que des éléments comme l'intervention des ressources humaines dans le procès de production, ou la dimension qualitative des ressources humaines, n'y sont pas pris en compte. Ces éléments nous paraissent pourtant fondamentaux. Rappelons enfin que cette théorie considère généralement le "facteur travail" comme un facteur homogène, alors que notre approche des "ressources humaines" est beaucoup plus vaste et implique une nécessaire hétérogénéité de ce "facteur".

Passons donc rapidement en revue les grandes lignes de la théorie néo-classique, comme nous l'avons fait dans le chapitre précédent, mais en ce qui concerne l'économie du travail cette fois. Nous voyons ensuite quelques [p. 172] éléments de l'analyse post-keynésienne, cette dernière ouvrant la voie aux théories qui ont davantage retenu notre attention, puisqu'elle introduit la dimension institutionnelle.

C'est ensuite la théorie de la régulation qui sera prise en compte, essentiellement parce qu'elle incite à intégrer les "rapports sociaux" dans l'analyse de l'innovation. Cela permet de jeter un peu de lumière sur le processus de médiation que nous voulons mettre en évidence. En effet si la théorie de la régulation n'est pas une théorie d'"économie du travail" à proprement parler, elle réserve une place très importante aux "rapports sociaux" du travail et aux ressources humaines dans la dynamique économique d'ensemble, ce que nous nous proposons d'étendre au cas particulier de l'analyse de l'innovation. Nous soulignons donc les apports possibles de cette théorie pour un renouvellement de la théorie de l'innovation.

La théorie des marchés internes du travail est enfin abordée, celle-ci étant fondamentale dans notre démarche où les médiations, conventions et règles sont placées au cœur du modèle théorique. De plus, cette théorie ramène l'analyse des ressources humaines à l'échelle de l'entreprise, des adaptations internes de la structure d'emploi. En effet, la théorie de la régulation est axée sur une vision macro-économique de la réalité qui, si elle peut fournir certains apports autorisant un renouvellement de la théorie de l'innovation, se situe néanmoins à un

niveau autre que celui du processus d'innovation à l'échelle de l'entreprise, auquel nous nous intéressons plus particulièrement ici.

3.1. THÉORIES TRADITIONNELLES D'ÉCONOMIE DU TRAVAIL

[Retour à la table des matières](#)

Sous l'angle des ressources humaines, mais aussi des médiations et ajustements réciproques entre le travail et la technique dans le contexte d'un processus d'innovation, les deux théories étudiées ici, soit les théories néo-classique et post-keynésienne, apparaissent plutôt pauvres. Le travail n'est vraiment pas fondamental dans l'analyse micro-économique du processus de production et de l'entreprise ; que ce soit à l'échelle micro- ou macro-économique, la place faite au travail ou aux ressources humaines est plutôt secondaire dans la vision néo-classique globale.

[p. 173]

Cependant, certains auteurs ont tenté de définir une vision "post-keynésienne" du travail, essentiellement du "marché" du travail en fait. Nous reprenons donc ici les grandes lignes de l'analyse de la demande de travail, tant du point de vue néo-classique orthodoxe que du point de vue post-keynésien, puisque c'est essentiellement l'aspect demande qui nous intéresse dans le cadre de notre recherche actuelle, où nous nous intéressons à la gestion de la main-d'œuvre par les entreprises.

Enfin, pour conclure cette section, nous nous penchons sur la théorie "post-institutionnaliste", qui permet en quelque sorte d'introduire la dimension institutionnelle, tout en faisant le pont entre les deux grandes catégories de théories étudiées.

3.1.1. Analyse orthodoxe (néo-classique) du travail

[Retour à la table des matières](#)

L'analyse orthodoxe (ou néo-classique) du travail est en fait une analyse du "marché" du travail, d'un marché du travail concurrentiel. L'objet principal de l'analyse est le comportement individuel des "agents économiques" que sont les offreurs et les demandeurs de travail.

Mais ce qui distingue surtout cette analyse de celle que nous privilégions plus loin, en traitant des marchés internes, c'est que la théorie néo-classique fonde l'allocation des ressources sur un mécanisme de marché, alors que la théorie des marchés internes ¹ privilégie le rôle des conventions et des règles, bref des facteurs de nature institutionnelle (formels ou informels).

Ainsi, l'analyse néo-classique est fondée sur le jeu des marchés et une régulation par les prix, alors que la théorie des marchés internes privilégie un autre mode d'allocation des ressources que le marché, soit le marché interne du travail, "c'est-à-dire "l'organisation hiérarchique" issue d'une "relation [p. 174] d'autorité", fondamentalement distincte de la "relation d'échange" (Favereau, 1986 : 257). ²

Afin de bien les avoir à l'esprit, rappelons donc les grands traits de l'analyse néo-classique de la demande de travail. Celle-ci repose fondamentalement sur trois postulats. Premièrement, l'entreprise cherche à maximiser ses profits et c'est là la source essentielle de "motivation" de l'entreprise, et par conséquent de l'entrepreneur, même à court terme.

Deuxièmement, les entreprises peuvent combiner les "facteurs de production" (travail et capital) selon toutes les proportions envisa-

¹ Fort mal nommée de ce fait, comme nous le verrons plus loin.

² Favereau note que cette terminologie n'est pas celle employée par Doeringer et Piore (1971), mais bien par Simon, H. A. (1951). A Formal Theory of the Employment Relationship. *Econometrica*. Juillet. 293-305.

geables, de sorte qu'elles peuvent modifier les proportions de capital et de travail à chaque fois que les prix relatifs des deux facteurs varient. Enfin, on suppose que les entreprises considèrent comme donnés les prix des facteurs de production. Les taux de salaire sont ainsi fixes parce que les entreprises sont "price-taker", ne pouvant individuellement exercer une influence sur les prix. (Appelbaum, 1979 :101 ; Gunderson, 1988)

Ainsi, l'entreprise embauche un volume de main-d'œuvre correspondant au point où la valeur de la production du dernier travailleur embauché correspond parfaitement au salaire versé à cette personne. La demande de travail de l'entreprise est ainsi fonction du produit marginal du travail, du prix que l'entreprise obtient pour sa production et du salaire nominal qu'elle verse au travailleur. (*Ibid.*)

On aura constaté que la technologie utilisée n'intervient pas directement dans l'analyse néo-classique. On présume que n'importe quel volume de main-d'œuvre peut être associé à n'importe quel volume ou n'importe quel type de capital (technologie) pour produire un bien donné. (*Ibid.*)

Ainsi, posant comme hypothèse que les intrants peuvent être combinés selon n'importe quelle proportion, la théorie orthodoxe de l'entreprise ou de la production pose aussi que la production peut être accrue simplement en [p. 175] augmentant les quantités des intrants variables que sont le travail et les matériaux bruts nécessaires à la production, tout en maintenant constant l'intrant fixe (généralement le stock de capital – ou la technologie – et parfois l'intrant en "gestion").

De plus, négligeant les problèmes d'agrégation que pose le passage de l'analyse micro-économique à l'analyse macro-économique, la théorie néo-classique utilise à peu près le même cadre pour l'analyse macro-économique de la demande de travail. Ainsi, la demande globale de travail est la somme des demandes individuelles et est considérée comme étant inversement proportionnelle au rapport entre le taux de salaire nominal et le niveau des prix, ce qui correspond au salaire réel.

3.1.1.1. Hypothèses du modèle néo-classique/concurrentiel

Pour plus de clarté, résumons les grandes hypothèses fondamentales du modèle concurrentiel du marché du travail, ou de la théorie néo-classique.¹ Cela nous permettra de bien voir comment les théories "alternatives" que nous exposerons plus loin s'en différencient.

Nous pouvons distinguer deux grandes catégories d'hypothèses de base : les premières concernent le caractère concurrentiel du marché du travail ; les secondes ont trait au rôle du salaire comme variable d'ajustement de ce "marché".

Précisons d'abord que la théorie néo-classique pose qu'il y a un seul marché du travail ; l'espace de mobilité de la main-d'œuvre est donc présumé être l'ensemble de cet espace que constitue le marché du travail. Il y a nécessairement transparence de toutes les transactions, toutes les parties impliquées jouissant d'une information parfaite. Cette hypothèse est évidemment une hypothèse très forte, étant entendu que nous sommes à même de constater que toutes les parties présentes sur le marché du travail [p. 176] n'ont ni la possibilité, ni la volonté d'obtenir cette connaissance absolue des données du marché.

Il faut cependant noter que certaines des "nouvelles" théories néo-classiques, que nous verrons rapidement plus loin, ont effectivement levé cette hypothèse forte afin d'expliquer certains "dysfonctionnements" observés et ainsi, de préserver le fond du modèle. Il convient d'ajouter au sujet de cette hypothèse que si la concurrence (pure et parfaite) suppose effectivement l'information parfaite des parties aux diverses transactions, il n'en reste pas moins que le contrôle et la rétention d'information sont au nombre des principales armes de la concurrence, puisqu'elles permettent de constituer un monopole partiel.

Cette vision du marché du travail unique et transparent a évidemment été contestée et ce, tant par des théories d'inspiration néo-classique ("job search" ou prospection d'emploi) que des théories non-

¹ Nous nous inspirons ici principalement de manuels d'économie du travail, dont Gunderson (1988), Mc Connell et Brue (1986), ainsi que de Gambier et Vernières (1982), et de Kaufman (1988).

orthodoxes (post-institutionnalistes ¹ et marchés internes du travail). Nous viendrons à ces modèles plus loin.

Outre l'information parfaite, le modèle concurrentiel exige aussi une homogénéité parfaite du "facteur travail". Dans cette perspective, il y a absence de "qualification" du travail, ce qui implique soit que les compétences et qualités requises pour obtenir et conserver un emploi sont très faciles à acquérir, soit qu'il existe des liens très étroits entre toutes les "qualifications", qu'elles sont relativement semblables, et donc transférables sans problème. Là aussi, nous verrons plus loin que certains auteurs se sont employés à lever cette hypothèse (cf. théorie du capital humain), mais cela n'en reste pas moins une hypothèse de base du modèle concurrentiel.

En ce qui nous concerne ici, nous avons été amenée à contester cette hypothèse d'homogénéité, constatant que les processus de production étudiés étaient le fruit d'une certaine organisation (d'une "organisation hiérarchique" [p. 177] dirait Favereau, 1986), d'une division du travail, et que de ce fait, les emplois et les personnes qui les occupent ne peuvent être considérés comme homogènes. Il nous semble plutôt devoir faire le constat d'une hétérogénéité de la main-d'œuvre ou du "facteur travail".

La troisième hypothèse sous-jacente au modèle concurrentiel du marché du travail, c'est qu'il y a parfaite mobilité sur le marché. Tous jouissent de la liberté d'y entrer, d'en sortir. La théorie néo-classique néglige ici encore l'hétérogénéité de la main-d'œuvre, son impact sur la différenciation de l'offre et de la demande de travail, qui induisent certains obstacles à la mobilité.

Pour ne citer que les plus évidents, mentionnons, les "investissements" réalisés dans l'achat d'une maison, l'établissement d'une famille et le travail du conjoint, de même que la préférence pour la con-

¹ Il s'agit des économistes des années quarante et cinquante (Lester, Myers, Reynolds, Dunlop, Kerr, etc.) qui se sont inspirés de l'école institutionnaliste de la fin du dix-neuvième et du début du vingtième siècle (Commons, Veblen, Mitchell). Ils s'en distinguent toutefois par le fait qu'ils s'intéressent davantage aux forces du "marché" que les précédents, bien qu'ils privilégient les facteurs de demande par opposition à ceux reliés à l'offre. Nous y revenons dans la section 3.1.2.1. Voir à leur sujet Segal (1986) et Kaufman (1988).

tinuité ¹ du lien d'emploi, qui limitent fortement la mobilité géographique, de même que l'importance des "contacts" personnels ou encore les barrières linguistiques (notamment dans un pays comme le Canada, divisé en deux grandes "familles" linguistiques). Tout cela tend à infirmer l'hypothèse de parfaite mobilité, et le modèle de "marchés internes", que nous verrons plus loin, tend également à indiquer l'existence de barrières à la mobilité.

Une quatrième hypothèse du modèle veut que la demande et l'offre de travail soient très clairement dissociées. Bien que la demande de travail puisse paraître déterminante, puisqu'on fixe "objectivement" les besoins en main-d'œuvre exigés par les contraintes de production ou la fonction de production technique des entreprises, c'est en fait l'offre de travail qui retient davantage l'attention des économistes néo-classiques. En effet, l'élément qui, implicitement et malgré l'égalité formelle apparente, est jugé déterminant, c'est l'offre de travail. L'indépendance de l'offre et de la demande, ainsi que leur égale importance permettent ainsi l'établissement de prix d'équilibre instantanés.

Il faut cependant noter que pour plusieurs, dès que le prix "informe" les offreurs et demandeurs potentiels de travail, il provoque des modifications du volume et [p. 178] des caractéristiques de l'offre et de la demande futures. Dès lors, on peut considérer que l'offre et la demande deviennent interdépendants.

Le débat à ce sujet se poursuit, les écoles keynésienne, post-keynésienne et post-institutionnaliste jugeant que la demande de travail est déterminante, alors que d'autres tendent à dire que le chômage actuel serait dû à l'autonomie croissante de l'offre et de la demande, qui aurait enlevé au salaire son rôle "unificateur" sur le marché. Il n'en reste pas moins que dans la théorie néo-classique (pure) du chômage par exemple, ce sont les travailleurs eux-mêmes qui seront en quelque sorte considérés responsables de ce "dysfonctionnement" du marché du travail que représente le chômage pour les tenants de cette thèse, en raison de leur refus d'accepter le salaire d'équilibre du marché.

Les thèses alternatives à l'orthodoxie voient plutôt une interdépendance de l'offre et de la demande, interdépendance dominée toutefois

¹ Il s'agit du "job attachment"; voir les thèses post-institutionnalistes à la section 3.1.2.1.

par la demande de travail. Ainsi les thèses que nous présentons plus loin considèrent que la demande joue un rôle structurant évident, ce qui n'exclut pas la possibilité de négociations, de concessions, d'adaptations de la demande de l'employeur aux éléments de l'offre.

La deuxième grande catégorie d'hypothèses relatives au modèle concurrentiel met en relief le rôle du salaire comme variable d'ajustement du marché. Cette vision suppose que l'offre et la demande de travail sont des fonctions exclusives du taux de salaire. En fait, des analyses micro-économiques plus récentes tendent à montrer que l'offre de travail doit également être envisagée dans le contexte du ménage et qu'en fait, elle est peu sensible à court et moyen terme aux variations de salaire. Pour sa part, la demande réagirait aussi à d'autres variables que le taux de salaire ; il s'agirait de variables spécifiant cette demande de manière plus qualitative, et non seulement quantitative. Ainsi, les variables démographiques, l'évolution du partage entre salaires et profits, de même que l'innovation seraient au nombre des facteurs influant à la fois sur la demande et l'offre de travail.

[p. 179]

Cependant, bien que certaines nuances aient été apportées à l'analyse néo-classique, la variable prix demeure toujours au centre de la coordination ou des ajustements. À l'inverse, les analyses axées sur le concept de marché interne considèrent que la fonction de coordination est assumée par des règles ou conventions (cf. Favereau, 1986).

Il convient de noter que la théorie néo-classique traditionnelle voit les écarts de salaire comme une "compensation" pour de mauvaises conditions de travail ; la compensation monétaire permettrait d'atténuer et de rendre acceptables des désavantages non monétaires. Or, d'après les théoriciens du dualisme et de la segmentation des marchés du travail, on constate que les hauts salaires sont généralement associés aux emplois ayant également de meilleures conditions de travail, de meilleures possibilités de promotion, etc. Par ailleurs, des études ont permis de constater que les variations de salaire jouaient un rôle réduit dans les mouvements de main-d'œuvre entre régions et secteurs d'activité. Il semble que ce soit la continuité de la relation d'emploi qui induise une certaine inertie des prix ou salaires sur le marché du travail.

Tout cela conduit à penser que le marché du travail n'est pas un marché comme les autres, et que l'on ne peut affecter au salaire un rôle identique à celui des "prix flexibles" assurant l'équilibre sur d'autres marchés. Ces constats ne sont pas récents. Déjà en 1955, Hicks ¹ affirmait que les employeurs hésitaient à hausser les salaires des catégories de main-d'œuvre en pénurie puisque cela entraînait un bouleversement complet des grilles salariales. De même, ils seraient réticents à diminuer les salaires en situation de chômage généralisé pour des raisons analogues. C'est dans le même sens que les post-institutionnalistes ont contesté la vision néo-classique ; ils soutiennent que la tradition, les "acquis" salariaux et la satisfaction des employés constituent autant de raisons de ne pas réduire les salaires (Segal, 1986 : 391).

Ainsi, le salaire apparaît donc comme une simplification extrême de l'ensemble des éléments d'information que l'on peut retrouver sur le marché du travail. Le taux de salaire ne peut résumer toutes les caractéristiques de l'emploi et, plus [p. 180] important encore, "comme le souligne J. Vincens, le marché du travail a aussi une fonction de répartition des positions sociales, de distribution des chances pour l'avenir". ²

Ce sont donc là les hypothèses fondamentales du modèle néo-classique. Celles-ci ont été remises en question par des modèles plus hétérodoxes, comme les thèses de la régulation, de la segmentation et des marchés internes du travail, mais également par des modèles situés à la marge du schéma néo-classique, levant l'une ou l'autre des hypothèse précitées, mais conservant le schéma de base. Ce sont quelques unes de ces nouvelles théories néo-classiques que nous exposons, après avoir résumé les principales critiques que nous adressons au modèle de base. Ces critiques expliquent d'ailleurs que nous ne le retenions pas pour des développements ultérieurs dans notre propre modèle.

¹ Hicks (1955) *Economic Foundations of Wage Policy*. *Economic Journal*, cité in Gambier et Vernières (1982 : 56-57).

² Il s'agit d'une citation de L. Mallet (1980). *Le marché local du travail*. Paris : Ed. CNRS reproduite dans Gambier et Vernières (1982 : 58). Voir l'article de Vincens (1979) cité parmi les références bibliographiques.

Pour conclure, disons simplement que le schéma néo-classique traditionnel apparaît trop simplificateur. Il ne tient pas compte de l'hétérogénéité des travailleurs et des emplois, il renvoie tout au fonctionnement d'un marché du travail unique, alors que nous y voyons plutôt un "marché" de l'emploi et un marché des salaires distincts (cf. Michon, 1982). Par ailleurs, diverses analyses tendent à indiquer que des transformations institutionnelles et sociales importantes ont conduit à la disparition de la régulation concurrentielle (cf. Boyer, 1986), si celle-ci a jamais véritablement existé.

Nous concluons donc à la spécificité du "marché" du travail par rapport aux autres types de marchés, à l'importance de la continuité de la relation d'emploi, qui fait en sorte que la main-d'œuvre n'est pas continuellement renvoyée sur le marché (externe) du travail, et qu'en conséquence, les prix (salaires) ne reflètent pas quotidiennement l'état de l'offre et de la demande sur le marché. (Segal, 1986)

Nos critiques étant plutôt fortes à l'égard du modèle concurrentiel présenté par la théorie néo-classique originale, il convient de faire un petit détour par les [p. 181] théories "améliorées" qui s'inspirent toutefois de ce modèle ; si celles-ci auraient pu lever les hypothèses qui nous paraissent insoutenables au vu de notre analyse, ce n'est en fait pas le cas.

3.1.1.2. Les nouvelles théories néo-classiques

Bien que ces théories ne fournissent pas tellement d'apports à notre objet premier d'analyse, mentionnons quelques aménagements récents apportés par des économistes orthodoxes en ce qui concerne l'analyse du comportement "rationnel" des travailleurs. Deux grands axes se dégagent d'une telle analyse : d'une part, l'étude des décisions d'investissement des travailleurs dans leur propre "capital humain" afin d'améliorer leurs possibilités d'emploi, et d'autre part, leurs décisions de se déplacer sur le marché du travail afin de régler les dysfonction-

nements du marché du travail par leur mobilité (sur le marché externe du travail). ¹

Dans le premier cas, la théorie du "capital humain" (Becker, 1964) affirme que les salaires sont fonction du "capital humain" accumulé par les travailleurs, ou en d'autres termes, des investissements qu'ils ont faits pour accroître leurs compétences ou qualifications. Dans cette perspective, plutôt que de résulter simplement du jeu de l'offre et de la demande, la rémunération résulte du rendement d'un capital d'aptitudes professionnelles, à la fois innées et acquises par l'éducation.

Selon cette théorie, le coût d'acquisition de la formation est compensé par des salaires supérieurs dans l'avenir. Cette théorie s'intéresse surtout à la détermination des salaires, mais aussi aux écarts de salaires, qu'elle explique par le rôle "social" des femmes qui aurait pour effet de diminuer leurs investissements en matière de formation et leur degré d'"attachement" au marché du travail.

[p. 182]

Sans entrer dans les détails de cette théorie, puisqu'elle ne fournit pas d'apports intéressants pour notre objet d'analyse, mentionnons simplement qu'elle a fait l'objet de critiques. En effet, bien qu'elle constitue une certaine avancée en ce qui concerne l'explication des salaires, l'explication ne tient pas toujours lorsqu'on s'intéresse aux inégalités de rémunération entre races, ou entre hommes et femmes ayant des investissements en capital humain identiques (Dussault, 1983, 1986).

Par ailleurs, certains ont souligné que si l'on veut retenir le concept de capital humain, et donc la vision classique du capital, deux classes de capitaux identiques devraient obtenir le même rendement, ce qui n'est pas toujours le cas. Enfin, on a noté que cette théorie n'explique pas les différences existant entre le capital social accumulé par les dif-

¹ Ces deux "programmes de recherche" ou théories renvoient aux théories dites du "capital humain" (Becker) et de la prospection d'emploi ou du "job search". Au sujet de la première, voir Becker, G. S. (1964). *Human Capital*. New-York : Columbia University Press. Au sujet de la prospection d'emploi, consulter: Lippman, S.A. et Mac Call, J. J. (1976). *The Economics of Job Search : A Survey. Economic Enquiry*. Première partie: vol. 14. Juin. 155-189. Seconde partie: vol. 14. sept. 347-368.

férents individus, pas plus qu'elle ne tient compte du contexte institutionnel, qui paraît pourtant pouvoir jouer un rôle non négligeable en matière de "capital humain". Pour conclure, on constate que cette théorie respecte toujours l'"individualisme méthodologique" qui caractérise la vision néo-classique.

Pour ce qui est de la théorie du "job search" ou de la prospection d'emploi, qui tente de rendre compte du chômage et de la mobilité sur le marché du travail, celle-ci considère que le chômage de certains individus s'expliquerait par leur "préférence" pour le chômage, un chômage volontaire de prospection d'emploi. Ces personnes préféreraient être en chômage afin de poursuivre leur recherche d'un meilleur emploi.

Cette thèse exclut la possibilité que le marché du travail soit en situation de déséquilibre, c'est-à-dire qu'il puisse exister des situations de chômage involontaire. En fait, cette théorie cherche surtout à expliquer les flux d'entrée en chômage et les durées de chômage, le temps consacré à la recherche d'un nouvel emploi étant considéré comme une forme d'investissement en vue d'obtenir un emploi offrant un meilleur salaire.

Évidemment, la crédibilité de la théorie repose sur les gains réels qu'obtiennent les individus au terme de leur période de chômage ; quand on constate qu'un bon nombre des périodes de chômage se terminent par une sortie du marché [p. 183] du travail vers l'inactivité (Hasan et de Broucker, 1985), la théorie se doit d'être questionnée. Elle a effectivement été remise en cause sous cet angle, de même que par les post-institutionnalistes (Segal, 1986 ; Kaufman, 1988), mais des études empiriques se poursuivent en vue de la tester de nouveau. ¹

D'autres théories ont été élaborées concernant le comportement des offreurs de travail et les dysfonctions du marché du travail. De l'avis de plusieurs, cela constitue un des symptômes les plus évidents des lacunes de la théorie orthodoxe. Quoi qu'il en soit, sans entrer dans les détails de toutes ces théories plus récentes, mentionnons quelques

¹ Une étude est notamment en cours au LABREV (Laboratoire de recherche sur l'emploi et la sécurité du revenu) de l'Université du Québec à Montréal, sous la direction de P. M. Roy.

éléments de la théorie dite des "contrats implicites" ¹, théorie qui peut nous intéresser davantage que les précédentes, dans l'analyse que nous faisons ici.

Selon cette théorie, ou plutôt ce programme de recherche, compte tenu de son degré d'"achèvement", les employeurs et les salariés s'entendraient implicitement, à l'échelle de l'entreprise, pour fixer le niveau des salaires et le volume d'emploi, et ce, en fonction de leur perception de la conjoncture économique et de leur aversion à l'égard du risque.

Dans cette perspective, les travailleurs concluent des ententes formelles ou informelles avec leur employeur, ententes en vertu desquelles les mises à pied temporaires constituent une réponse optimale aux variations de la demande. On obtient ainsi un ajustement par les quantités plutôt que par les prix, ce qui pour certains contribue à expliquer la persistance de l'inflation.

L'intérêt premier de ce modèle, à nos yeux, est qu'il introduit dans une certaine mesure la dimension contractuelle et qu'il repose sur l'hypothèse de la préférence des travailleurs pour une continuité du lien d'emploi. Cet attachement à long terme à l'entreprise s'explique lui-même par le fait que les salariés en cause aient développé un capital humain qui n'est pas (ou peu) transférable vers une autre entreprise.

[p. 184]

Ainsi, pour diverses raisons, dont l'aversion à l'égard du risque et l'existence de l'assurance-chômage, on s'entendrait pour que les salaires demeurent fixes au cours de la période couverte par l'entente et l'on permettrait aux entreprises de s'ajuster aux fluctuations de la demande en délestant temporairement une partie de leur main-d'œuvre (mises à pied). Encore là, on maintient le fond de la théorie néo-classique, excluant le chômage involontaire, de même que la possibilité que le marché du travail se maintienne en situation de déséquilibre.

Dans cette perspective, plutôt que d'avoir un système entièrement régulé par l'ajustement des prix de marché, nous obtenons donc un système fondé, en partie tout au moins, sur des négociations et des

¹ À ce sujet, voir Rosen, S. (1985). Implicit contracts : A survey. *Journal of Economic Literature*, vol. 23. sept. 1145-1175.

compromis entre les stratégies des deux parties sur le marché du travail. Cependant, bien que reconnaissant cette particularité "contractuelle", l'analyse fondée sur les contrats implicites reste inscrite dans la vision néo-classique du marché du travail : la perspective individualiste, le marché et les prix dominent toujours l'analyse.

Quoi qu'il en soit, les modifications du genre que l'on a apportées à la théorie néo-classique restent insuffisantes pour rendre compte correctement de l'intervention des ressources humaines (ou du travail) dans le processus d'innovation. Il n'en reste pas moins qu'elles sont le signe d'une reconnaissance croissante du fait que des règles, contrats et conventions sont effectivement à l'œuvre sur le "marché" du travail ; c'est principalement sous cet angle qu'elles peuvent constituer un apport, limité toutefois, à nos propositions théoriques.

3.1.2. Analyses post-institutionnaliste et post-keynésienne du travail

[Retour à la table des matières](#)

Les analyses post-keynésiennes et post-institutionnaliste de la demande de travail se rapprochent davantage des propositions théoriques que nous entendons soutenir. Nous les verrons successivement ici, tentant de mettre en lumière les éléments les plus pertinents de ces théories, notamment par rapport à nos propres objectifs de recherche.

3.1.2.1. Théorie post-institutionnaliste

[p. 185]

On pourrait se demander pourquoi nous qualifions les auteurs d'inspiration institutionnaliste des années quarante et cinquante de "post-institutionnalistes", puisqu'ils ont tout de même une très forte parenté avec leurs prédécesseurs, soit les économistes institutionnalistes de la fin du dix-neuvième et du début du vingtième siècle (Commons, Veblen, Mitchell). Il s'agit peut-être effectivement d'une distinction superflue, mais nous sommes portée à endosser cette distinction établie par Segal (1986) entre autres.

Cela se justifie peut-être d'autant plus qu'on aura noté que nous réservons une place non négligeable aux thèses "institutionnalistes" au sens large dans notre thèse. Il convient toutefois de reconnaître que si bon nombre d'éléments se retrouvent dans les théories institutionnalistes du début du vingtième siècle, dans les théories post-institutionnalistes des années quarante et cinquante, et enfin dans les thèses plus récentes de la régulation, de la segmentation et des marchés internes, il n'en reste pas moins que certaines divergences subsistent entre ces diverses écoles.

Sans entrer dans les détails, exposons ici les principaux apports de l'école que nous qualifions ici de "post-institutionnaliste" ¹ et ce, en nous limitant à ses contributions en ce qui concerne le "marché" du travail, excluant donc les écrits dans les champs de l'histoire du travail, des relations industrielles ou d'autres domaines connexes.

Ce qui distingue fondamentalement le groupe qualifié de "post-institutionnaliste" des institutionnalistes, c'est que les seconds attribuent un rôle important aux forces hors marché dans l'affectation et la rémunération du travail ², alors que les post-institutionnalistes se sont davantage intéressés au [p. 186] fonctionnement du "marché" du travail. (Segal, 1986 : 389). Malgré les différences certaines existant entre leurs œuvres, il n'en reste pas moins que les visions ou éléments de base du modèle sont très semblables, comme on pourra en juger dans les paragraphes qui suivent.

Soulignons d'abord que comparativement au modèle néo-classique, le modèle post-institutionnaliste accorde moins d'importance aux facteurs d'offre et à la mobilité du travail dans l'établissement des sa-

¹ Le texte de Segal (1986: 388) est précédé de la citation suivante de Roger Fry, citée in Léon Edel, *Bloomsbury, A House of Lions* ; "Oh let's call them Post-Impressionists; at any rate, they came after the Impressionists." On voit donc que la distinction entre institutionnalistes et post-institutionnalistes n'est pas nécessaire, mais bien accessoire, dépendant fondamentalement du niveau de distinctions que l'on cherche à établir entre les écoles ou théories. On pourrait considérer que le même genre de remarque vaut pour la théorie néo-classique, les "nouvelles" théories néo-classiques, voire les thèses néo-classiques dites "institutionnalistes" (cf. Field, A.J., 1981).

² Comme le fait également la théorie des marchés internes du travail, que nous verrons plus loin.

lares. Il met davantage l'accent sur les éléments reliés à la demande de travail, de même que sur les pratiques salariales des entreprises et la négociation collective. Notons que les syndicats sont perçus comme une "institution économique" importante dans ce modèle. (*Ibid.*)

Pour reprendre le schéma "offre et demande" de la théorie néo-classique, rappelons que dans ce modèle, les déplacements des travailleurs, ou de l'offre de travail, déplacements réalisés en vue de trouver le meilleur emploi, contribuent à égaliser les avantages nets des différents emplois et influent donc directement sur la structure des salaires dans les diverses entreprises. (Segal, 1986 : 390)

Dans le modèle post-institutionnaliste, la mobilité du travail n'a pratiquement pas d'incidence sur les structures salariales, ni sur l'égalisation des avantages offerts par les divers emplois. En effet, on considère que les travailleurs sont mal informés au sujet de l'éventail des emplois auxquels ils pourraient être admissibles. Ainsi, dans ce modèle, les jeunes ne s'adonnent pas à une prospection systématique d'emplois (théorie du "job search"). Ils ont plutôt tendance à prendre le premier emploi qui leur est offert, par le biais de connaissances ou de démarches (non systématiques) auprès d'employeurs. Si cet emploi leur déplaît, le jeune le quittera, en prendra un nouveau, qu'il pourra également délaisser si celui-ci ne lui plaît pas. (*Ibid.*)

De la même façon, l'ensemble des travailleurs ne se prêterait que rarement à des comparaisons systématiques des différentes possibilités d'emploi. Dans ce modèle, les travailleurs cherchent (essentiellement par le biais de connaissances) jusqu'à ce qu'ils trouvent un emploi qui corresponde au moins [p. 187] à la "norme minimale" qu'ils se sont établis. Si cet emploi leur convient, ils cessent généralement de s'intéresser au "marché" du travail, aux différentes possibilités qui pourraient exister ailleurs, etc. Ainsi, la majorité des travailleurs qui trouvent leur emploi satisfaisant développeraient un "attachement" à leur emploi, ou une préférence pour la continuité du lien d'emploi, considérant que les "bons" emplois sont rares et que la sécurité d'emploi est importante.

Le modèle post-institutionnaliste présente ainsi un comportement aussi "rationnel" que le modèle néo-classique, mais la rationalité à la base des comportements est différente. Dans le modèle néo-classique, les travailleurs n'hésitent pas à changer d'emploi lorsque les conditions

économiques évoluent, et les chômeurs prolongent leur recherche d'emploi jusqu'à ce qu'ils trouvent le meilleur emploi ; à l'inverse, le modèle post-institutionnel place la continuité du lien d'emploi au cœur de l'analyse et au centre de la dynamique des comportements. (*Ibid.*)

Compte tenu de ce manque d'information des travailleurs et de leur "préférence" pour la continuité de l'emploi, les entreprises jouissent d'une certaine marge de liberté en ce qui concerne leurs pratiques salariales. En effet, cela constitue une "condition permissive", permettant en quelque sorte le maintien d'écarts de salaires "réels" pour des emplois analogues. Cela nous amène à traiter de l'aspect "demande" de travail, qui est plus important que l'offre dans le modèle post-institutionnaliste.

Précisons que les structures salariales sont ici davantage le fait de la demande de travail, ou des pratiques des entreprises, que de l'offre de travail, ou du "capital humain" par exemple. L'analyse se rapproche ici de la vision post-keynésienne : la capacité à payer des entreprises est liée au fait qu'elles se trouvent dans une situation avantageuse sur un marché non concurrentiel. En effet, dans ce modèle, la concurrence "pure et parfaite" n'est qu'une des nombreuses situations qui peuvent exister dans les marchés "réels".

Fondamentalement, le modèle post-institutionnaliste indique que les entreprises se trouvant dans une situation non concurrentielle jouissent d'une certaine marge de liberté leur permettant de verser des salaires plus élevés si [p. 188] elles le souhaitent. Mais pourquoi ces entreprises paient-elles des salaires supérieurs au salaire théorique "du marché" ? Les auteurs ont attribué ce comportement aux précédents établis par suite d'une période de pénurie de main-d'œuvre, à la "tradition" de l'entreprise, de même qu'au fait que certains gestionnaires pourraient vouloir ainsi améliorer leur réputation, ou tout simplement considérer qu'il est préférable que les travailleurs soient satisfaits de leurs conditions salariales. (*Ibid.*)

Les explications liées aux précédents et à la tradition se rapprochent de ce que nous retrouverons dans la théorie des marchés internes ; elles nous paraissent plus "économiques" que les secondes, qui sont de nature plus "psychologique". Au fond, les deux premières explications renvoient en quelque sorte à une cristallisation de compromis antérieurs.

C'est principalement par cet accent mis sur les règles, conventions ou traditions, explicites ou implicites, des entreprises, que la vision post-institutionnaliste nous intéresse ici. Bien qu'elle soit principalement axée sur l'effet de ces pratiques des entreprises sur les salaires, elle n'en ouvre pas moins la voie à une vision différente du "marché" du travail et des pratiques des entreprises, une vision qui se rapproche de celle que nous tenterons de défendre plus loin, en regard du processus d'innovation. Pour le moment, poursuivons notre démarche théorique en analysant les apports possibles de la théorie post-keynésienne.

3.1.2.2. Théorie post-keynésienne

Tout comme dans le cas des post-institutionnalistes, la théorie post-keynésienne permet d'introduire quelques-uns des éléments négligés par la théorie néo-classique. Nous retenons ici trois grands piliers à la base de cette théorie.

D'abord, la théorie post-keynésienne met l'accent sur les caractéristiques institutionnelles des entreprises. En deuxième lieu, elle tient explicitement compte de la technologie utilisée par les entreprises. Enfin, elle pose que les entreprises jouissant d'un certain pouvoir sur le marché fixent leurs prix en [p. 189] ajoutant une marge de profit ("mark-up"). L'analyse construite sur ces trois piliers éclipse totalement la perspective néo-classique de la productivité marginale comme base de la demande de travail.

Les caractéristiques "institutionnelles" mises en relief par l'analyse post-keynésienne reposent essentiellement sur le postulat du "dualisme" de la structure industrielle (l'économie américaine est prise comme exemple). Le caractère oligopolistique de cette structure est déterminant dans l'analyse post-keynésienne.

On aurait ainsi d'une part, une série d'industries caractérisées par des structures de marché oligopolistiques, utilisant une technologie très avancée, présentant un rapport capital/travail très élevé, recherchant des effectifs fortement scolarisés et stables en emploi, ayant des coûts de formation élevés pour leurs travailleurs qualifiés, leurs tech-

niciens et leurs cadres, offrant des salaires élevés, et enfin, souvent caractérisées par la présence de syndicats forts. ¹

D'autre part, on aurait une périphérie regroupant des entreprises caractérisées par leur absence de pouvoir sur le marché, des techniques de management archaïques, de faibles besoins en capital, une main-d'œuvre peu qualifiée, de bas salaires, des emplois saisonniers ou instables, et pas ou peu de présence syndicale. (Appelbaum, 1979 : 107)

Les entreprises en situation dominante sur le marché peuvent fixer leurs prix de façon à permettre le remplacement du capital (notamment de façon à pouvoir intégrer les nouvelles technologies), tout en versant des salaires relativement élevés. Outre des taux de salaire plus élevés, ces entreprises du secteur oligopolistique sont aussi en mesure d'offrir à leurs salariés de meilleurs avantages sociaux, une plus grande sécurité d'emploi, de meilleures possibilités de promotion et d'avancement dans leur carrière, ainsi que le type de protection généralement offert dans des organisations syndiquées. En [p. 190] conséquence, la main-d'œuvre des entreprises de type oligopolistique serait relativement stable, ou "attachée" à son emploi.

Dans ce contexte, la demande de travail dépend de la part du marché qu'occupe ou qu'entend occuper l'entreprise, du niveau de production qui y correspond, ainsi que des prix, qui sont fixés de manière à réaliser une marge de profit donné. Mais compte tenu des coefficients techniques fixes prévus au modèle, la demande de travailleurs, aussi bien dans les entreprises du "centre" que de la "périphérie", est proportionnelle au niveau de production prévu.

Pour ce qui est plus particulièrement des cadres, des professionnels et des techniciens spécialisés embauchés par les entreprises oligopolistiques, on les considère comme des facteurs "quasi-fixes" de production. ² L'entreprise a besoin d'un volume donné d'employés de ces catégories, quel que soit le niveau de production. Par ailleurs, si le ni-

¹ Si ce n'était de la quasi-absence de syndicats, les banques canadiennes seraient l'archétype de cette catégorie d'industrie, plutôt représentative de secteurs industriels traditionnels.

² À ce sujet, consulter, Oi (1962).

veau de production varie, la demande pour ces catégories de main-d'œuvre variera aussi, mais pas de façon proportionnelle.

Un des principaux arguments de l'analyse post-keynésienne, par opposition à l'analyse néo-classique, c'est que la détermination des salaires et le chômage (ou la détermination du niveau d'emploi) sont deux processus distincts. Ainsi, les variations du salaire ne peuvent être considérées comme assurant l'ajustement de l'offre et de la demande de travail, comme le veut la théorie néo-classique.

Mentionnons par ailleurs que l'analyse post-keynésienne a inspiré, sous certains aspects, les auteurs des analyses dites de la segmentation du marché du travail (Reich, M. D., Gordon, R. M. et Edwards, C. ¹), de même que la thèse des marchés internes du travail (Doeringer et Piore, 1971). Par le biais de cette "passerelle", elles se rapprochent aussi des analyses dites de la régulation, que nous exposons plus loin. Sans entrer dans les détails de l'analyse de la segmentation, soulignons-en quelques éléments intégrés à l'analyse des post-keynésiens, avant de passer aux analyses véritablement [p. 191] plus "institutionnelles", bien que pas nécessairement institutionnalistes ², que sont les thèses de la régulation et du rapport salarial.

Dans la perspective des thèses de la segmentation, le marché du travail est divisé en sous-marchés caractérisés par des différences de salaires, de conditions de travail et de possibilités de promotion. Pour certains auteurs (Appelbaum, 1979), la segmentation du marché du travail peut être vue comme un processus historique ayant mené d'une part, à l'apparition d'entreprises oligopolistiques à technologie avancée formant le "cœur" ou le "centre" de l'économie, et d'autre part, au dé-

¹ Voir (1975). *Labor Market Segmentation*. Lexington, Mass. : D. C. Heath and Co. et (1973) *A theory of Labor Market Segmentation*. *American Economic Review*, vol. 63, n° 2. 359-365.

² Nous avons fait état plus haut, lorsque nous traitons de Veblen, des origines de l'école institutionnaliste. On reconnaît généralement certaines parentés ou certaines idées semblables entre les thèses institutionnalistes et celles du dualisme, de même qu'entre celles-ci et la théorie (ou le programme de recherche) de la régulation; nous serons en mesure de constater ces parentés possibles dans les sections qui suivent. On pourrait faire le pont entre ces écoles en passant par les "post-institutionnalistes" mentionnés plus haut.

veloppement d'une "périphérie" composée de petites entreprises peu avancées (voire carrément en retard) sur le plan technologique.

Les processus de production des entreprises du centre seraient devenus de plus en plus complexes, hiérarchisés et interdépendants. Dans ce contexte, bon nombre des compétences nécessaires aux travailleurs ne pourraient être acquises qu'en demeurant dans un emploi ou une entreprise pendant une certaine période de temps.

Plusieurs auteurs (dont Doeringer et Piore) ont souligné que les entreprises utilisant des technologies modernes sont ainsi incitées à encourager la stabilité en emploi chez les groupes où la productivité est liée à la durée de l'emploi (ou de la pratique du métier). Ainsi, ces entreprises peuvent utiliser aussi bien des "récompenses monétaires" qu'une amélioration des conditions de travail, ou encore un système de promotions, pour encourager la stabilité en emploi de leur personnel. Nous verrons plus loin que les "marchés internes du travail" sont au nombre des modes d'organisation qui peuvent favoriser une telle stabilité en emploi.

Les filières promotionnelles, ou le marché interne du travail (cf. Doeringer et Piore) auquel nous reviendrons plus loin, peuvent ainsi servir à la fois à [p. 192] stratifier le personnel et à l'attacher à l'entreprise pendant une longue période. Les post-keynésiens reconnaissent ainsi qu'il serait devenu de plus en plus important pour les entreprises oligopolistiques du centre de différencier les emplois, que cela soit relié à l'innovation, aux changements technologiques ou à d'autres motifs.

Nous ne développerons pas davantage ici au sujet des thèses de la segmentation et des marchés internes, puisque nous y reviendrons plus loin, dans les sections consacrées aux théories mettant l'accent sur les variables institutionnelles et les rapports sociaux dans l'entreprise.

Nous voulons conclure la présente section en rappelant simplement que du point de vue des questions qui nous intéressent, soit le processus d'innovation, ainsi que les médiations auxquelles donne lieu ce processus compte tenu des contraintes liées au système d'emploi de l'entreprise, la théorie post-keynésienne est plus "ouverte" que la théorie néo-classique. Elle ne fournit toutefois pas un cadre explicatif très complet de ces phénomènes.

Les théories de la régulation et des marchés internes du travail, que nous exposons dans les sections suivantes, nous paraissent pouvoir fournir des compléments utiles à cet égard. Après avoir présenté ces deux théories, nous tenterons d'établir des "passerelles" entre elles et de voir dans quelle mesure cette "nouvelle combinaison" pourrait permettre d'éclairer le processus de l'innovation.

À priori, on pourrait dire que la théorie de la régulation s'intéresse à la vision macro-économique des choses, alors que la théorie des marchés internes s'applique à l'entreprise, donc à l'analyse micro-économique. Mais au-delà de cette différence dans l'ampleur du champ d'analyse, nous croyons qu'il existe un certain nombre de points de rencontre des deux théories, notamment en ce qui concerne l'importance des conventions et de la dimension "travail". ¹

De plus, nous pensons que ces points de convergence peuvent être particulièrement utiles pour l'analyse que nous nous proposons de faire du [p. 193] processus de l'innovation dans l'entreprise. Ces théories paraissent d'autant plus pertinentes que nous voulons faire ressortir les médiations et les compromis réalisés par les acteurs dans le cadre du processus d'innovation.

3.2. THÉORIE DE LA RÉGULATION

[Retour à la table des matières](#)

La théorie de la régulation, développée essentiellement par Robert Boyer, Michel Aglietta et Alain Lipietz, mais reprise et remodelée par divers auteurs, ne constitue peut-être pas une "théorie" au sens strict, mais peut-être davantage une "école" ou un "programme de recherche". En effet, de l'avis même de ses principaux auteurs, elle n'est pas tout à fait achevée, comme devrait en principe l'être une analyse prétendant au statut de théorie (Boyer, 1986).

Cependant, compte tenu du degré d'achèvement (ou du pouvoir explicatif) des diverses théories économiques qui prétendent rendre compte des divers phénomènes économiques "à expliquer", il semble

¹ Le rapport salarial dans la théorie de la régulation.

que les thèses de la régulation peuvent tout autant que les autres prétendre au statut de théorie. C'est pourquoi nous en parlerons en ces termes, étant entendu qu'il conviendrait plutôt de parler d'un "programme de recherche", mais étant aussi entendu que la même chose vaut pour bon nombre des théories économiques, et particulièrement celles qui cherchent à tenir compte du "monde réel", comme c'est le cas pour la théorie de la régulation.

[p. 194]

3.2.1. Origine de la théorie de la régulation

[Retour à la table des matières](#)

Rappelons d'abord que la régulation n'est pas un concept tout à fait nouveau en économie, puisque d'autres "écoles" ont utilisé la notion avant l'équipe dite des "régulationnistes" (i.e. Boyer et al. ¹). Ainsi, les néo-classiques parlent parfois d'autorégulation du système, celle-ci étant assurée par le marché. Par ailleurs, la théorie des cycles de Schumpeter fait référence à une certaine régulation du système, par le biais du processus "régulateur" de la crise. Et si l'on voulait reculer plus loin dans le temps, il faudrait reconnaître que ce concept a été emprunté aux sciences dites pures, et plus particulièrement à la cybernétique et à la biologie.

Cependant, les travaux plus récents auxquels nous nous intéressons ici cherchent surtout à présenter un éclairage différent des théories économiques orthodoxes, essentiellement la théorie néo-classique. S'intéressant à la dynamique générale du système capitaliste, à son évolution historique (ce que néglige la théorie néo-classique) ², les auteurs "régulationnistes" associent l'évolution du rapport salarial à l'analyse de la régulation du système capitaliste.

¹ Comme nous l'avons souligné précédemment, nous ne traitons ici que d'une seule des deux "écoles" contemporaines de la régulation, soit celle où les dimensions innovation et travail nous paraissent plus pertinents pour notre objet d'analyse ; la seconde école, dont nous ne traitons pas ici, est regroupée autour de noms comme De Bernis, Canguilhem, etc.

² Mais à laquelle s'intéresse Schumpeter, comme nous l'avons vu.

Ainsi, l'apport essentiel de Michel Aglietta (1976) consiste à avoir établi une périodisation des transformations structurelles du capitalisme. L'évolution du rapport salarial (ou les conditions d'exploitation de la force de travail) permet d'expliquer la succession des périodes de croissance et de crise, de même que les transformations structurelles qu'a connu le système capitaliste. La rupture fondamentale par rapport aux théories orthodoxes réside précisément dans le fait de considérer le rapport salarial comme le rapport social fondamental, d'où son utilisation comme critère de base de la périodisation établie. On note déjà que le rapport salarial, ou le mode d'utilisation des ressources humaines est au centre de l'analyse, ce qui est particulièrement pertinent pour notre propre problématique.

[p. 195]

Précisons immédiatement que la périodisation établie pour les États-Unis (Aglietta, 1976) ou celle établie pour la France (Boyer, 1980, 1981) ne peuvent être appliquées telles quelles à d'autres pays, comme certains ont parfois voulu le faire. Au contraire, l'intérêt de l'analyse fondée sur le concept de régulation réside précisément dans la prise en compte des *spécificités historiques et institutionnelles* des formations sociales en cause.

Cela s'explique par le fait que la théorie de la régulation s'inscrit dans la filiation du courant marxiste, courant qui accorde lui-même beaucoup d'importance aux rapports sociaux et aux caractéristiques historiques institutionnelles des sociétés étudiées dans l'analyse des phénomènes économiques. Boyer (1986 : 41) souligne d'ailleurs que depuis plusieurs années, des marxistes hétérodoxes cherchaient "les voies d'une dialectique fructueuse entre les concepts et les intuitions de Marx et les transformations intervenues depuis *Le Capital*". C'est d'ailleurs cette recherche qui aurait mené à l'élaboration de concepts intermédiaires, entre l'abstraction pure et la vérification empirique, concepts que nous définissons plus loin. ¹

¹ Dans une certaine mesure, notre méthodologie s'inspire quelque peu de celle-ci. En effet, notre propre démarche à l'égard de la théorie de l'innovation pourrait être vue comme la recherche d'une dialectique entre les concepts et intuitions de Schumpeter et Veblen et les transformations intervenues et observées depuis lors.

Par ailleurs, comme le souligne Margirier (1983 : 9), le contexte économique et social qui a présidé à la naissance des thèses s'inspirant du concept de régulation, à savoir l'apparition de la crise de la fin des années soixante-dix, n'est pas à négliger. Dans la théorie de la régulation, la crise et le chômage sont vus comme des problèmes structurels, de long terme, des phénomènes s'inscrivant dans la dynamique du capitalisme (Aglietta, 1976).

Au contraire, à titre de comparaison, rappelons que le modèle néo-classique voit la crise comme un accident de parcours, une turbulence passagère qui assure l'épuration des "canards boiteux" du système économique et permet ainsi la poursuite du cycle économique. Le modèle proposé par les régulationnistes (des deux "écoles" d'ailleurs) voit au contraire dans la crise actuelle la mise en échec des principes de régulation (Destanne de Bernis, [p. 196] 1977 ; Boyer, 1981), l'expression de tensions résultant des contradictions issues du régime d'accumulation intensive du capital (Boyer, 1986b, 1981).

On aura noté un certain parallèle entre les analyses néo-classiques et institutionnelles de la crise et celles de l'innovation. D'une part, une perturbation venant de l'extérieur, transformant "automatiquement" les situations, d'autre part une vision (institutionnelle) où s'expriment des tensions, où peuvent se faire des médiations, menant à des transformations structurelles, dans une perspective dynamique.

À l'instar de l'analyse "fondatrice" d'Aglietta (1976), les textes de Boyer montrent que l'évolution du rapport salarial permet d'expliquer l'éclatement et le déroulement de la crise. Ainsi, le rapport salarial et la régulation sont les deux concepts fondamentaux à la base de l'analyse ; il convient donc de les définir avant d'avancer dans la présentation et de voir les apports possibles à la théorie de l'innovation.

3.2.2. Rappel des concepts de base

[Retour à la table des matières](#)

Comme le concept de régulation a différentes acceptions, et que la théorie a donné lieu à diverses utilisations, nous reprendrons ici quelques définitions afin d'éviter la confusion.

3.2.2.1. La régulation

Pour Boyer (1986 :30), la régulation renvoie à la "conjonction des mécanismes concourant à la reproduction d'ensemble, compte tenu des structures économiques et des formes sociales en vigueur". Et au delà de certaines différences d'interprétation, non négligeables, mais tout de même pas fondamentales, Boyer considère que "tel est le noyau dur, commun aux divers courants se réclamant de la régulation"(1986 : 30).

Quelques années plus tôt, Boyer (1978) avait ainsi défini le concept de la régulation, indiquant clairement comment il se différencie de la vision néo-classique :

[p. 197]

"sous ce terme, on désigne le mode de fonctionnement global d'un système, conjonction des *ajustements économiques* associés à une *configuration donnée des rapports sociaux, des formes institutionnelles et des structures*. ¹ Par définition donc, on s'oppose au courant néo-classique qui postule généralement un principe d'ajustement invariant identique sur tous les marchés, celui de la force de travail n'étant que l'un d'entre eux. Au contraire, on adopte ici la conception selon laquelle les ajustements économiques sur chaque "marché" dérivent *d'institutions ou de structures dotées d'une certaine autonomie* ² et ne peuvent donc être réduits à la projection d'un mécanisme global qui ne ferait que mettre en œuvre le principe de l'offre et de la demande".

L'hypothèse fondamentale de la théorie de la régulation est que la reproduction d'ensemble du système peut prendre des formes *différentes* ; cette différenciation des régimes d'accumulation, que nous étendons à l'innovation, distingue d'ailleurs l'analyse en termes de régulation des thèses marxistes d'inspiration structuraliste, qui étudient

¹ C'est nous qui soulignons car il s'agit là d'éléments que nous utilisons dans notre vision de l'innovation.

² C'est encore nous qui soulignons.

plutôt les formations économiques en termes d'*invariants*. Et puisqu'il est question de régime d'accumulation, précisons la définition qu'en donne Boyer (1986 :46) :

"On désignera sous ce terme l'ensemble des régularités assurant une progression générale et relativement cohérente de l'accumulation du capital, c'est-à-dire permettant de résorber ou d'étaler dans le temps les distortions et déséquilibres qui naissent en permanence du processus lui-même."

Boyer (1986 : 46) ajoute que les régularités recherchées sont les régularités sociales et économiques qui concernent les éléments suivants :

[p. 198]

- "un type d'évolution d'*organisation de la production* et de rapport des salariés aux moyens de production ;
- un *horizon temporel* de valorisation du capital sur la base duquel peuvent se dégager les principes de gestion ;
- un *partage de la valeur* permettant la reproduction dynamique des différentes classes ou groupes sociaux ;
- une composition de la *demande sociale* validant l'évolution tendancielle des capacités de production ;
- une modalité d'*articulation* avec les formes non capitalistes, lorsque ces dernières ont une place déterminante dans la formation économique étudiée." ¹

Ayant mis en relief la variabilité des régimes d'accumulation dans le temps et dans l'espace, les tenants de la théorie de la régulation mettent en relief "l'intérêt d'un second niveau d'analyse qui entend passer des rapports sociaux en général à leur configuration spécifique pour un pays et une phase historique donnés" (Boyer, 1986 : 47). C'est dans cette perspective que sont introduits dans l'analyse les concepts de *forme structurelle* ou *institutionnelle* et de *rapport salarial*.

¹ Les expressions en italiques sont présentées ainsi dans le texte de Boyer.

3.2.2.2. Les formes institutionnelles

Comme le souligne Boyer (1986 :48), la notion de forme structurelle ou institutionnelle permet "d'éclairer l'origine des régularités qui canalisent la reproduction économique au cours d'une période historique donnée". Ce concept se rapproche dans une certaine mesure d'autres qui mettent l'accent sur des phénomènes semblables, mais dans un contexte micro-économique : les marchés internes du travail ou les conventions économiques.

[p. 199]

Mais en plus, et c'est là une dimension qui nous intéresse davantage, cette notion permet d'étendre aux rapports sociaux la problématique exposée au sujet de l'accumulation. Ainsi, "les invariants ne peuvent se reproduire qu'à travers des altérations permanentes – particulièrement sensibles dans la longue période – de leur forme et de leur articulation précises" (Boyer, 1986 : 48).

C'est ainsi que Boyer en viendra à qualifier de *forme institutionnelle* ou *structurelle* "toute codification d'un ou plusieurs rapports sociaux fondamentaux". Dans cette perspective, les formes institutionnelles pertinentes pour l'analyse sont liées à la caractérisation du mode de production dominant. Dans le contexte précis du système capitaliste, Boyer considère trois formes comme tout à fait fondamentales : la forme de la contrainte monétaire, les configurations du rapport salarial et la forme que prend la concurrence. Les deux dernières nous intéressent plus particulièrement ici.

Si la *monnaie* est considérée comme la plus "englobante" puisqu'elle définit "le mode de connexion entre les unités économiques, ...la forme de mise en rapport des centres d'accumulation, des salariés et autres sujets marchands" (Boyer, 1986 : 48), ce n'est pas ce qui nous intéresse le plus ici. En effet, elle n'apparaît pas très pertinente pour soutenir les propositions que nous avançons au sujet de l'innovation. Bien que celles-ci portent sur le secteur bancaire/financier, c'est en tant que secteur d'activité économique, et non sous l'angle de la théorie monétaire, que nous nous y intéressons.

3.2.2.3. Le rapport salarial

Par contre, les configurations du rapport salarial nous intéressent davantage aux fins de notre analyse. La définition des *formes du rapport salarial* a pour but de caractériser "les relations mutuelles entre différents types d'organisation du travail, le mode de vie et les modalités de reproduction des salariés" (Boyer, 1986 : 49). Boyer précise que cinq composantes interviennent pour définir les configurations historiques du rapport capital-travail dont il est question :

[p. 200]

"type de moyens de production ; forme de la division sociale et technique du travail ; modalité de mobilisation et d'attachement des salariés à l'entreprise ; déterminants du revenu salarial, direct ou indirect ; enfin mode de vie salarié, plus ou moins lié à l'acquisition de marchandises ou à l'utilisation de services collectifs hors marché".

De façon plus concrète, dans un texte antérieur, Boyer (1982) définit le rapport salarial comme l'ensemble des conditions, économiques, juridiques et institutionnelles qui "régissent l'usage et la reproduction de la force de travail". Ainsi, le rapport salarial englobe les éléments suivants :

"l'organisation du procès de travail, le type de polarisation des qualifications, le degré de mobilité de la force de travail, enfin les déterminants de la formation et de l'utilisation du revenu salarial direct, mais aussi les éléments collectifs contribuant au salaire indirect."

Comme le concept de rapport salarial est fondamental dans la théorie de la régulation, il nous paraît indiqué d'en donner une autre définition, une définition qui met en lumière certains des éléments plus concrets pouvant faire l'objet d'analyse dans ce cadre théorique et qui pourront alimenter notre propre démarche. Voici donc la définition qu'en donne Nivollet (1983 : 53) :

"Le rapport salarial est un échange (Je ne me préoccuperai pas de savoir s'il est égal ou inégal.)

– Premier terme de l'échange : un salarié met à la disposition de l'employeur son travail, étant entendu qu'il l'exercera avec une intensité choisie par l'employeur et en respectant l'organisation du travail choisie par l'entreprise. Mots clés : savoir-faire de l'ouvrier, durée hebdomadaire du travail, cadences, organisation de l'atelier ;

– Deuxième terme de l'échange : l'employeur paie un prix pour le travail fourni."

[p. 201]

Mentionnons simplement que plusieurs "régulationnistes" contesteraient l'emploi du mot "échange" dans ce contexte, étant entendu que le rapport de force entre les deux parties à l'"échange" est inégal. Nous pourrions mettre en relief plutôt les tensions et le processus de médiation menant éventuellement à un compromis permettant de réaliser cet échange.

Les recherches menées par Aglietta (1976) et Boyer (1978...), respectivement sur les États-Unis et la France, ont d'ailleurs confirmé l'existence de formes très diversifiées du rapport salarial. Bien que ces formes soient relativement bien connues, rappelons rapidement les trois principales formes observées, puisqu'elles pourraient nous permettre de mieux situer historiquement les théories de l'innovation.

La première forme est celle du rapport salarial concurrentiel, caractérisé "par une faible insertion de la consommation des travailleurs dans la production capitaliste elle-même". La seconde, taylorienne, "institue une réorganisation considérable du travail, sans mutation équivalente du mode de vie salarié". Enfin, le rapport salarial fordien "codifie un certain parallélisme entre la progression des normes de production et la diffusion de nouvelles normes de consommation". (Boyer, 1986 : 50)

Cette progression nous paraît intéressante à considérer en regard de ce que nous rapportons plus haut au sujet de la résistance possible des consommateurs à l'innovation (cf. Schumpeter). On pourrait ainsi expliquer la diminution de cette résistance des "consommateurs" à l'innovation par le parallélisme développé entre la progression des champs de la production et de la consommation. À l'inverse, l'accrois-

sement récent de la résistance des salariés, ou des "groupes professionnels", pour reprendre Schumpeter, pourrait s'expliquer par le risque de rupture de ce parallélisme ou, en d'autres termes, le risque d'exclusion totale de la consommation que peut engendrer l'innovation (de produit ou de processus) de par ses effets sur la demande de travail, soit à la fois les caractéristiques recherchées des salariés et des systèmes d'emploi.

[p. 202]

Pour revenir aux concepts eux-mêmes, précisons que le rapport salarial fordien est construit sur la base des pratiques tayloriennes de préparation et d'organisation du travail, la parcellisation des tâches étant vue comme source de gains de productivité importants. Dans le rapport salarial fordien cependant, ces pratiques sont intégrées dans un dispositif de production plus mécanisé, soit la chaîne de production.

De plus, une norme de rémunération du travail s'ajoute à l'ensemble : cette "norme" est basée sur une certaine *garantie d'emploi* et une progression du salaire nominal, elle-même fondée sur les gains de productivité attendus de la parcellisation des tâches. La progression du salaire réel est d'ailleurs fondamentale, puisqu'elle assure l'augmentation de la demande de biens de consommation, donc le respect de ce que certains qualifient de "norme de consommation" associée au fordisme.

Soulignons que cette configuration macro-économique renvoie à la prédominance de certains arrangements micro-économiques. En particulier, la mise en place de marchés internes du travail dans les entreprises et, par suite, la constitution du "marché primaire", peuvent certes être mis en rapport.

Précisons enfin, pour compléter la présentation, que Boyer considère que deux autres formes institutionnelles méritent parfois de faire l'objet d'analyse. Il s'agit de deux formes "dialectiquement liées" note-t-il, soit le type d'insertion dans le système international et les formes de l'État. Par exemple, le rapport salarial fordien peut être mis en correspondance avec l'État keynésien, de même qu'avec un régime d'accumulation monopoliste.

Nous n'en dirons cependant pas davantage sur ces deux dernières formes institutionnelles, si ce n'est que l'État peut être vu, dans cette

problématique, comme un ensemble de *compromis institutionnalisés*, pour reprendre une formule utilisée par André et Delorme (1983), et qu'il pourrait ainsi intervenir, à un niveau macro-économique toutefois, dans le processus d'innovation.¹ Boyer [p. 203] (1986 : 53) reprend cette formule et rappelle que "ces compromis, une fois noués, créent des règles et des régularités dans l'évolution des dépenses et recettes publiques, selon de quasi-automatismes qui, en principe tout au moins, sont radicalement distincts de la logique de l'échange marchand".

Ces derniers éléments, faisant référence aux compromis et aux règles, sont au nombre des aspects qu'il nous paraît pertinent de retenir pour notre modèle de l'innovation. Nous y revenons plus en détail, et à l'échelle de l'entreprise, dans la section suivante.

3.2.2.4. Le mode de régulation

Un dernier concept devrait cependant être défini dans le cadre de la théorie de la régulation : celui de *mode de régulation*. Boyer (1986 : 54) le définit comme :

"tout ensemble de procédures et de comportements, individuels et collectifs, qui a la triple propriété de :

- reproduire les rapports sociaux fondamentaux à travers la conjonction de formes institutionnelles historiquement déterminées ;
- soutenir et "piloter" le régime d'accumulation en vigueur ;
- assurer la compatibilité dynamique d'un *ensemble de décisions décentralisées*, sans que soit nécessaire l'intériorisation par les acteurs économiques des principes de l'ajustement de l'ensemble du système."

¹ Il le fait déjà dans une certaine mesure par le biais de législations sur les "changements technologiques", mais outre le fait que cela limite le champ de l'innovation à un changement de processus de production, les définitions des "changements technologiques" sont aussi fort restrictives, du moins dans la législation canadienne et celles des diverses provinces. Voir Vallée, G. (1986).

Comme le note Boyer, il est évident que cette notion a pour but de présenter une théorie "alternative" à la théorie néo-classique fondée sur les choix individuels et le concept d'équilibre général. Elle nous paraît tout à fait pertinente dans une analyse de l'innovation, puisqu'elle précise en quelque sorte la vision de l'"évolution" chez Schumpeter et corrige des lacunes par rapport au rôle des "institutions" chez Veblen. Cependant, elle demeure toujours plus macro-économique que micro-économique. Quoi qu'il en soit, nous croyons qu'elle peut servir d'inspiration à notre propre modèle, puisqu'elle [p. 204] fait une large place à la dimension institutionnelle, que nous voulons également mettre en relief. Ainsi, selon Boyer (1986 : 55) :

"En effet, tout mode de régulation décrit comment la conjonction de formes institutionnelles façonne, canalise et, dans certains cas, contraint les comportements individuels et prédétermine les mécanismes d'ajustement sur les marchés,¹ qui le plus souvent dérivent d'un ensemble de règles et de principes d'organisation, sans lesquels ils ne pourraient fonctionner. Dans cette conception, on ne saurait opérer de dichotomie entre l'économie pure d'un côté, le social de l'autre : même les marchés de concurrence pure et parfaite dérivent d'une mise en forme de l'espace social, d'une construction à partir de relations de pouvoir et de règles juridiques."

Cette perspective rejoint d'autres visions, plus micro-économiques, davantage axées sur l'organisation interne de l'entreprise, mais également fondées sur l'importance des règles ; nous pensons en particulier à la théorie des marchés internes, mais pourrions également inclure la problématique (naissante) des conventions économiques ou investissements de forme (Thévenot, 1986 ; Salais et Thévenot, 1986). Il existe certains liens entre les deux problématiques (cf. Boyer, 1986d), mais ceux-ci restent à préciser.

Ayant défini l'essentiel de la problématique et des concepts de la théorie de la régulation qui sont pertinents pour notre problématique, voyons maintenant comment ces formes institutionnelles peuvent fonctionner. C'est là une des dimensions de l'analyse qui nous inté-

¹ C'est nous qui soulignons.

resse le plus directement, compte tenu de la problématique et des objectifs que nous avons exposés plus haut.

[p. 205]

3.2.3. Logique de fonctionnement des formes institutionnelles

[Retour à la table des matières](#)

Pour passer du constat d'un certain nombre de régularités à l'explication de leur origine, de leur logique, de leur rôle dans l'évolution de l'économie, il faudrait préciser les principes d'action des formes institutionnelles observées, note Boyer (1986 : 55). Cependant, il reconnaît que sur ce plan, les analyses menées en termes de régulation n'en sont qu'à leurs débuts, quelques intuitions et hypothèses de base ayant été avancées, mais aucune conclusion définitive n'ayant été tirée.

C'est d'ailleurs précisément pour cette raison que ladite "théorie de la régulation" est davantage une "problématique générale" qu'une théorie finalisée ou un modèle directement confrontable à une réalité empirique donnée. Cette nuance, mentionnée plus haut, est d'ailleurs reconnue par les principaux tenants de cette "théorie", dont Boyer, mais n'enlève rien à l'intérêt de cette analyse. Nous avons toutefois rappelé cette nuance ici, car c'est sans doute sur les questions que nous traitons dans cette section que le caractère inachevé de la théorie, ou du programme de recherche, est le plus évident.

Quoi qu'il en soit, Boyer (1986 : 55, 56) affirme que trois principes d'action peuvent être avancés pour expliquer la logique d'action des formes institutionnelles :

"La loi, la règle ou le règlement, définis d'emblée au niveau collectif, ont pour vocation d'imposer, par la coercition, directe ou symbolique et médiatisée, un certain type de comportement économique aux groupes et individus concernés..."

L'aboutissement à un compromis, à la suite de négociations définit ...une modalité a priori fort distincte de la précédente...

[p. 206]

Mais il existe un troisième moyen d'obtenir une codification implicite et une relative homogénéisation des comportements : en l'absence même de lois ou de conventions privées, la communauté d'un *système de valeurs*, ou tout au moins de *représentations*, suffit pour que la routine remplace la spontanéité et la diversité des pulsions et initiatives individuelles."

Revenons sur ces principes afin de préciser quelque peu comment ils s'articulent. Au sujet du premier principe, Boyer insiste sur le fait que la loi ou la contrainte ne peut être considérée comme le seul principe fondateur des régularités économiques et sociales. Outre le fait que la loi suppose le vote, et par conséquent un minimum d'acquiescement par les représentants politiques, Boyer rappelle que lorsque la loi entre en conflit avec les rapports de pouvoir ou qu'elle est trop en contradiction avec la logique des intérêts privés (surtout économiques, précise-t-il), la loi est contournée, vidée de son sens, et finit par devenir désuète.¹ C'est ce divorce de l'intérêt collectif et individuel qui conduit à proposer un second principe d'action des formes institutionnelles, à savoir le compromis.

Dans le cas du *compromis*, qui nous intéresse davantage ici, ce sont des groupes ou des agents privés qui, se fondant sur leurs intérêts propres, arrivent à établir un certain nombre de conventions régissant leurs engagements mutuels. Boyer cite les accords salariaux issus de négociations entre patronat et syndicats comme exemple de cette seconde forme.

Il précise d'ailleurs que cette forme n'exclut nullement la première, l'extension d'une convention collective à un ensemble plus vaste que les parties initialement concernées, par le biais d'une loi ou d'un règlement, fournissant un exemple type de ce genre de combinaison.² En fait, l'exemple de Boyer n'est nullement limitatif, car les salaires ne sont qu'un des sujets de compromis possibles. De plus, au cours des

¹ C'est effectivement ce que nous observerons plus loin en ce qui concerne le décloisonnement des institutions financières.

² Au Québec, les secteurs de la construction et du vêtement fournissent l'exemple type de ce genre d'extension par décret. En France, le droit du travail prévoit aussi l'extension d'une convention collective type à l'ensemble d'une branche.

dernières années, on a observé une diversification des sujets couverts dans les négociations et les compromis. ¹

Pour ce qui est du troisième principe d'action, soit le système de valeurs ou les représentations, il complète l'analyse, puisqu'il permet d'expliquer qu'un même rapport social puisse dériver soit de règles juridiques contraignantes, soit d'une identité implicite de systèmes de représentation. Dans cette perspective, l'adhésion aux normes en vigueur peut apparaître comme l'expression du libre arbitre des individus.

À titre d'exemple de ce principe, Boyer cite les règles de bonne conduite, les croyances religieuses mais aussi, dans le domaine proprement économique, les anticipations longues ("les vues sur l'avenir chères à Keynes"), ainsi que les représentations des gens au sujet du fonctionnement de l'économie et les règles du jeu de la société en cause. Ces éléments se rapprochent de certaines variables "institutionnelles" qui, chez Veblen, peuvent bloquer ou appuyer l'innovation.

[p. 208] Ajoutons que Boyer tient à relativiser le rôle des règles et des normes, notamment pour bien distinguer la notion de régulation telle qu'élaborée par les régulationnistes de celle utilisée dans les sciences physiques, en biologie ou dans la théorie des systèmes, de même que de celle utilisée par les auteurs néo-classiques à la recherche d'un concept d'équilibre. Il précise que l'adhésion à un ensemble de normes morales, juridiques ou économiques ne représente qu'un des trois principes définissant une forme institutionnelle. À son avis, les deux autres, soit la contrainte privée ou étatique, et le contrat, individuel ou collectif, sont tout aussi importants.

Par ailleurs, Boyer (1986 : 59) souligne que "la référence aux places qu'occupent les individus dans un système de rapports sociaux interdit de concevoir la cohésion d'une société comme le résultat heureux, mais accidentel, d'un ensemble d'actes individuels *a priori* hétérogènes les uns par rapport aux autres". En fait, il veut surtout indi-

¹ Voir Morville (1985), de même que Richards, J. Manser, G. et Holmes, R. (1988). What do workers want ?... *Relations industrielles*. Québec : Presses de l'Université Laval. Vol. 43. n° 1. 133-152. Voir aussi : Barbash, J. (1988). The New Industrial Relations in the US: Phase II. *Relations industrielles*. Québec : PUL, vol. 43, n° 1. 32-41.

quer par là que "la cohésion socio-économique n'est pas le simple effet de la domination de boucles autocorrectrices sur les facteurs de déstabilisation", comme pourrait le laisser entendre le concept de régulation, entendu dans un sens plus cybernétique.

À son avis toutefois, "toute forme institutionnelle diffuse un principe de socialisation, fût-il partiel, et rend possible le passage macro-micro". C'est davantage dans ce sens que doit être vue la problématique de la régulation, telle que la conçoivent Boyer et "l'école régulationniste" à laquelle il est fait référence ici.

Si nous nous rapportons au modèle proposé en 2.5., cette possibilité de passage macro-micro est particulièrement intéressante du fait qu'elle nous autorise à relier la dynamique d'encadrement de l'innovation aux compromis réalisés à l'échelle de l'entreprise.

3.2.4. L'analyse "régulationniste" du "marché" du travail

[Retour à la table des matières](#)

Puisque notre approche met l'accent sur les ressources humaines, il convient de s'intéresser à la vision "régulationniste" de ce qu'il est généralement convenu d'appeler le ou les "marché(s)" du travail. L'analyse en termes de [p. 209] régulation propose évidemment une approche différente de celle des théoriciens néo-classiques, une approche qui, à l'instar de la théorie de l'innovation de Veblen, intègre des variables institutionnelles. Boyer (1981 : 186) définit quelque peu cette approche :

"...même les marchés du travail dits concurrentiels supposent un cadre législatif, institutionnel et social : ils ne sauraient dériver d'un mythique état de la nature. Dans toute société se constituent des relations de pouvoir qui ont pour effet de nouer un certain nombre de rapports sociaux dont la prise en compte est une étape préliminaire nécessaire à toute analyse dite "économique". Cette considération est tout à fait essentielle pour quiconque chercherait à comprendre comment dans la présente crise évoluent les déterminants de l'emploi... En outre, les travaux des historiens nous montrent qu'au cours du temps, les relations sociales du travail, supports de déterminismes dits "économiques" se transforment puisque la stratégie

des divers groupes et leurs luttes modulent en permanence les cadres sociaux de l'activité économique."

On aura constaté que cette vision est nettement opposée à l'approche néo-classique qui, pour sa part, analyse effectivement les choses en termes de "marché(s)" du travail. Selon Boyer, la vision néo-classique effectue une "naturalisation" des phénomènes sociaux et économiques. Ainsi, par opposition à l'approche "régulationniste", la vision néo-classique tend à analyser les évolutions économiques observées depuis les années soixante en termes de "perturbations au libre fonctionnement des marchés de concurrence pure et parfaite, supposés à terme imposer leur logique, quelle que soit la nature exacte des formes sociales et institutionnelles qui régissent les relations de travail" (Boyer, 1981 : 185-186).

[p. 210]

À l'instar des théories institutionnalistes de l'innovation, la théorie de la régulation recouvre un champ d'analyse et un champ d'explication des phénomènes plus vaste que l'analyse néo-classique, en ce qui concerne le travail, puisqu'elle intègre des dimensions sociales, historiques, et même politiques dans certains cas, par le biais de l'accent mis sur le rapport salarial et les rapports sociaux en général.

L'objet d'analyse est d'ailleurs défini différemment. Comme nous l'avons indiqué plus haut, il réserve une place importante au rapport salarial et, par conséquent, aux éléments liés à l'emploi et au travail qui composent les différentes dimensions de ce rapport. Reprenons le texte de Boyer (1981 : 221) qui en traite :

"Loin de présenter un caractère "naturel", c'est-à-dire de dériver de simples forces du marché, toute forme précise du rapport salarial entretient des relations étroites avec l'état des structures économiques et l'ensemble des formes institutionnelles, qui sont autant de résultats des luttes politiques et sociales antérieures. En ce sens, les présentes analyses (de la régulation) insistent sur l'historicité du rapport salarial, ce dernier se constituant dans et par l'histoire et non comme le simple reflet d'une théorie pure du marché du travail."

Dans un autre texte, Boyer a aussi traité des rapports entre les analyses en termes de régulation et les théories du marché du travail. Dans ce texte, il indique que la notion de rapport salarial "permet d'intégrer les caractéristiques institutionnelles qui sont à la base des théories du double marché du travail", ou de la segmentation. Boyer (1980 : 1) ajoute qu'il ressort de son étude du développement du capitalisme en France que les modifications dans l'organisation précise du rapport salarial jouent "un rôle crucial dans le changement des formes de la régulation, et tout spécialement dans le passage d'une forme concurrentielle à une forme qualifiée, faute de mieux, de monopoliste".

[p. 211]

On pourrait faire le parallèle ici avec le rôle que joue l'entreprise schumpeterienne dans l'"évolution" économique. En effet, qui d'autre que l'entrepreneur et les salariés (éventuels "résistants" à l'innovation) peut impulser des changements dans la forme du rapport salarial ? Ainsi, alors que la théorie de la régulation a intégré les rapports sociaux dans l'analyse de la dynamique économique, notre modèle théorique viserait à intégrer ces mêmes rapports sociaux, de même que les tensions et médiations qui y sont associées, à l'analyse du processus de l'innovation.

Par ailleurs, si la théorie de la régulation intègre les rapports sociaux dans son analyse de la dynamique macro-économique, Boyer note que les théories de la segmentation du marché du travail constituent "une tentative de prise en compte, dans la théorie du "marché du travail", de la spécificité du rapport salarial caractéristique des principales économies dominantes contemporaines".

On retrouve ici l'ouverture vers un passage micro-macro, ouverture que semble permettre la théorie de la régulation, qui réalise le passage en sens inverse. En effet, il est vrai que la théorie de la régulation et les concepts qui l'articulent (rapport salarial, etc.) relèvent clairement de l'analyse macro-économique. À l'inverse, les analyses menées en termes de segmentation et surtout de marchés internes du travail, de même que les données empiriques colligées pour soutenir de telles analyses, relèvent davantage de l'analyse micro- ou méso-économique.

Cependant, et c'est ce que nous tenterons de montrer ultérieurement, il existe des "passerelles" possibles entre la théorie de la régulation et des théories plus micro-économiques, comme celle des mar-

chés internes du travail, sur laquelle nous nous pencherons plus loin, et celles-ci peuvent éclairer une analyse comme la nôtre. Les analyses menées en termes de régulation exigent que l'on s'intéresse à l'évolution des rapports sociaux et, par conséquent, que l'on se rapproche des acteurs sociaux et des pratiques de gestion de main-d'œuvre dans les entreprises, d'où un déplacement vers l'échelle micro-économique.

[p. 212]

L'intérêt de cette théorie pour les économistes du travail tient sans doute en partie au fait qu'elle tente d'intégrer "les conséquences d'une transformation du mode d'insertion des salariés dans la reproduction économique d'ensemble" (Boyer, 1980 : 1).

Il faut cependant rappeler qu'il existe malgré tout d'importantes différences entre les analyses de la régulation, qui cherchent surtout à rendre compte de l'évolution d'ensemble du système économique, et les théories portant plus spécifiquement sur le "marché" du travail, interne ou externe selon le cas.

L'objet et le niveau d'analyse ne sont pas les mêmes, mais il n'est cependant pas interdit de penser que l'une et l'autre problématique puissent se nourrir réciproquement. Les travaux de Boyer et d'autres semblent effectivement indiquer que l'alimentation réciproque des théories pourrait être source de progrès dans les deux avenues de recherche.¹ C'est un peu ce que nous tenterons de vérifier dans le cas de l'analyse de l'innovation.

¹ Voir à ce sujet l'article de R. Boyer dans l'ouvrage de Salais et Thévenot (1986)

3.2.5. Innovation : l'apport de l'analyse en termes de rapport salarial

[Retour à la table des matières](#)

Dans le champ des analyses menées en termes de régulation et de rapport salarial, certains auteurs se sont intéressés à l'innovation, mais il faut reconnaître qu'ils se sont surtout penchés sur l'innovation au sens étroit, soit la technologie ou l'innovation de processus.

Dans ces analyses, la technologie est associée au processus d'accumulation du capital et aux transformations du procès de travail se déroulant sous l'impulsion de la lutte pour la plus-value. Dans ce contexte, la lutte pour la plus-value est le "moteur des transformations technologiques : selon cette thèse, un lien organique explicite unit la technologie, l'organisation du travail et le rapport salarial (Cavestro, 1983 : 114).

[p. 213]

Dans cette perspective, la technologie a d'abord été associée à l'explication de la croissance d'après-guerre (rapport salarial fordiste, régime d'accumulation monopoliste), ainsi qu'à la crise du fordisme (crise d'un régime d'accumulation et du rapport salarial fordiste), mais peut-être surtout à la possibilité d'une sortie de crise qu'elle pourrait éventuellement offrir.

Soulignons d'abord que l'analyse d'Aglietta a mis en relief le fait que la crise est présente au cœur même de la régulation. La crise n'est jamais absente, même au sein d'un régime de croissance, où la *possibilité* de crise existe toujours, indique Aglietta (1976 : xi) :

"Des discontinuités se font sentir en permanence dans les rythmes de la vie sociale, des activités nouvelles apparaissent, des processus de travail se transforment, des catégories sociales sont en essor, d'autres en régression."

Cette citation renvoie de toute évidence à un processus incessant d'innovation, où de nouvelles activités apparaissent sans cesse, ce qui implique innovations de produit ou de processus. Les processus de travail se transforment, indique d'ailleurs Aglietta, et des discontinuités se font sentir en permanence dans l'évolution économique.

Aglietta (1976 : x) ajoute que c'est la dynamique conflictuelle des séparations sociales qui dérègle progressivement le régime de croissance. Pour leur part, les "formes structurelles" ou institutions sociales (innovations sociales, nouvelles formes de régulation) expriment une *médiation* et non pas une suppression des conflits. Bien qu'elles entraînent des "régularités sociales", sources de croissance, ces formes structurelles sont aussi sources de rigidités, et ces institutions sont toujours menacées de destruction par les processus mêmes qui les ont engendrées.

[p. 214]

On ne pourra manquer de noter la parenté existant entre cette vision et celle de Veblen exprimée plus haut au sujet de la "rigidité" des institutions, ou encore celle de Schumpeter au sujet des médiations exercées par les institutions sociales, dont les entreprises.

En ce qui concerne plus spécifiquement les changements technologiques, ou innovations de processus, Aglietta souligne qu'ils peuvent être liés à une "grande crise" :

"La codification des statuts hiérarchiques dans l'emploi, qui avait fait accepter les changements techniques en programmant ses effets et en prévoyant des protections contre l'insécurité est débordée par la prolifération des formes d'emploi précaires engendrées par ces changements... Une grande crise est donc le processus qui change irréversiblement les formes de la régulation en vigueur."

Cette citation montre bien le lien pouvant exister entre l'acceptation du changement technologique (ou l'innovation de produit, si elle provoque des effets semblables) et la protection de l'emploi ou la codification des statuts en emploi, éventuellement les marchés internes du travail, que nous verrons plus loin.

Bien que l'analyse d'Aglietta date de plus de dix ans, cette dimension nous paraît toujours d'actualité, la prolifération des formes d'emploi précaires s'étant maintenue et même accentuée dans plusieurs secteurs depuis cette époque. ¹ À notre avis toutefois, il n'est pas du tout prouvé que ces statuts précaires soient *engendrés* par les changements technologiques, bien qu'ils puissent fort bien y être *associés*, dans le cadre de choix en termes de gestion de main-d'œuvre, dans une perspective de recherche de flexibilité à la fois dans l'organisation et dans l'emploi. ²

D'ailleurs, dans un article plus récent, Boyer (1986d : 304-308) reprend en quelque sorte cette analyse. Il présente un schéma d'interprétation des transformations du rapport salarial, qui met en relief l'importance de la cohérence entre les formes institutionnelles et les innovations que suscite le contexte socio-économique sans cesse changeant.

Boyer y affirme que le développement de diverses tendances (ou innovations dans le contexte socio-économique) conduit à des problèmes nouveaux (ou crises) qui ne trouvent pas leur solution au sein des formes institutionnelles existantes. Cela suscite la recherche et l'invention de formes institutionnelles nouvelles, issues de nouveaux compromis. Ces nouvelles formes sont acceptées et assimilées par les groupes sociaux en cause, mais peuvent également être rejetées par certains groupes, et tombent éventuellement en désuétude. Se dégagent alors de nouvelles tendances économiques, d'où l'émergence d'autres contradictions, elles-mêmes porteuses d'une crise et d'une remise en cause des formes institutionnelles établies. Et le processus se poursuit.

[p. 216]

Tout cela nous mène à placer au centre de l'analyse le processus dynamique d'apparition, de diffusion et éventuellement de remise en

¹ Voir l'article de Pepin, M. (1988). Statuts précaires et rémunération des salariés : deux sources de flexibilité, in *Interventions économiques*, n° 19 : *Flexibilité du travail et de l'emploi*. Montréal: Éditions Saint-Martin. 73-92.

² Voir la présentation du dossier sur la flexibilité du travail et de l'emploi dans le n° 19 de la revue *Interventions économiques*. Montréal: Ed. Saint-Martin. 37-43.

cause des compromis, conventions, règles ou formes institutionnelles ainsi constituées en regard de la gestion de la relation salariale, ou des ressources humaines. Il semble donc y avoir convergence entre cette vision de Boyer et ce que nous proposons comme modèle dynamique de l'innovation.

Cette vision, que Boyer (1986d) rapproche des analyses fondées sur les règles et conventions économiques, se situe clairement en continuité avec les premières analyses des "régulationnistes". En effet, l'ouvrage de 1976 d'Aglietta renferme des concepts et visions analogues.

Aglietta définit ainsi deux concepts qui pourraient nous être utiles dans l'analyse du processus de l'innovation. Il s'agit d'abord des "zones d'instabilité", ainsi définies chez Aglietta (1976, xi) :

"lieux où les antagonismes ne sont pas médiatisés par les institutions sociales en vigueur parce que le dynamisme des rivalités privées a débordé le domaine codifié des différenciations existantes."

Aglietta souligne que certaines régularités devenues rigidités et bloquant les transformations sociales peuvent être considérées comme source de tensions, qui pourraient donner lieu à ce qu'il qualifie de "grande crise". On retrouve ici des notions présentes chez Veblen : des *tensions* dues à des rigidités dans les institutions sociales. L'émergence d'une grande crise se manifesterait par l'apparition de zones d'instabilité et de *seuils de rupture*, ce qui nous mène à définir ce deuxième concept :

"niveaux d'intensité des tensions au-delà desquels le fonctionnement des institutions établies devient lui-même "pervers", c'est-à-dire bon conducteur des tensions qu'elles ont pour but de résorber".

[p. 217]

Aglietta fait évidemment allusion à la négociation collective qui, aux États-Unis et particulièrement dans les grandes "forteresses" du syndicalisme, a longtemps permis la régularité de la progression des

revenus et, par conséquent, le maintien du régime d'accumulation, mais qui, à la fin des années soixante-dix, était de plus en plus perçue comme la source d'une "indexation rigide", source de blocages dans la croissance.

Nous pensons que ces concepts peuvent trouver une application à l'échelle plus micro-économique des conventions, arrangements ou formes institutionnelles qui régulent le fonctionnement d'une entreprise, ou à l'échelle méso-économique d'un secteur (le secteur bancaire). Par ailleurs, dans certains cas, l'absence totale de sources de régularité (de protection du revenu et des statuts) peut être source de blocages, notamment de résistance à l'égard de l'innovation de processus et de produit.

Aglietta (1976 : xv) affirmait d'ailleurs que les "rigidités structurelles" ou le défaut d'innovation sociale (non seulement de la partie syndicale mais aussi de la partie patronale) peut stériliser les potentialités techniques du pays. L'analyse peut sans doute être transposée à l'échelle micro- ou méso-économique de l'entreprise ou du secteur, dans le contexte d'un arrangement institutionnel donné (les marchés internes notamment). On l'aura compris, c'est cette problématique que nous essayons d'appliquer à l'analyse du processus de l'innovation.

Soulignons qu'Aglietta et Boyer ne sont pas les seuls à présenter ce genre d'interprétation des liens possibles entre l'innovation et les rapports de travail, liens que nous cherchons à inclure dans le modèle théorique de l'innovation, en traitant des compromis à réaliser avec les ressources humaines.

[p. 218]

Notons simplement que Bowles, Gordon et Weisskopf (1984) ont aussi présenté ce genre d'analyse. Si nous reprenons leurs termes, toujours dans une perspective macro-économique, le "compromis capital-travail" est un élément fondamental pour expliquer la croissance d'après-guerre, tout comme sa rupture est importante pour expliquer l'arrêt de la croissance et les difficultés des dernières années. Ces auteurs mettent en relief le fait que les syndicats américains ont obtenu leur reconnaissance comme représentants légitimes des travailleurs pour la défense de leurs intérêts économiques en échange de la reconnaissance des "droits de gérance ou de gestion" du patronat, ce dernier

étant de ce fait seul responsable de la production, des investissements et des choix technologiques.

Pendant la période de croissance d'après-guerre, les syndicats se chargeaient ainsi de fournir une main-d'œuvre disciplinée, acceptant les choix technologiques et autres de l'entreprise, en échange de quoi les entreprises partageaient les gains de productivité, en haussant les taux de salaire et en accroissant la sécurité d'emploi. Inutile de préciser que l'analyse de Bowles et al. (1984) se penche ensuite sur la rupture de ce compromis, l'érosion de ce système ayant mené, selon eux, au déclin économique que nous avons connu depuis.

Nous pouvons certes ramener l'analyse à l'échelle d'un secteur, les compromis spécifiques variant évidemment d'un secteur à l'autre, et notamment entre les secteurs industriels et le tertiaire, dont la banque.

Dernier élément qui nous paraît intéressant chez ces auteurs : ils présentent un modèle dit "social" de productivité, fondé sur l'hypothèse selon laquelle les personnes participant au procès de production (travailleurs, gestionnaires, etc.) influent toujours sur la productivité, quel que soit le type d'environnement, technologique ou mécanique, dans lequel elles travaillent. À leur avis, le contexte institutionnel doit être pris en compte dans l'analyse de la productivité, une thèse que les auteurs soutiennent à l'aide de données américaines. (Bowles et al., 1984 : 96-97-126).

[p. 219] L'intégration de facteurs d'ordre institutionnel à la conception de la productivité, ou des effets recherchés par l'innovation, nous ouvre de nouveau la voie à une vision plus dynamique ou évolutive de l'innovation. Mais venons-en maintenant à l'analyse des liens entre l'innovation et le rapport salarial dans la perspective de sortie de crise, l'angle d'étude longtemps privilégié par les tenants des thèses de la régulation ¹, bien que la thèse ait été relativement contestée depuis.

¹ Voir notamment Pastré (1982).

3.2.6. Innovation, rapport salarial et "sortie de crise"

[Retour à la table des matières](#)

Rappelons d'abord que dans la problématique régulationniste, la sortie de crise est vue comme une phase d'accumulation plutôt longue au cours de laquelle se préparent les assises d'une rentabilité du capital suffisante pour alimenter une nouvelle phase de croissance économique. Précisons également que l'innovation est encore ici généralement limitée à l'innovation de processus. Celle-ci est alors vue comme un des facteurs susceptibles d'engendrer une nouvelle poussée de croissance, ou tout au moins d'y contribuer (Pastré, 1982).

Dans les premières recherches menées en ce sens, le schéma proposé était celui de changements techniques majeurs entraînant une hausse de la productivité et, ultimement, une reprise de la croissance. Mais au fur et à mesure qu'avançaient les recherches, et surtout les études de terrain, il est apparu que ce schéma était peut-être trop simple, voire carrément simpliste. La critique qu'en fait Le Bas (1986 :103) nous paraît fort juste :

[p. 220]

"il convient ...de bien noter, premièrement, qu'une telle liaison ne peut fonctionner isolément ; elle n'a de sens que si se trouvent explicités d'autres facteurs économiques qui, en d'autres termes, complexifient cette relation économique déterministe ; secondement, que ce schéma repose sur une base qui fait de la technologie la matrice directe de la création de la productivité ; ce déterminisme technologique doit être également, et, d'une certaine façon profondément, amendé".

Ainsi, il a été reconnu que la liaison "changements techniques – productivité – redressement économique" ne peut fonctionner de façon mécaniste, à l'état pur. Comme le note encore Le Bas, les études récentes portant sur l'incidence des nouvelles technologies sur le système productif indiquent que la liaison entre technologies et gains de productivité ne peut fonctionner que *sous certaines conditions*.

À notre connaissance cependant, les analyses ayant tenté de mettre en relief ces diverses conditions et de les articuler dans un schéma explicatif sont peu nombreuses. Divers éléments sont mentionnés comme facteurs devant intervenir dans l'analyse, par exemple l'organisation de la production et les qualifications de la main-d'œuvre, que cite d'ailleurs Le Bas (1986 : 105) ; l'articulation de ces éléments ne fait toutefois pas l'objet d'étude. Il n'en reste pas moins que les conditions mises en relief sont pour l'essentiel reliées au rapport salarial, aux caractéristiques précises des compromis et arrangements institutionnels réalisés à l'échelle de l'entreprise.

On constate donc que le concept de rapport salarial a été utilisé non seulement pour expliquer les grands mouvements de la régulation macro-économique et du régime d'accumulation, mais aussi pour tenter de comprendre des phénomènes s'inscrivant davantage dans un contexte plus micro- ou méso-économique, notamment le phénomène de l'innovation (de processus surtout).

[p. 221]

Ainsi, dans ces analyses, l'organisation de la production et la qualification des salariés sont vus comme des facteurs pouvant améliorer l'efficacité des combinaisons productives. D'une part, on constate que de nouveaux principes d'organisation de la production se diffusent, et d'autre part, on reconnaît que la "qualification réelle" a une incidence positive sur le rendement obtenu du processus productif (Le Bas, 1986 : 105).

C'est effectivement l'apparition de nouvelles combinaisons entre facteurs de production et produits, de nouvelles méthodes d'organisation de la production et de nouvelles technologies qui ont conduit les analystes à penser que l'efficacité et la rentabilité des processus productifs tiennent en partie à la façon dont sont organisés les facteurs de production, dont le travail n'est pas le moindre.

L'intérêt des employeurs pour la "flexibilité", sous ses diverses formes, a été mis en relief dans de nombreuses études (Boyer, 1986a ; Michon, 1986, 1988 ; etc.). C'est d'ailleurs peut-être dans ce cadre, où l'on cherchait parfois à mettre en correspondance la "flexibilité" des équipements et de la main-d'œuvre, qu'on s'est approché le plus d'une analyse des rapports de réciprocité pouvant exister entre l'innovation et les modalités de mise en œuvre du travail dans l'entreprise.

[p. 222]

L'intérêt de la flexibilité est surtout apparu lorsque les problèmes ont été situés dans une perspective dynamique. Ainsi, selon Le Bas (1986 : 105) :

"Compte tenu des incertitudes portant sur l'évolution de la demande, quant à sa grandeur et quant à sa composition, la possession d'équipements flexibles rompt la relation univoque entre équipement – processus productif – produit, autorise une souplesse plus grande et aboutit à une meilleure gestion du capital fixe sur toute sa durée de vie."

C'est dans cette perspective qu'on a pu parler d'un "nouveau type de processus de production", un processus qui permet de procéder à des changements *continuels* dans les produits et les combinaisons de facteurs et de processus. Il est alors possible de choisir différentes voies pour fabriquer le produit.

Quant au deuxième élément mentionné plus haut comme facteur susceptible d'accroître l'efficacité productive, en lien avec la technologie, il s'agit de la qualification. D'Iribarne (1984) est au nombre des auteurs qui ont mis en relief le fait que l'efficacité potentiellement accrue de nouveaux équipements (ou de nouvelles techniques de production) ne se matérialise que si l'on a pris soin d'établir un nouveau réseau de savoir-faire interne à l'entreprise. Ce réseau ne concerne d'ailleurs pas seulement la fabrication proprement dite, mais aussi les services périphériques, toujours selon d'Iribarne. Nous sommes tentée d'ajouter qu'il faut également s'assurer que les formes institutionnelles en vigueur (configuration des marchés internes ou autres) favorisent la mise en œuvre du travail et du savoir-faire de la façon voulue dans le processus de production renouvelé.

[p. 223]

Se basant sur ce type de travaux, Le Bas affirme que la productivité n'est alors pas intangible. Elle n'est pas fixée par les procédés de production, puisque deux techniques peuvent donner des résultats différents dans des contextes différents en termes de division du travail, d'organisation de la production, etc. Les effets d'apprentissage, *la gestion de la force de travail et de l'expérience professionnelle* intervien-

nent également. Le Bas (1986 : 106) dira que tous les éléments qui renvoient aux savoir-faire individuels ou collectifs, ou à la "qualification opérative", peuvent contribuer à l'accroissement de la productivité.

Nous ajouterions là encore que ce sont des formes institutionnelles ou conventions qui permettent de s'assurer de la mise en œuvre effective des savoir-faire requis. En d'autres termes, "l'adéquation d'un système de normes, de conventions et d'institutions n'est jamais que *transitoire*, car relative à une configuration du système économique, et à certains types d'évolutions et d'aléas." (Boyer, 1986d : 308)

C'est précisément ce que nous voulons faire ressortir comme aspect essentiel du processus de l'innovation : cette nécessaire adaptation des conventions ou institutions, par suite de compromis réalisés par les acteurs, compte tenu de la dynamique d'encadrement de l'innovation et des contraintes relatives à la structure d'emploi existante.

3.2.7. Conclusion sur les apports des "régulationnistes"

[Retour à la table des matières](#)

D'abord, en ce qui concerne la technologie ou l'innovation, on peut conclure que bien qu'il n'y ait pas à proprement parler d'analyse "régulationniste" de l'innovation (surtout de l'innovation de produit), les analyses menées en termes de rapport salarial mettent en relief l'importance de facteurs institutionnels. Il s'agit de facteurs relevant de la transformation des caractéristiques de la main-d'œuvre (savoir-faire, culture technique et générale, etc.), du mode d'utilisation de la main-d'œuvre dans le contexte d'une organisation donnée de la production (cadences, rythmes de travail, effets d'apprentissage...) et surtout, *des formes institutionnelles ou conventions qui cristallisent les compromis réalisés sur ces divers terrains*.

[p. 224]

Tout cela conduit à remettre en question une vision de l'innovation qui néglige les ressources humaines dans le processus de production

comme dans la dynamique économique, et qui considère de plus le travail comme un facteur homogène.

Ainsi, si les innovations de processus sont importantes dans la dynamique économique, leur impact sur le système économique n'est pas déterminé ex ante. Comme le note d'Iribarne (1984) :

"les technologies jouent un grand rôle en la matière à travers leur renouvellement, mais sources de productivité ou de rentabilité, elles ne constituent que des *potentiels*¹ qui ne trouvent leur réalisation effective que dans les rapports concrets de production. Ces rapports concrets tendent aujourd'hui à redonner une place primordiale au travail vivant."

Nous sommes portée à étendre cette analyse à l'innovation de produit, accroissant d'autant le rôle et l'importance des ressources humaines dans le processus d'innovation.

Pour terminer au sujet de la vision "régulationniste" de l'innovation, et surtout des changements technologiques, résumons simplement en disant que l'apport de cette problématique réside essentiellement dans la mise en relief du rôle des diverses composantes du rapport salarial dans la dynamique économique, ainsi que l'articulation existant entre technologie, organisation du travail et rapport salarial dans le processus de production. Selon les régulationnistes, il conviendrait de se demander si les mutations technologiques, l'introduction et la diffusion de nouvelles technologies, n'exigent pas une transformation simultanée du rapport salarial.

[p. 225]

Notre propre modèle de l'innovation étend d'abord cette vision aux diverses formes de l'innovation, dont l'innovation de produit. Il retient également de l'analyse régulationniste l'idée selon laquelle des tensions et des seuils de rupture peuvent apparaître au sein des entreprises lors de l'introduction d'innovations. L'issue du processus d'innovation n'est ainsi pas déterminée, mais résulte d'un ensemble d'interactions et de compromis réalisés par les acteurs entre les composantes de la dynamique d'encadrement du processus et les éléments

¹ C'est nous qui soulignons.

constitutifs du système d'emploi ¹ qui reçoit l'innovation. Dans cette perspective, les formes institutionnelles, règles ou conventions régulant ce système doivent s'adapter aux innovations que suscite le nouveau contexte socio-économique.

Par ailleurs, l'apport plus général de cette théorie "alternative" bien que l'on puisse contester son statut de "théorie" ², réside dans le fait qu'elle articule, dans une certaine mesure, les ressources humaines et l'innovation (bien que dans une acception étroite). Cette articulation se fait cependant essentiellement à l'échelle macro-économique, par le biais du concept de rapport salarial notamment. Il reste donc un certain problème d'"opérationnalisation" de cette théorie qui, bien qu'elle fasse référence à des données pouvant être construites à l'échelle mi-

¹ Nous utilisons ici l'expression de système d'emploi au sens de système d'affectation de la main-d'œuvre dans la structure d'emploi et de mobilisation des capacités de travail de cette main-d'œuvre. Nous reprenons en quelque sorte la définition de Gambier et Vernières (1982 : 148). Ils reprennent en fait une définition de B. Walliser et traitent d'un système d'emploi comme "d'un ensemble en rapport réciproque avec un environnement, ces échanges lui assurant une certaine autonomie, d'un ensemble formé de sous-systèmes en interaction, cette interdépendance lui assurant une certaine cohérence, d'un ensemble subissant des modifications plus ou moins profondes dans le temps, tout en conservant une certaine permanence". La citation est tirée de B. Walliser (1977). *Systèmes et modèles. Introduction critique à l'analyse des systèmes*. Paris : Éd. du Seuil. 10-11. Nous pourrions également renvoyer au cœur de la figure élaborée par Bartoli (1986 : 43), qui inclut des éléments comme la concertation, la mobilité interne et externe, la formation professionnelle, l'organisation du travail, la rémunération des salariés, la communication et l'information.

² Nous n'entrerons pas ici dans les détails des contestations qui font souvent référence à une étude empirique précise, contestant l'interprétation des faits et données présentées comme illustration de la "théorie" de la régulation. Pour notre part, aux fins de notre étude, les concepts de la théorie de la régulation nous paraissent pouvoir être utiles, et c'est pour cette raison que nous y avons eu recours, tout en reconnaissant qu'il ne s'agit pas nécessairement d'une théorie achevée, mais peut-être davantage d'un programme de recherche, toujours en cours d'élaboration et d'avancement. Un des meilleurs textes, à notre connaissance, qui résume les critiques apportées au modèle théorique présenté par Boyer, Aglietta et al. est celui de Galibert et Pisani-Ferry (1984), reproduit dans *Problèmes économiques* n° 1984, suivi de la réponse que Boyer avait apporté aux critiques.

cro-économique (durée du travail, salaires, statuts d'emploi, etc.), [p. 226] reste tout de même axée sur l'analyse macro-économique. L'ensemble de l'analyse et l'essentiel des concepts opératoires de celle-ci relèvent du champ macro-économique et bien qu'on puisse facilement établir les correspondances à l'échelle (micro-économique) de l'entreprise, il n'est pas dit que cela convienne vraiment aux concepts.

Il est d'ailleurs vrai que pour l'essentiel, les critiques présentées aux tenants des thèses de la régulation relèvent de l'"impuissance opératoire" de l'analyse régulationniste, ainsi que de l'absence de propositions présentées par cette école pour assurer une "sortie de crise". La première critique nous paraît valable, alors que la seconde nous le semble moins. En effet, critiquer l'absence de propositions issues du modèle "régulationniste", c'est en quelque sorte critiquer son incapacité à *prédire*, ce qui, à notre avis, n'est pas pertinent. Il est vrai que pour certains, c'est uniquement la capacité des théories à prédire qui permet de juger de leur pertinence. Pour notre part, il nous paraît important de construire d'abord un modèle relativement représentatif de la réalité et nous ne voyons aucun problème à ce que les thèses de la régulation ne permettent pas de prédictions, du moins à ce stade-ci.¹

Quoi qu'il en soit, les thèses de la régulation nous permettent de mettre en évidence un aspect fondamental du processus d'innovation : dans les termes de Boyer (1986d : a308), il s'agit de "l'adéquation d'un système de normes, de conventions et d'institutions n'est jamais que *transitoire*, car relative à une configuration du système économique, et à certains types d'évolutions et d'aléas."

Comme nous l'avons mentionné plus haut, c'est précisément là ce que nous voulons faire ressortir comme aspect essentiel : cette nécessaire adaptation des conventions ou institutions, par suite de compromis réalisés par les acteurs, compte tenu de la dynamique d'encadrement de l'innovation et des contraintes relatives à la structure d'emploi existante.

¹ Au sujet de l'analyse "épistémologique" des différentes approches possibles en économie, voir ROY, P.-M. (1986) ; ce texte est particulièrement éclairant sur l'évolution des analyses "institutionnalistes" en Amérique du Nord, et notamment au Québec, P.-M. Roy qualifiant en fait une certaine approche nord-américaine (et québécoise) de "structuraliste-institutionnaliste".

[p. 227]

Par opposition à la théorie de la régulation, pour une approche plus micro-économique de l'évolution de certaines composantes du rapport salarial, et surtout des compromis et conventions opérant à l'échelle de l'entreprise ou d'un secteur d'activité, c'est la théorie des marchés internes du travail qu'il nous est apparu intéressant d'analyser. C'est donc à cette théorie que nous passons maintenant.

3.3. THÉORIE DES MARCHÉS INTERNES DU TRAVAIL

[Retour à la table des matières](#)

Notre recherche nous ayant amenée à nous intéresser au système d'emploi et entre autres aux filières professionnelles et aux flux de mobilité internes aux entreprises, la théorie des marchés internes du travail ou des "sous-systèmes de relations industrielles" (Osterman, 1984) nous est apparue fort pertinente. Nous exposons donc ici les principaux concepts pertinents de cette théorie, ainsi que diverses interprétations auxquelles elle a donné lieu. Nous faisons également quelques critiques et apportons quelques nuances à la théorie initiale. Nous voyons ensuite comment cette théorie peut alimenter notre problématique et notre modèle théorique de l'innovation.

Rappelons d'abord que dans la théorie économique orthodoxe, les "institutions" telles que le marché interne du travail ne jouent aucun rôle dans la dynamique économique. Les salaires et l'emploi sont établis par le biais du jeu de l'offre et de la demande, les prix étant au cœur des mécanismes d'ajustement. Le cas échéant, les "arrangements institutionnels" ne sont que des mécanismes d'enregistrement du résultat de la confrontation de l'offre et de la demande sur le "marché". Dans la théorie économique orthodoxe, ce sont les forces économiques qui déterminent les institutions, et non l'inverse. Des institutions ou des conventions comme les marchés internes du travail sont secondaires aux yeux des tenants des thèses orthodoxes ; quelles que soient les règles ou conventions en vigueur, ce sont toujours les forces du marché qui dominent.

La théorie des marchés internes nous amène à substituer aux marchés et aux prix de la théorie néo-classique, l'organisation et les règles (conventions ou formes institutionnelles). Malgré ce rejet très net de toute variable [p. 228] institutionnelle par l'orthodoxie, la théorie des marchés internes du travail a connu un certain succès en économie, surtout auprès des économistes s'intéressant au marché du travail et à la théorie de la firme. Pour plusieurs, la vision orthodoxe de la production, dont le cœur est une fonction de production ou une "recette" alliant deux intrants productifs, le travail et le capital, est en effet insuffisante ; la vision du marché du travail comme un marché semblable à tous les autres l'est également.

Le fait que cette fonction de production soit déterminée uniquement par des considérations d'ordre "technique" (encore que celles-ci soient relativement peu explicitées) est apparu insuffisant aux yeux d'un certain nombre d'économistes qui s'intéressaient plus directement à l'entreprise et aux conventions ou règles de travail ("work rules") qui régissent ledit "facteur travail" mis en œuvre dans la production. Il est alors apparu que l'intensité du travail, l'importance et la qualité de la formation des travailleurs, le degré de flexibilité permis dans l'utilisation de la main-d'œuvre constituaient autant de facteurs devant influencer sur la relation entre les volumes d'intrants et d'extrants (Osterman, 1984a : 6).

De plus, des recherches empiriques ont conduit certains économistes du travail au constat que le salaire ne constitue pas la seule variable d'ajustement aux changements techniques, aux pénuries de facteurs et autres "chocs exogènes" qui touchent l'entreprise et l'économie dans son ensemble. Alors que les économètres peuvent parfois se satisfaire d'une principale, voire d'une seule variable explicative, à savoir le salaire, puisque cela simplifie la modélisation et l'établissement de prédictions, la réalité de l'entreprise et des flux de mobilité qu'on y observe apparaissent beaucoup plus complexe, pour peu que l'on s'y intéresse d'un peu plus près. (Osterman, 1984a : 7) D'ailleurs, les auteurs d'inspiration néo-classique eux-mêmes tendent de plus en plus à admettre l'importance de la dimension "contractuelle" sur le marché du travail. ¹

¹ Voir les travaux sur les "contrats implicites".

Pour plusieurs économistes donc, le salaire ne peut constituer la seule variable d'ajustement aux divers "chocs" ou perturbations, contrairement à ce qu'avance la théorie économique orthodoxe. Mais ce n'est pas là le seul constat qui a [p. 229] incité à la recherche d'un autre paradigme, comme le notent Choeffel et al. (1985 : 2) :

"Dans le domaine du travail, deux constats parallèles sont à l'origine de la recherche d'un substitut à la coordination assurée par le commissaire-priseur : la relation d'emploi n'est pas négociée tous les jours ; c'est une relation de long terme. Il existe un ensemble imbriqué de codifications, routines, conventions, institutions, auquel la théorie économique doit accorder un statut autre que celui d'une "scorie" évacuée dans le monde de l'imperfection."

C'est ainsi que plusieurs, dont Doeringer et Piore (1971), Favereau (1985, 1986) et Osterman (1984a, b), en sont venus à s'intéresser aux marchés internes du travail, un paradigme qui permet d'apporter une solution à ces insatisfactions à l'égard de la théorie orthodoxe.¹ Voyons donc ce qu'entendent les auteurs par ce concept, avant d'apporter quelques critiques ou nuances à ce sujet et de voir comment il peut être utile à une analyse de l'innovation.

3.3.1. Notion de marché interne

[Retour à la table des matières](#)

En 1971, Doeringer et Piore publiaient un livre, *Internal labor markets and manpower analysis*, articulé autour du concept central de *marché interne du travail*, un concept repris de J. T. Dunlop, qui l'avait introduit pour la première fois en 1966.² Mais déjà dans les

¹ Notons simplement qu'Osterman (1984a) parle autant de marchés internes du travail que de sous-système de relations industrielles ("industrial relations subsystem"), deux expressions qu'il juge apparemment comparables, voire identiques.

² Voir John T. Dunlop (1966). *Job vacancy measures and economic analysis. The Measurement and Interpretation of Job Vacancies: A Conference Report.*

années cinquante, Kerr (1954) avait parlé de la "balkanisation" des marchés du travail, un concept apparenté.¹ Ce sont ces idées qui ont été reprises au début des années soixante-dix par Doeringer et Piore, puis par d'autres auteurs, qui ont tenté de vérifier l'utilité du concept dans différents champs d'analyse (Osterman, 1984a ; Moss-Kanter, 1983).

[p. 230]

Rappelons d'abord que Doeringer et Piore ont défini le marché interne du travail comme une "unité administrative à l'intérieur de laquelle la rémunération et l'affectation du travail sont déterminées par un ensemble de règles et de procédures administratives".²

D'autres auteurs se sont intéressés à cette notion au fil des ans et ont alors présenté d'autres définitions, correspondant plus ou moins à la première. Étant donné l'importance que nous accordons à ce concept, il n'est pas sans intérêt de les rappeler. Ainsi, pour Guillon (1979 : 208), le marché interne se définit ainsi :

"un ensemble de règles organisant l'accès à l'emploi, les mouvements de ce dernier à l'intérieur de l'entreprise, ainsi que les pratiques de rémunération".

Pour sa part, Freyssinet (1979 : 136) a défini le marché interne du travail en ces termes :

"le marché interne réunit les postes de travail dont l'accès n'est possible, dans une entreprise, qu'à des travailleurs qui occupaient auparavant certains postes de travail déterminés dans la même entreprise."

National Bureau of Economic Research. New York: Columbia University Press.

¹ Voir KERR, Clark (1954). The Balkanization of Labor Markets, in E. WIGHT BAKKE et al. Labor Mobility and Economic Opportunity. Cambridge: The MIT Press. 92-110.

² Il s'agit là de la traduction de Gambier et Vernières (1982 : 92).

On constate ainsi que la notion de marché interne s'applique à l'analyse de la gestion de la main-d'œuvre à l'échelle de l'entreprise, et non au niveau de l'ensemble du marché du travail. Il s'agit donc d'une analyse fondamentalement micro-économique.

À la différence du paradigme néo-classique du marché du travail toutefois, où c'est le système des prix qui assure la coordination et l'équilibre du marché (externe) du travail, les analyses reposant sur le concept de marché interne sont fondées sur une *coordination par les règles*. Certains auteurs considèrent que les deux conceptions ne s'excluent pas entièrement, au sens où un [p. 231] "système d'emploi" pourrait être régulé par les deux instruments, selon les postes ou les catégories professionnelles. Cependant, comme le note Favereau (1986 : 257) ;

"il ne s'agit plus de faire mieux fonctionner le marché, mais de faire quelque chose qui fonctionne mieux que le marché. Il apparaît un autre mode d'allocation des ressources que le marché : à savoir le "marché interne du travail", c'est-à-dire "l'organisation hiérarchique" issue d'une "relation d'autorité", fondamentalement distincte de la "relation d'échange"."

Par opposition au marché externe, où les lois du marché président, le marché interne peut être considéré comme une "institution" (au sens anglo-saxon) de régulation, c'est-à-dire un ensemble de règles de fonctionnement, pas toujours explicites ou officielles, mais souvent issues de conventions collectives, de procédures administratives de gestion des ressources humaines, etc. Cette théorie confère donc un rôle central aux conventions, plus précisément aux "règles" et à la "coutume" (Favereau, 1986 : 257).

Doeringer et Piore (1971 : 2) soulignent qu'alors que sur le marché externe, les décisions en matière de rémunération, d'affectation du travail et de formation sont directement régies par des variables économiques, ce sont des règles administratives qui modulent ces décisions dans le marché interne.¹ Ainsi, les règles gouvernant l'affectation du travail et la rémunération accordent certains droits et privilèges à la

¹ On retrouve ici les "décisions" de Schumpeter, décisions qui règlent le cours de la vie économique.

main-d'œuvre interne, alors qu'elles les refusent à la main-d'œuvre externe. Par exemple, la main-d'œuvre interne est la seule admise à certains postes ; de plus, la continuité du lien d'emploi est assurée, la main-d'œuvre étant protégée de la concurrence extérieure, même dans des emplois constituant des "portes d'entrée" dans l'entreprise.

Il existe cependant des liens entre les deux marchés. Des postes que l'on qualifie de "portes d'entrée ou de sortie" du marché du travail permettent en [p. 232] effet à des gens de l'extérieur (soit du marché externe du travail) d'entrer et à des employés du marché interne de sortir (ou d'être expulsés !), d'où certains mouvements, en des endroits précis, entre le marché interne et le marché externe. Le reste des postes est comblé par des promotions ou des transferts de salariés déjà intégrés à l'entreprise. Le marché interne est ainsi protégé à l'égard de la concurrence du marché externe.

Précisons cependant que l'ampleur et la structure des marchés internes peuvent varier d'un secteur d'activité ou d'une catégorie professionnelle à l'autre. À titre d'exemple, dans le cas des "cols bleus", le marché interne se limite généralement à l'établissement. Il existe cependant des structures différentes de marchés internes dans les établissements manufacturiers, la plus courante étant celle où les postes de production sont organisés selon l'ancienneté et des filières professionnelles définies.

Dans ce contexte, les portes d'entrée se situent au premier niveau de l'échelle et les postes vacants à des niveaux supérieurs sont généralement comblés par voie de promotion des travailleurs se trouvant aux niveaux inférieurs de la filière professionnelle. Pour ce qui est des critères gouvernant l'accès aux emplois correspondant à des portes d'entrée, ils subissent l'influence des conditions du marché externe. Ainsi, les "critères d'embauche" de l'établissement varient en fonction du niveau de chômage, des taux de salaire offerts par les concurrents, des caractéristiques de l'offre locale de main-d'œuvre, et d'autres facteurs relevant du marché externe.

Par contre, les licenciements et les promotions touchant les postes autres que ceux du niveau des portes d'entrée dans l'établissement sont soumis à des normes relativement fixes concernant l'ancienneté et les compétences, ou encore les aptitudes à l'emploi en cause. Ces normes, et surtout la pondération accordée aux divers facteurs, peuvent varier

d'un établissement à l'autre, ou au fil des ans, mais cette évolution est complètement indépendante des conditions du marché externe. (Doeringer et Piore, 1971 : 3).

Les emplois de gestion fonctionnent souvent de façon analogue aux emplois de cols bleus, du moins en ce qui concerne l'établissement de filières [p. 233] professionnelles verticales ascendantes. Les gestionnaires passent un certain nombre d'années comme stagiaire ou cadre subalterne. Ce n'est qu'après quelques années à un poste d'entrée qu'ils peuvent prétendre avoir accès à un poste plus élevé dans la hiérarchie. La forme de leur filière professionnelle s'apparente ainsi à celle des cols bleus, la filière promotionnelle du marché interne pouvant les mener jusqu'au niveau de directeur d'établissement ou encore à d'autres postes supérieurs à l'échelle de l'entreprise.

Il existe toutefois des différences non négligeables entre les marchés internes où circulent les cols bleus et ceux ouverts aux gestionnaires. Les marchés internes des gestionnaires, comme des informaticiens ou des professionnels en général, ont tendance à couvrir plus d'un établissement, en général l'ensemble des établissements d'une entreprise, et parfois même l'ensemble des entreprises d'un secteur.

Par ailleurs, on n'accorde pas la même pondération aux divers critères régissant les promotions au sein du marché interne des gestionnaires. L'ancienneté y est nettement moins importante que dans le cas des cols bleus, alors que la compétence, la personnalité, les réussites dans les postes antérieurs et autres caractéristiques du genre sont prédominantes. Il s'ensuit d'ailleurs que les règles de mise à pied selon l'ancienneté et les droits de rappel que l'on trouve dans un grand nombre d'emplois de métier ou d'emplois syndiqués, en Amérique du Nord, ne s'appliquent pas au marché interne des gestionnaires ou des professionnels, à moins qu'une convention collective ne le prévoit.

La configuration spécifique du marché interne est donc le fruit de *médiations* et de *compromis* réalisés à l'échelle de l'entreprise et parfois du secteur. Elle n'est généralement que transitoire ¹ et peut être remise en question, par exemple en cas d'innovations qui induisent des tensions dans l'organisation.

¹ Comme toute forme institutionnelle. Cf. Boyer, 1986d.

Ayant associé certaines spécificités des marchés internes à l'Amérique du Nord, il convient de préciser que s'agissant notamment de règles relevant de la réglementation et de la pratique des relations de travail, certaines [p. 234] caractéristiques des marchés du travail sont très marquées par leur zone géographique ou institutionnelle d'application. Ainsi, les différences socio-institutionnelles marquant les régimes anglo-saxons de relations de travail par rapport aux régimes européens, et notamment au régime français ou scandinave par exemple, se traduisent dans le marché interne du travail.

L'importance accordée au critère de l'ancienneté en est l'illustration type. En Amérique du Nord, celle-ci est déterminante lors de licenciements et d'éventuels rappels de main-d'œuvre dans un très grand nombre d'entreprises et de secteurs d'activité. À l'inverse, en France notamment, les employeurs doivent obtenir l'autorisation de licencier un nombre donné de travailleurs, mais peuvent choisir librement parmi ceux-ci les personnes qui seront touchées par ces licenciements.¹

Cela nous amène à constater que la notion de marché interne est suffisamment souple pour s'adapter à des contextes socio-institutionnels différents, puisqu'elle est définie en des termes suffisamment généraux et abstraits pour constituer un concept d'analyse et non pas seulement un outil de définition empirique de situations données.

[p. 235]

3.3.2. Rigidité/ souplesse des règles

[Retour à la table des matières](#)

Il convient de rappeler que selon Doeringer et Piore (1971 : 5), l'utilité du concept de marché interne n'est pas fondée sur la simple existence de règles administratives quelconques. Elle repose sur une certaine rigidité des règles qui définissent les limites de ces marchés

¹ Avec l'arrivée de la droite au pouvoir en France, en 1986, certains changements ont été apportés à la réglementation, mais la philosophie de base demeurait la même ; le retour de la gauche par la suite n'a pas non plus fondamentalement modifié la situation.

internes et qui gouvernent la rémunération et l'affectation de la main-d'œuvre dans les emplois.

En d'autres termes, si les règles s'adaptent trop facilement, voire quasi-automatiquement, aux variations de la conjoncture ou de l'activité de l'entreprise, leur rôle économique réel sera négligeable. Elles ne pourront être considérées comme une force économique indépendante, puisque dans les faits, ce sont les forces économiques externes et la régulation "par le marché" qui domineront.

Par contre, si elles ne s'adaptent qu'au terme de médiations, de compromis entre les acteurs, elles auront de toute évidence un rôle économique non négligeable. Elles pourront infléchir, voire annuler certaines influences ou tendances économiques.

Ainsi, le marché interne se traduit par une réaction aux phénomènes économiques dynamiques différente de celle que prédit la théorie économique orthodoxe.

Il est évidemment difficile d'évaluer le degré de flexibilité ou de rigidité des règles en question. C'est d'autant plus difficile que celles-ci ne sont pas nécessairement formalisées dans des codes ou des manuels ; en effet, la théorie des marchés internes renvoie aussi bien à des règles implicites ou informelles de fonctionnement, qu'à des règles codifiées ou formelles. D'ailleurs, ces règles informelles peuvent être tout aussi rigides que des règles formelles dans un contexte institutionnel donné. En fait, elles peuvent même parfois être encore plus difficiles à contourner que des règles formelles, puisqu'elles sont plus souvent fondées sur l'adhésion volontaire du collectif à ce mode de fonctionnement.

[p. 236]

Doeringer et Piore (1971 : 5) étaient donc bien conscients de la difficulté de "prouver" de façon rigoureuse l'existence et, surtout, la rigidité des règles gouvernant le marché interne. Pour ce faire, il faudrait, en principe, établir une série de variables économiques présumées gouverner l'affectation du travail et la rémunération et réussir à démontrer que les règles gouvernant effectivement ces phénomènes sont autres et qu'elles sont même incompatibles avec cette série de variables. Comme le notent Doeringer et Piore, dans la mesure où il existe une théorie cohérente du marché du travail par rapport à la-

quelle la théorie du marché interne devrait être testée, c'est de la théorie néo-classique qu'il s'agit.

Cependant, soulignent-ils, d'une part, les mesures exigées par la théorie néo-classique n'existent pas à l'échelle micro-économique, et d'autre part, les règles administratives qui gouvernent les marchés internes ne peuvent être décrites avec suffisamment de précision pour que l'on puisse les soumettre à des tests quantitatifs qui permettraient de vérifier leur compatibilité avec la théorie néo-classique. Certains économistes ont tenté de faire des tests de ce genre, mais les résultats qui nous sont connus n'apparaissent pas concluants pour le moment. Il semble donc qu'il faille s'en remettre à des analyses de nature plus qualitative.

Dans cette perspective, Doeringer et Piore (1971 : 6) ont proposé une série de critères, qu'ils considèrent représentatifs du degré de rigidité des règles en question.

1- *La longévité des règles* : bien que la longévité ne soit pas l'équivalent de la rigidité, puisqu'une structure souple peut se perpétuer pendant des années si les facteurs qui ont présidé à son introduction se maintiennent, le fait que des règles se maintiennent dans un contexte d'innovations, d'évolution ou de fluctuations de l'activité économique, peut être considéré comme indicatif d'une certaine rigidité.

2- *Les commentaires de la direction ou des syndicats* : ces commentaires des premiers directement concernés par les règles peuvent aussi être considérés indicatifs de la rigidité ou de la permanence des règles. Ainsi, au cours des [p. 237] dernières années, les directions d'entreprises ont souvent manifesté leur mécontentement à l'égard de l'inefficacité de certaines règles, dont la "rigidité" nuirait à la "flexibilité" de plus en plus recherchée par les entreprises dans un contexte d'innovations technologiques et autres. De même, du côté syndical, on n'est pas toujours satisfait de l'ensemble des règles gouvernant les relations de travail, sans bien sûr que les critiques n'aillent dans le même sens que celles de la direction.

3- *L'importance de la formation en entreprise*, ou encore des "*investissements de forme*" (Thévenot, 1986), et son incidence sur la fixation ou la stabilisation de la main-d'œuvre dans l'entreprise. Cela

renvoie aux thèses sur l'investissement en capital humain spécifique à l'entreprise (Becker), à la formation sur le tas en entreprise, ou encore aux analyses plus orthodoxes considérant le travail comme un facteur "quasi-fixe" de production (Oi, 1962).

Bien que les études économiques sur ces questions aient surtout été menées dans le cadre d'analyse néo-classique, il reste que ces phénomènes affaiblissent les hypothèses du modèle concurrentiel, notamment en ce qui concerne l'établissement du prix des facteurs. Plus récemment toutefois, des propositions comme celle de Thévenot, au sujet des investissements de forme, reprennent ces idées, les élargissent, dans un cadre théorique quelque peu différent, et contribuent à raffermir les postulats du modèle du marché interne du travail.

[p. 238]

Comme on a pu le constater, il s'agit là de facteurs difficilement mesurables. C'est d'autant plus vrai que dans certaines entreprises, la politique de gestion de la main-d'œuvre paraît empreinte de deux tendances opposées à la fois. En effet, une entreprise peut fort bien avoir d'une part, un marché interne très structuré, des règles de gestion très rigides, s'appliquant à certaines catégories professionnelles, et d'autre part, à l'égard d'autres catégories, pratiquer une gestion très souple, très diversifiée, notamment par le recours aux "formes particulières d'emploi" (Germe et Michon, 1980), à l'extériorisation de la main-d'œuvre (sous-traitance, intérim, etc.), ou encore un ajustement fréquent de ses règles de gestion.

Cela nous mène d'ailleurs à poser la question du niveau de l'analyse applicable à la théorie des marchés internes du travail. À priori, l'analyse semble surtout utile à l'échelle micro-économique, celle de l'établissement, de l'entreprise, voir du secteur, lorsque celui-ci est relativement homogène en matière de gestion des ressources humaines. En effet, au niveau macro-économique, on peut penser que les caractéristiques du marché interne propres à différentes entreprises pourraient s'annuler les unes les autres. Certains secteurs d'activité ou certaines entreprises peuvent être caractérisés par la prédominance d'un type de marché interne précis ; cependant, il peut exister des différences importantes dans d'autres secteurs ou entreprises, différences

qui, si agrégées, pourraient soit se compenser totalement ou alors traduire une polarisation des situations.

Quoi qu'il en soit, comme le proposent Doeringer et Piore (1971 : 8), nous pensons que le concept de marché interne peut permettre une meilleure compréhension de l'évolution de la gestion de la main-d'œuvre dans les entreprises et, de ce fait, mener à une meilleure analyse de nombreux phénomènes macro-économiques inexpliqués jusqu'ici. C'est ainsi qu'il pourrait être fructueux de tenter d'établir des ponts entre la théorie des marchés internes et celle de la régulation notamment.

3.3.3. Origine des marchés internes

[Retour à la table des matières](#)

[p. 239]

L'origine ou les facteurs intervenant dans la constitution des marchés internes a été recherchée dans différentes avenues. Osterman (1984a : 8) explique que ce sont les changements observés sur le "marché" du travail et l'apparition de nouvelles "règles" d'emploi au cours du vingtième siècle qui ont conduit à l'élaboration de cette théorie, de sorte que c'est du côté de cette évolution que plusieurs recherchent l'origine de la constitution de marchés internes.

Selon Osterman toujours, les explications de l'émergence des marchés internes sont de trois types : à dominante radicale, institutionnelle ou même néo-classique.

Aux yeux de certains économistes néo-classiques, qui admettent l'existence de marchés internes, ou du moins de règles d'affectation du travail et de fixation des salaires, ces marchés internes représentent une solution efficace aux problèmes que présente le management dans un environnement complexe, notamment dans celui des grandes entreprises. En gros, ils considèrent que l'entreprise maximise ainsi sa productivité par le biais de ces conventions économiques internes. Ainsi, les salaires étant fixés en fonction de l'emploi, l'employeur n'a pas à négocier avec chaque individu ; de plus, il évite que des travailleurs ayant beaucoup d'expérience dans un emploi donné ne soient

tentés de tirer profit de leur position "de monopole" en exigeant des avantages supplémentaires de la part de l'employeur.

À l'instar d'Osterman (1984a : 9) toutefois, cet argument de maximisation de la productivité par le biais du marché interne ne nous convainc pas. En effet, il est aussi facile de trouver des arguments tendant à indiquer que la formalisation des marchés internes assure la maximisation de la productivité que d'établir que certains aspects de ces règles conduisent à restreindre l'"efficacité", au sens des néo-classiques, c'est-à-dire essentiellement sous un angle financier, en termes de coûts-avantages financiers. Comme le note Osterman, les explications faisant appel à des facteurs d'efficacité font appel à une foi quelconque en leur vertu explicative, puisqu'il n'existe pas de données sur les coûts et avantages des différentes procédures. Il est donc impossible de démontrer qu'une situation est plus "efficace", si ce n'est par le fait qu'elle [p. 240] représente la situation dominante, ce qui constitue en quelque sorte une tautologie.

Pour ce qui est de l'explication "radicale" de l'apparition des marchés internes, celle-ci renvoie au désir des employeurs de contrôler leur main-d'œuvre. Les économistes radicaux sont d'avis que des considérations d'ordre technologique ne peuvent pas imposer une division du travail donnée ou des filières promotionnelles données. Au contraire, soutiennent-ils, une même technologie peut s'accommoder aussi bien d'une division très poussée et stable du travail que d'une répartition très flexible des tâches, allant jusqu'à une polyvalence totale. De leur point de vue, les entreprises peuvent généralement choisir entre plusieurs technologies et le choix se ferait généralement en fonction de considérations liées davantage aux possibilités de contrôle et de surveillance de la main-d'œuvre.

Osterman critique surtout le fait que cette vision radicale mette l'accent sur un seul facteur de causalité, à savoir le désir de contrôle et de surveillance. Par contre, la principale critique qu'il adresse à la vision institutionnaliste au sujet de l'origine du marché interne du travail, c'est que celle-ci serait quelque peu éclectique, faisant appel à plusieurs sources d'explication. Osterman (1984a : 13) reconnaît toutefois que la vision institutionnaliste met en relief les facteurs qui, selon la vaste majorité des analystes de la question, sont bel et bien les principaux facteurs explicatifs de l'apparition des marchés internes.

Ainsi, selon Doeringer et Piore, ce sont essentiellement quatre facteurs qui expliquent la constitution des marchés internes. Trois de ces facteurs concernent directement la main-d'œuvre, à savoir l'idée de *qualifications spécifiques* à une entreprise, la *formation sur le tas* en entreprise et l'existence de *règles traditionnelles* dans l'entreprise.¹ Le dernier facteur est davantage lié à l'entreprise elle-même ; il s'agit du *degré de stabilité ou d'instabilité* de l'activité de l'entreprise.

[p. 241]

D'autres auteurs, dont Gambier et Vernières (1982 : 94), ont réinterprété les idées de Doeringer et Piore, ramenant les variables en question à trois facteurs : "une tendance à la stabilité de l'activité, l'idée de qualifications spécifiques, le souci de conforter la cohésion sociale de l'entreprise".

Le facteur de stabilité ou d'instabilité renvoie à la variabilité de l'activité économique et à la position de l'entreprise face à cette incertitude. Si l'entreprise domine le marché ou du moins si elle peut rejeter sur d'autres la part de variation de l'activité, que ce soit grâce à sa taille, sa structure ou son état du point de vue technologique, elle aura tendance à créer des zones de stabilité de la main-d'œuvre. Par ailleurs, la croissance des activités de type administratif ou de recherche aux dépens de la production proprement dite tend à favoriser la stabilité. Ainsi, en gros, la stabilité de l'activité ou tout au moins le degré de contrôle d'une part de l'activité peut favoriser la stabilisation de certaines catégories de main-d'œuvre, qui se verront ainsi intégrées à un marché interne.

En soi, cela tend à favoriser, dans une certaine mesure, la cohésion sociale de l'entreprise. Mais, selon Gambier et Vernières (1982 : 99), les diverses règles traditionnelles reliées aux "us et coutumes" ("customary law" chez Doeringer et Piore) contribuent aussi à la cohésion sociale recherchée par le biais des marchés internes. Selon Gambier et Vernières (1982 : 95) :

¹ En anglais, Doeringer et Piore (1971) parlent de "skill specificity", de "on the job training" et de "customary law".

"Un ensemble de règles non écrites régit les relations de travail, et toute violation de ces coutumes, qu'elles concernent les modalités de promotion, le rythme de travail ou tout autre sujet, entraîne une réaction des salariés qui peut aller jusqu'à la grève."

Les règles ne sont donc pas nécessairement fondées sur des manuels ou des réglementations formelles. Elles peuvent relever de pratiques informelles, mais intégrées au fonctionnement habituel de l'entreprise. Ces règles informelles ou implicites, auxquelles nous avons fait allusion plus haut, sont d'ailleurs souvent plus importantes que les règles formelles, imposées d'autorité.

[p. 242]

Cette recherche de cohésion sociale renvoie au fait qu'outre sa fonction économique, l'entreprise a aussi une fonction psychosociologique, cette fonction de "satisfaction du personnel" (pour résumer) pouvant d'ailleurs contribuer à la réalisation de sa fonction économique.

Pour compléter cette analyse, Gambier et Vernières (1982 : 95) rappellent la vision "managériale" de l'entreprise, selon laquelle :

"il existe un fragile équilibre entre la réalisation des buts de l'entreprise et ceux des individus : tout l'art du management tient dans la recherche du maintien, du renforcement permanent de l'équilibre des buts collectifs et des buts individuels."

Ainsi, l'intégration de l'individu dans le groupe social que constitue l'entreprise, ou son intégration dans le "marché interne", peut être vue comme une façon pour l'entreprise de rentabiliser ses investissements en formation ou ses "investissements de forme", selon la terminologie de Thévenot (1986). Cela lui permettrait aussi d'accroître la productivité du travail, de faciliter les réorganisations, en diminuant la hantise de la perte d'emploi ou de la précarisation, ainsi que d'éviter d'éventuelles grèves dues au mécontentement imputable à des changements technologiques et organisationnels.

Enfin, le troisième facteur favorisant la création de marchés internes, ou la mise en place de règles d'affectation du travail, est en fait

un facteur double : il s'agit de l'existence de "qualifications spécifiques" requises par l'entreprise, qualifications qui sont généralement acquises par une "formation interne" à l'entreprise (la "formation sur le tas" ou "on-the-job" que l'on trouve chez Doeringer et Piore). Du fait même qu'elles sont acquises au sein de l'entreprise, de façon informelle ou par le biais d'un système de formation interne à l'entreprise, ou parfois au secteur d'activité, ces qualifications représentent un coût pour l'entreprise (coût net ou perte de production).

Dans le cas de la formation spécifique, conduisant en principe à une "qualification spécifique" du travailleur (sinon de son poste), le concept tire son [p. 243] origine dans l'analyse de Becker (1964) sur le "capital humain". La formation spécifique a alors été définie par le fait qu'utilisée dans une autre entreprise, celle-ci n'aurait aucun effet sur la productivité du travail. Cette formation ou cette qualification est alors considérée comme non transférable, ce qui implique qu'existe un lien tout à fait particulier entre l'employeur et les travailleurs ayant bénéficié d'une telle formation.

S'il s'agit de formation sur le tas, ou de formation plus informelle, il est évidemment difficile d'en rendre compte, si ce n'est par suite d'observations sur le terrain. Par ailleurs, cette formation et la compétence acquise par l'expérience de travail ne sont souvent pas reconnues par l'employeur ; on peut alors parler de "qualifications tacites" (Jones et Wood : 1984), tout comme pour l'ensemble des compétences ou aptitudes qui ne sont pas explicitement exigées à l'embauche, mais qui sont tout de même utilisées et contribuent à la productivité du travail, sans toutefois être reconnues en termes de statut ou de salaire.

Ainsi, sans être source de reconnaissance formelle dans l'entreprise, la formation sur le tas constitue un facteur de cohésion au sein de l'entreprise puisque ce type de formation est difficilement transférable d'une entreprise à l'autre. En fait, il y a divers degrés de transférabilité selon le secteur ou selon le type de technologie utilisée, mais il reste que cette formation et cette qualification ne sont pas parfaitement transférables. Elles sont ainsi source de pertes éventuelles, en termes de statut ou de salaire, pour le travailleur.

3.3.4. Innovation, technologie et marché interne du travail

[Retour à la table des matières](#)

Au sujet de ce dernier facteur influant sur la constitution d'un marché interne, il nous paraît important, compte tenu de notre objet d'analyse, d'insister sur le fait que plusieurs auteurs considèrent que la spécificité de la formation et de la qualification ne sont pas sans liens avec l'importance de l'innovation dans l'entreprise. Ainsi, pour Guillon (1979 : 213), l'innovation favoriserait la création de marchés internes du travail :

[p. 244]

"Les conditions d'élaboration du marché interne sont inséparables du fait de l'innovation : un système de mobilité et un système de formation sont deux composantes importantes."

À partir d'une étude sur les correspondances possibles entre un marché de l'emploi, la structure professionnelle d'une entreprise et son ouverture à l'extérieur, Guillon a aussi tenté de préciser les conditions d'émergence d'un marché interne du travail. Considérant que le développement des politiques de main-d'œuvre des entreprises est, dans une certaine mesure, lié aux orientations de la politique générale de l'entreprise, et que ces politiques se différencient selon leur niveau de programmation, Guillon a été amené à reprendre une typologie des politiques de gestion de main-d'œuvre élaborée par Michelle Durand, typologie qu'il expose dans son propre texte.¹

"L'auteur (Durand) distingue un premier niveau dit "empirique", pour lequel la politique du personnel, et en particulier celle de l'emploi, est généralement au seul service de la production. Au second niveau, apparaît

¹ Voir Durand, M. (1966). *De l'empirisme à la programmation*. Paris: Institut des sciences sociales du travail.

"l'autonomie" des deux politiques mais aux dépens des objectifs économiques si l'entreprise est bureaucratisée. Au troisième niveau, les objectifs d'emploi et de production sont intégrés comme des éléments de planification : le coût social fait désormais partie des calculs de rentabilité. Enfin au dernier niveau, il y a interpénétration entre une politique générale et une politique de personnel et d'emploi planifiée à long terme et obéissant à la dynamique des investissements."

Guillon (1979 : 208) ajoute que le niveau de prévision est d'autant plus élevé que l'entreprise domine ses marchés. Par rapport à la question technologique, il précise que l'organisation d'un système de formation interne, qu'il définit comme un "ensemble de règles visant à adapter le personnel aux [p. 245] changements de la production", est d'autant plus développée que l'entreprise est "innovatrice".

L'expression "innovatrice" est définie par le fait que l'entreprise "assure sa domination sur le marché par des changements de produits fréquents et importants", Guillon reconnaissant adopter l'acception économique du terme "innovation" aux dépens des définitions plus sociologiques ou organisationnelles de Perrow (1970) ou Woodward (1965) notamment. On notera la prédominance de l'innovation de produit chez Guillon.

Il n'est cependant pas interdit d'étendre le concept d'innovation et d'attribuer un comportement "innovateur" aux entreprises qui assurent leur domination par des changements technologiques et organisationnels dans l'entreprise. C'est peut-être d'autant plus justifié dans le secteur des services, où le changement de produits (services) implique parfois la modification du processus de production lui-même, donc des changements organisationnels et technologiques (procédés de production et non produits).

D'ailleurs, Daubigney considère que le modèle du marché interne du travail met l'accent sur la spécificité de la technologie : à son avis, si l'on admet que la technologie définit le contenu des tâches, la spécificité de la technologie impliquerait la spécificité de la qualification du travail, et par conséquent, l'internalisation de la formation et du recrutement. Soulignons que par la spécificité de la technologie, Daubigney (1979 : 595) désigne le fait que la technique de production utilisée par l'entreprise soit propre à celle-ci, qu'elle ne soit mise en œuvre que dans cette entreprise.

Par spécificité de la qualification, il entend que les qualités de la main-d'œuvre requises par l'entreprise sont d'un type différent de celles requises par les autres entreprises sur le marché. Pour ce qui est du concept de qualification, qui peut prendre plusieurs sens selon les auteurs, Daubigney le définit ici comme "l'aptitude du vendeur de travail à accomplir les tâches constitutives de l'emploi qu'il occupe ou qu'il va occuper" ; il s'agit donc de la qualification ou des compétences de l'individu, en lien avec ce qu'exige l'emploi en cause.

[p. 246]

Selon Daubigney (1979 : 602) donc, l'existence de qualifications spécifiques à l'entreprise "implique l'apparition de deux marchés du travail qui jouent en matière d'allocation de la main-d'œuvre et de détermination des salaires un rôle complémentaire". Il dira ainsi que "la spécificité de la technologie et sa conséquence, celle de la qualification donnent à la concurrence une structure tout à fait particulière et génèrent l'existence du marché interne à la firme" (1979 : 597).

On pourrait évidemment penser que la concurrence entre demandeurs de travail serait nulle ou inexistante si la technologie est spécifique, puisque cela implique la spécificité de la qualification. L'entreprise serait la seule à avoir besoin du type de qualification en cause, de sorte qu'elle ne serait en concurrence avec aucune autre entreprise pour l'achat de ce travail (ou de cette force de travail). Cependant, rappelle Daubigney (1979 : 598), ce raisonnement ne vaut que "si la qualification considérée est totalement spécifique : si son détenteur ne dispose que de capacités requises par cette firme".

À l'opposé, si en plus des qualifications demandées par l'entreprise en cause, l'individu dispose d'autres capacités, requises par d'autres entreprises, l'entreprise "à technologie spécifique" sera en concurrence avec d'autres pour l'achat "d'une part non spécifique, dite générale, de la qualification".

En général, c'est plutôt cette situation que l'on observe. En effet, la grande majorité des personnes formées par une entreprise donnée sur des questions "spécifiques" disposent, par ailleurs, de tout un éventail de capacités physiques, psychologiques ou techniques, le fruit de leur éducation et de leur expérience. Parmi ces capacités et ces compétences, certaines peuvent être vendues à d'autres entreprises. En fait, cette part de capacités et de compétences plus générales sera habituel-

lement utilisée dans des postes relativement peu qualifiés, des postes considérés comme des portes d'entrée dans les faisceaux de mobilité de l'entreprise. Cette formation générale est aussi généralement nécessaire à l'acquisition de la part spécifique.

[p. 247]

Si l'on fait référence à la métaphore spatiale qui définit généralement le marché du travail comme le "lieu" ou le "domaine" de l'échange, la série de processus qui se développent à l'égard de la qualification spécifique, entre une entreprise et ses employés, correspondrait au concept de "marché interne du travail". En effet, l'échange se déroule "au sein" de l'entreprise, le domaine de l'échange est "intérieur" à l'entreprise.

Par opposition, la série de processus touchant la part générale de la qualification est associée au marché externe à l'entreprise, puisque plusieurs entreprises sont alors en scène, de même que des individus qui ne sont pas nécessairement employés de ces entreprises. Dans ce deuxième cas, l'échange est extérieur à l'entreprise.

Comme le note enfin Daubigny (1979 : 599) , il y aurait autant de marchés externes que de catégories de qualifications générales, tout comme il y a autant de marchés internes que de faisceaux de mobilité.

Pour terminer cette section, rappelons que la *demande de travail des entreprises* paraît jouer un rôle déterminant dans la constitution d'un ou des marché(s) interne(s) du travail. En effet, il s'agit fondamentalement d'une *stratégie d'entreprise visant à structurer l'offre de travail*, stratégie favorisée par la présence de certaines caractéristiques de l'entreprise : stabilité du marché, domination sur un marché (surtout en cas de monopole ou d'oligopole), innovation dans les produits ou dans les processus de production (i.e. innovation technologique et organisationnelle), qualifications spécifiques.

3.3.5. Évaluation et aménagements à la notion de marché interne

[Retour à la table des matières](#)

Ayant défini la notion de marché interne et exposé les facteurs mis en relief par différents auteurs pour expliquer sa constitution au sein d'une entreprise, nous voulons apporter ici quelques nuances quant aux limites de ce concept ou aux aménagements qu'il conviendrait, selon nous, d'y apporter.

3.3.5.1. Degré d'ouverture des marchés internes du travail

[p. 248]

Ces limites ont surtout trait au degré de "pureté" des marchés internes ou, en d'autres termes, à leur ouverture par rapport aux forces extérieures (marché externe). Comme nous l'avons mentionné plus haut, il est rare que des qualifications soient véritablement "spécifiques" à une seule entreprise, et c'est d'ailleurs sous cet angle que la théorie des marchés internes a souvent été critiquée. Cette critique nous mène donc à nous interroger au sujet du degré d'ouverture ou de fermeture de ces marchés.

Rappelons d'abord que plusieurs ont critiqué cette théorie parce que la dimension des marchés internes, ou des "unités administratives" sur lesquelles ces marchés reposent et dont il est question chez Doeringer et Piore, n'a jamais été définie ou restreinte à une taille donnée. Des recherches empiriques (Germe et Michon, 1980 ; Freyssinet, 1979) ont d'ailleurs montré que les modes de gestion se différencient selon les catégories de main-d'œuvre, ce qui conduit à distinguer des *marchés internes de taille et de structure différente*.

Il faut cependant reconnaître que Doeringer et Piore ont eux-mêmes souligné le fait que le marché interne ne se définit pas de la même façon pour les ouvriers, où il correspond à l'unité de production ou l'établissement, ou encore pour les gestionnaires et la maîtrise, pour

lesquels le marché interne est généralement défini à l'échelle de la branche.

Pour ce qui est de la différenciation des modes de gestion de la main-d'œuvre, mentionnée par plusieurs auteurs, c'est "une conséquence logique de la division du travail dont le développement tend à isoler à l'intérieur d'une même unité administrative des sous-ensembles de travailleurs séparés les uns des autres par l'existence de véritables seuils de formation" (Gambier et Vernières, 1982 : 98).

Par ailleurs, pour Gambier et Vernières, l'hypothèse des qualifications non transférables ne peut être vérifiée. En fait, il semble que même si la formation reçue à l'intérieur d'une entreprise est hautement spécialisée, il est rare qu'elle ne puisse pas être utilisée dans une autre entreprise du même secteur, voire d'un autre secteur où l'on trouve des postes de même type (notamment les [p. 249] postes administratifs ou de bureau que l'on retrouve à peu près partout, dont les qualifications diffèrent relativement peu d'un secteur à l'autre).

Freyssinet (1979) indique par ailleurs que la tendance actuelle est surtout à l'élimination des qualifications et formations spécifiques, du moins dans les grands groupes industriels. L'homogénéisation des techniques, notamment avec l'introduction de l'informatique, conduit à une certaine standardisation des postes, et des qualifications requises pour y avoir accès. La tendance à la polyvalence a aussi été mise en relief dans diverses études, d'où certaines critiques quant au degré de spécificité véritable des qualifications et des formations dans les entreprises.

Dans de nombreux secteurs d'activité, la tendance serait plutôt à limiter la formation interne, et surtout la formation spécialisée, tout en favorisant la polyvalence, soit par le biais de formation interne, soit par la formation sur le tas. Quoi qu'il en soit, les tendances à cet égard paraissent différentes d'un secteur à l'autre, le développement technologique et l'utilisation directe par les travailleurs d'outils techniques plus complexes ou sophistiqués induisant une tendance au développement de la formation dans certains secteurs et l'innovation de produit exigeant également une formation plus poussée, quoique d'un autre ordre.

3.3.5.2. Spécificité du comportement des entreprises "innovatrices"

Parmi les autres critiques adressées au modèle, mentionnons celle de Daubigney (1979 : 603) qui, après avoir insisté sur la spécificité de la technologie comme facteur déterminant la constitution de marchés internes, s'interroge sur cette hypothèse, qu'il juge par ailleurs fondamentale au modèle de Doeringer et Piore. À son avis, il faudrait déterminer d'une part, "si les entreprises à technologie spécifique se comportent de la façon prévue par la théorie et d'autre part, si seules ces entreprises se comportent de cette façon".

[p. 250]

Les quelques données empiriques dont disposait Daubigney l'amenaient à douter de ladite "spécificité" du comportement des entreprises à technologie spécifique, sans toutefois qu'il puisse conclure de façon définitive à ce sujet. Daubigney proposait alors de faire des analyses plus fines des rapports entre la technologie, l'organisation du travail, le contenu des emplois et la nature de la qualification en vue de conclure sur cette question. Les tendances actuelles amèneraient tout au moins à élargir la perspective, encore là, à l'innovation de produit.

Notons par ailleurs que si la spécificité des qualifications est retenue par tous les auteurs comme élément explicatif de la genèse des marchés internes, la spécificité de la "technologie" n'a pas nécessairement à y être associée. Ainsi, Favereau (1986) n'y fait pas allusion.

3.3.5.3. Absence de "marché"

Enfin, une autre critique adressée au modèle concerne la terminologie elle-même. L'expression "marché interne" semble quelque peu contradictoire, puisque l'internalisation des pratiques de formation et de gestion de main-d'œuvre a précisément pour but de soustraire les travailleurs en cause de la concurrence du marché. La notion de marché renvoyant, à proprement parler, à la confrontation entre une offre et une demande de travail indépendantes, il y aurait lieu d'employer un

autre terme pour désigner une situation caractérisée justement par l'absence d'une telle confrontation et par l'interdépendance entre l'offre et la demande.

En effet, le marché interne renvoie à des pratiques et des processus impulsés par la dynamique de l'entreprise, et non du marché, des processus se déroulant au sein même de l'entreprise, et non à l'extérieur, bien qu'il y ait certains liens entre les deux marchés. Par ailleurs, la demande de travail des entreprises joue un rôle fondamental dans la structuration de l'offre de travail, comme nous l'avons mentionné plus haut.

Quoi qu'il en soit, bien que plusieurs aient critiqué l'emploi du terme marché dans ce contexte, aucun autre n'a réussi à s'imposer, qu'il s'agisse du "sous-[p. 251] système de relations industrielles" (Osterman, 1984) ou d'autres. Compte tenu de la popularité qu'a connue l'expression de marché interne du travail et de l'absence de terminologie véritablement concurrente, il nous apparaît justifié de conserver cette expression, tout en gardant à l'esprit ces quelques critiques.

Plus fondamentales sont les critiques exposées précédemment, et c'est sans doute pour cette raison qu'elles ont donné lieu à des aménagements visant à corriger la théorie en vue de tenir compte des divers lieux et degrés d'ouverture possibles du marché interne.

C'est ainsi qu'on en est venu à parler de *sous-marchés* internes et à imaginer que l'entreprise puisse s'ouvrir sur le marché externe par le biais d'un certain nombre de portes d'entrée. Les sous-marchés ainsi définis permettent de conceptualiser des faisceaux de mobilité propres à des catégories professionnelles données au sein d'une entreprise. Pour ce qui est de l'ouverture sur le marché externe, on pose qu'elle peut exister à différents niveaux de la hiérarchie.

3.3.6. Multiplicité des sous-marchés internes

[Retour à la table des matières](#)

Dans cette perspective, il n'y a plus un marché interne, mais bien *des sous-marchés internes* au sein d'une entreprise donnée. De plus, ceux-ci ne se présentent même pas sous un modèle unique.

[p. 252]

De plus en plus, on s'entend sur la multiplicité des marchés internes que l'on peut retrouver au sein d'une entreprise donnée. Ainsi, Osterman (1984a : 2) est d'avis que plusieurs "familles" d'emplois, ou marchés internes, peuvent exister au sein d'une entreprise donnée. Chaque "famille" ou marché aura ses portes d'entrée, ses filières promotionnelles et son système salarial.

Cependant, ajoute-t-il, certaines règles, principalement celles relatives aux questions de procédures auront tendance à couvrir l'ensemble des familles. Par contre, les règles concernant la sécurité d'emploi et les droits en emploi seront fixés à l'intérieur des marchés internes. Les fonctions d'allocation de la main-d'œuvre et de fixation des prix (salaires) sont ainsi assumées à l'intérieur de chacun des marchés internes pour l'ensemble de la main-d'œuvre couverte par ce "marché".

Osterman (1984b : 167) a réparti en trois types les formes d'organisation de l'entreprise que l'on peut apparenter aux marchés internes du travail ou aux sous-systèmes de relations industrielles, deux expressions équivalentes à ses yeux. Il s'agit des sous-systèmes *industriel*, de *métier* et *secondaire*. ¹

Dans le *sous-système industriel*, il existe peu de portes d'entrée et les filières de promotion sont peu nombreuses et suivent un tracé délimité. Les règles en matière de sécurité d'emploi sont définies par des

¹ Osterman (1984b) reprend une typologie élaborée dans Osterman, P. (1983). Employment Structures within Firms. *British Journal of Industrial Relations*. Nov. En anglais, les termes sont respectivement *industrial*, *craft* and *secondary* subsystems.

procédures et des normes d'entreprise clairement définies. La formation est assurée par l'entreprise, soit à l'intérieur même de l'entreprise, soit par de courtes séances de formation à l'extérieur. Étant donné le nombre restreint de portes d'entrée, la mobilité inter-entreprise est réduite. Outre les "cols bleus" (ouvriers), les gestionnaires, de même que de nombreux professionnels et techniciens seraient soumis à un tel système.

Les *sous-systèmes dits de métier* connaîtraient une plus grande mobilité et on y observerait un plus grand sentiment d'allégeance à l'égard de la profession ou du domaine de compétence ("skill") qu'à l'égard de l'entreprise. Les [p. 253] compétences ne seraient pas très spécifiques à l'entreprises, de sorte que les travailleurs soumis à ce régime disposent d'un plus grand pouvoir sur le marché ("market power") que ceux régis par un sous-système industriel. La mobilité serait davantage encouragée et même valorisée dans ce second système, comparativement au premier.

Osterman précise que le sens de "métier" n'est pas ici le même que lorsqu'on parle de "syndicats de métier" par exemple ; dans sa typologie, ce sont surtout la transférabilité des compétences et la flexibilité des portes d'entrée qui sont les caractéristiques dominantes de ce sous-système. Les informaticiens, de même qu'une partie du personnel de vente de haut niveau, sont considérés par Osterman comme des exemples types de groupes professionnels travaillant dans un contexte de sous-système de métier. Pour notre part, nous aurions tendance à considérer qu'il s'agit d'un sous-système "professionnel".

Enfin, les *sous-systèmes secondaires* sont ceux dont les emplois présentent peu de possibilités d'avancement. Les perspectives de carrière sont quasi-nulles, que ce soit à l'intérieur de l'entreprise ou sur le marché externe. Ces emplois sont généralement peu qualifiés et peu payants, bien que ce ne soit pas toujours le cas, précise Osterman. Leur problème principal, c'est qu'ils ne s'inscrivent dans aucune échelle de promotions ; ils sont relativement isolés des autres emplois, constituant en quelque sorte des "grappes" d'emplois stagnants. Les emplois de bureau (de femmes) sont pour la plupart des emplois de ce type (Dussault, 1983, 1986).

Ajoutons enfin que d'après Osterman (1984b : 168), la différence la plus importante entre ces trois sous-systèmes, ou ces trois marchés

internes, a trait à la nature des conventions ou "arrangements" relatifs à la formation.

Dans le cas des systèmes industriels, la formation n'est pas nécessairement importante, mais elle est surtout interne et elle relève de l'entreprise. Par opposition, les compétences "de métier" (ou professionnelles) sont surtout acquises à l'extérieur de l'entreprise, bien que les entreprises puissent contribuer, dans une certaine mesure, à cette formation. Dans ce contexte, [p. 254] il peut bien sûr exister des goulots d'étranglement et des pénuries de main-d'œuvre spécialisée.

Enfin, les emplois organisés selon le modèle secondaire ne comportent généralement pas d'importants investissements en formation de la part des entreprises, puisqu'il s'agit généralement d'emplois où la rotation de la main-d'œuvre est élevée. On peut mettre en relief certaines caractéristiques de la typologie d'Osterman, comme nous le faisons dans le tableau suivant.

[p. 255]

Tableau 3.1. Typologie des marchés internes ou des sous-systèmes de relations industrielles

[Retour à la liste des tableaux](#)

	S.S. de métier	S.S. industriel	S.S. secondaire
marché interne	ouvert	fermé	absence
rôle de l'éducation formelle	- important transférable + souvent externe	- faible - non-transférable + souvent interne	nul
hiérarchie	- promotion imp.	- promotions importantes	pas de promotion
salaires	- élevés	- élevés	- bas
conditions de travail	- mobilité inter-entreprise - vertical et horizontale - horiz. = valorisée	- plutôt restreinte à l'établissement - verticale essentiellement - hor. = non-valorisée	- fréquentes rotations - horizontale et non verticale - mobilité non valorisée

Gambier et Vernières (1982) ont pour leur part distingué deux grands schémas-types, qui peuvent aussi faire l'objet de combinaisons. Dans le premier grand schéma, les promotions se font à la verticale à partir d'une unique porte d'entrée située au bas de la hiérarchie. L'ac-

cès à l'entreprise passe nécessairement par les emplois de base, et l'accès aux postes de niveau supérieur se fait par voie de promotions internes.

[p. 256]

Dans le second schéma, il existe des seuils au-delà desquels certaines catégories de main-d'œuvre ne peuvent aller. Les postes se trouvant au premier échelon de chacun des sous-espaces de mobilité ainsi définis sont en quelque sorte des portes d'entrée, mais celles-ci ne se situent pas toutes à l'échelon le plus bas. Les faisceaux de mobilité sont en quelque sorte superposés les uns aux autres, avec des seuils ou des barrières bloquant la mobilité ascendante de l'un des faisceaux à un autre.

Dans le premier schéma, on peut considérer qu'il y a homogénéité de l'ensemble de l'unité administrative, alors que dans le second, l'unité est divisée en segments ou en sous-marchés internes de niveau hiérarchique différent. On peut penser que dans ce deuxième cas, les pratiques de gestion appliquées aux diverses catégories de main-d'œuvre sont hétérogènes, alors qu'elles seraient relativement homogènes dans le premier cas.

Au-delà de ces deux schémas, il existe toutefois une multitude de combinaisons possibles : le marché interne unique, soit ouvert, mixte ou fermé ; les sous-marchés internes ouverts, soit autonomes, soit interdépendants, et les sous-marchés internes fermés, encore là autonomes ou interdépendants. La diversité des modèles est certes intéressante, mais il est aussi à craindre que la théorie ne perde une partie de son pouvoir explicatif, en raison même de cette multiplicité.

[p. 257]

Graphique 3.1. - Typologie des marchés internes selon Gambier et Vernières

[Retour à la liste des graphiques](#)

Source : Gambier et Vernières (1982)

Quoi qu'il en soit, nous en concluons que l'intérêt premier du concept des (sous-) marchés internes, c'est qu'il met en relief l'existence d'une *gestion organisée par l'entreprise de la répartition et de la mobilité du personnel dans l'entreprise*, de même que l'importance de cette gestion de la main-d'œuvre au sein de l'entreprise dans le fonctionnement global du marché du travail.

[p. 258]

3.3.7. Apports de l'analyse des marchés internes

[Retour à la table des matières](#)

C'est effectivement sous l'angle de la *gestion, par des règles, des faisceaux de mobilité ou des filières professionnelles* que le modèle théorique du marché interne du travail nous paraît pouvoir être le plus utile à notre analyse.

Soulignons par ailleurs que l'analyse du processus de l'innovation présente un cadre particulièrement approprié à une mise en cause du modèle du marché interne du travail. Comme le note Osterman (1984a : 3), la résistance à l'égard des changements technologiques est

souvent considérée comme un obstacle important à la croissance économique.¹ Ladite résistance à l'innovation n'est cependant pas universelle et plusieurs s'entendent pour dire que les règles internes d'une entreprise concernant la formation et la sécurité d'emploi constituent une considération importante dans un tel contexte.

Il semble que l'établissement de règles offrant aux salariés éventuellement "déplacés" la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences, la possibilité d'avoir accès à de nouvelles filières professionnelles, ainsi que la sécurité d'emploi, ou l'assurance que l'innovation ne leur coûtera pas leur emploi, peuvent influencer sur le rythme et l'étendue de la diffusion d'une innovation donnée. En fait, tout cela fait l'objet de compromis, éventuellement de "conventions" entre les employeurs et les salariés. Ainsi, les règles ou conventions propres à un marché interne du travail peuvent influencer sur le processus de l'innovation en déterminant, en partie bien sûr (les facteurs proprement économiques et techniques de la "dynamique d'encadrement" ne pouvant être négligés), le rythme de progression, de même que les formes et les modalités précises du changement.

Dans le contexte d'internationalisation que connaissent bon nombre de secteurs industriels et de plus en plus de services, dont ceux des banques et autres institutions financières, les "arrangements institutionnels" ont souvent été mis en relief comme facteur explicatif de l'avantage comparé de certaines nations sur d'autres. N'a-t-on pas vanté les mérites du "modèle japonais", dont les règles auraient une incidence très positive sur la productivité des [p. 259] entreprises et la compétitivité de l'économie japonaise ? Ne s'agit-il pas là en grande partie de différences relatives aux règles des marchés internes du travail, en tout cas davantage de l'incidence de telles règles que d'une simple question de "culture", qu'il s'agisse de culture nationale ou d'entreprise ?

Cette mise en relief des marchés internes et des règles internes ne vise pas à nier l'importance de facteurs externes à l'entreprise. Au contraire, ces facteurs nous paraissent avoir leur place, mais ils ne doivent pas occulter, comme c'est trop souvent le cas, toute une série d'autres facteurs importants, bien qu'évidemment difficiles à saisir de l'exté-

¹ On se rappellera les thèses de Veblen et de Schumpeter à cet égard.

rieur de la "boîte noire" que constituent généralement les entreprises. À ce sujet, citons Choefel et al. (1985 : 24) :

"La description de la configuration dynamique des emplois enseigne que l'on ne peut s'en tenir à un modèle de marché du travail prenant exclusivement en compte soit les seules transactions entre les travailleurs à la recherche d'un emploi et les entreprises cherchant à pourvoir des emplois vacants, soit les seules relations de long terme qui se nouent entre les employeurs et leurs salariés. En fait, *l'intensité des mouvements de main-d'œuvre et l'existence de marchés internes sont deux phénomènes essentiels* et aucun des deux n'est dominé par l'autre du fait même qu'ils se situent à des niveaux distincts : la mobilité externe procède des mécanismes d'affectation de la main-d'œuvre dans les emplois, tandis que *les marchés internes relèvent des mécanismes de gestion de la main-d'œuvre au sein des emplois.*" ¹

La perspective introduite par Choefel peut être intéressante pour l'analyse d'une forme de gestion de la main-d'œuvre, la gestion par le biais de formes de flexibilité du travail ; reprenons de nouveau Choefel et al. (1985 : 25) :

"...ces analyses conduisent à distinguer deux types de flexibilité :

[p. 260]

- une flexibilité au sein même des emplois existants (flexibilité interne), qui passe par une renégociation directe des conventions et statuts qui leur sont attachés ;
- une flexibilité liée aux mouvements de main-d'œuvre (flexibilité externe), qui s'appuie sur le renouvellement qualitatif des normes et des conditions d'embauche."

Dans notre analyse des médiations pouvant s'exercer dans le cadre du processus d'innovation, il nous paraît utile de faire appel à une telle thèse, s'inspirant notamment de la théorie des marchés internes du travail et, surtout, de la *gestion, organisée par l'entreprise, par le biais de règles, des faisceaux de mobilité ou des filières professionnelles.*

¹ C'est nous qui soulignons certaines parties du texte.

Cette théorie nous paraît d'autant plus pertinente qu'à l'instar de la théorie de la régulation et d'un article de Bartoli (1986), elle met l'accent sur le fait que l'objet de la coordination sur le "marché" du travail n'est pas l'échange d'une marchandise, le travail, mais bien l'établissement d'un "lien multidimensionnel", souvent basé sur un contrat, une règle, une convention, formelle ou informelle.

Bien que nous ayons utilisé plus ou moins indifféremment les expressions règle, arrangement et convention, nous retiendrons surtout l'expression plus générale de "convention", et la définition qu'en donne Favereau (1986 : 252) :

"modalité, renouvelable (dans le temps) et généralisable (à d'autres agents), d'harmonisation, directe (convention 2) ¹ ou indirecte (convention 1), des comportements individuels, sans échange marchand ni origine intentionnelle".

Cette perspective théorique est d'autant plus intéressante qu'elle se situe en dehors des grands "mythes traditionnels" en ce qui concerne le fonctionnement [p. 261] du marché du travail, soit le mythe du "Système Inégalitaire", qui remonte à Marx, et le mythe du "Marché Universel", qui origine de Walras (Favereau, 1985 : 2). Ces deux grands "mythes" représentent en quelque sorte des visions extrêmes, polaires, où dans un cas le contrôle du Capital est au centre des explications, et dans l'autre, c'est le marché (et les prix) qui est le principal vecteur de la coordination économique.

En effet, comme le note Favereau (1985 : 12), la persistance de la crise des années quatre-vingt a rendu inévitable une prise de distance

¹ Les marchés internes de Piore conduisent surtout à une harmonisation directe (convention 2). La convention 1 renvoie à l'approche anticipationnelle des conventions, que l'on retrouverait dans l'analyse que fait Keynes des marchés financiers (cf. Favereau, 1986:252-257). On peut s'étonner d'un tel rapprochement de Piore et de Keynes, mais selon Favereau (1986: 251), "la coordination par les conventions ne joue (à ma connaissance) un rôle analytique important que dans deux grandes œuvres critiques: la Théorie générale de Keynes et Internal Labor Markets and Manpower Analysis de Doeringer et Piore."

par rapport aux théories d'avant la crise et "la prise en compte des institutions dans la tradition marxiste, et de l'incertitude dans la tradition néo-classique, conduit à remettre en cause la cohérence propre de chaque tradition, et du mythe fondateur qui la sous-tend". Mais outre cette remise en question des fondements mêmes des "mythes traditionnels", Favereau note qu'il y a eu exploration de nouveaux domaines, par des travaux hétérodoxes, "qui dessinent en pointillé un espace théorique neuf et commun, malgré la diversité des points de départ" (*ibid.*).

Après avoir mentionné cet affaiblissement des deux grands mythes traditionnels, Favereau note que les travaux plus récents qui permettent de dépasser ces premières théories s'inscrivent dans la lignée des théories axées sur les marchés internes du travail.

Ainsi, la prédominance d'un autre mode d'allocation des ressources et des emplois que le marché (par le biais des prix et des rationnements), à savoir les règles et les conventions internes à l'organisation, commencerait à gagner de plus en plus de terrain dans l'ensemble des champs de la théorie économique, y compris la micro-économie traditionnelle. À l'appui de cette affirmation, Favereau souligne le rapprochement de la notion de marché interne du travail et des modèles de salaire d'efficience.

Il n'en reste pas moins que la théorie de l'innovation n'a pas été particulièrement touchée par ce "progrès" de la vision institutionnaliste, et qu'il convient donc de tenter une percée en ce sens.

[p. 262]

Pour illustrer les apports possibles de l'analyse des marchés internes, reprenons ici les éléments mis en relief par Favereau (1985 : 18) comme étant les principales approches retenues pour étudier la complexité, plus largement reconnue aujourd'hui, des transactions types sur le "marché" du travail.

Ces approches concernent d'une part, le couple poste de travail/qualification, d'autre part, le couple hiérarchie/carrière. Un poste de travail sera défini comme "une collection de caractéristiques dont le salarié fera progressivement l'apprentissage", alors que la qualification du travailleur sera définie comme "une collection de caractéristiques, dont l'employeur fera progressivement l'apprentissage" (*ibid.*)

De la dynamique de l'appariement "emploi/salarié" naît une vision du marché du travail où les salariés commencent par passer d'un emploi à un autre jusqu'à ce qu'ils soient bien assortis à leur emploi et se stabilisent dans cet emploi. De cette vision fondée au départ sur une rationalité individuelle néo-classique, ressort une vision qui n'est aucunement néo-classique, selon laquelle la productivité n'est le fait ni du travailleur, ni du poste, mais de la qualité de leur appariement. ¹

Par ailleurs, "si l'ordre dans lequel les postes sont occupés devient une variable endogène, alors apparaît la notion de carrière", une notion qui pourrait tout aussi bien dériver d'une analyse faisant intervenir promotions et hiérarchies internes (*ibid.*). Quel que soit l'angle d'analyse retenu, selon Favereau, il importe surtout de reconnaître en cette notion l'objet sur lequel porte effectivement la transaction caractéristique du marché du travail.

Ce serait précisément la possibilité ou l'absence de toute possibilité de carrière (ou l'insertion ou l'exclusion du marché interne du travail, pourrions-nous dire) qui distinguerait le marché primaire du marché secondaire du travail.

Ainsi, bien que les recherches en ce sens ne soient pas très avancées, et qu'il n'y ait donc pas de théorie réellement achevée selon Favereau, il n'en reste [p. 263] pas moins que cette avenue de recherche semble pouvoir ouvrir la voie à un renouvellement fructueux de la théorie économique, tant en ce qui concerne le "marché" du travail que la production ou l'innovation. Ce sont là des aspects qui sont au centre de notre propre problématique et de notre étude de cas qui, nous l'espérons, contribuera au moins quelque peu à l'avancement de ce programme de recherche.

¹ Favereau (1985: 18-19) fait ici référence à un texte de Miller, R. A. (1984). Job Matching and occupational choice. *Journal of Political Economy*. Déc. 1086-1120.

3.4. APPORTS DE L'ÉCONOMIE DU TRAVAIL À L'ANALYSE DE L'INNOVATION

[Retour à la table des matières](#)

Dans cette dernière section, reprenons les éléments qui nous paraissent pertinents à retenir pour notre modèle de l'innovation. Cela nous amène à établir des passerelles entre les deux dernières théories que nous venons d'aborder, à savoir la théorie de la régulation et la théorie des marchés internes du travail. Nous verrons comment les apports combinés des deux théories peuvent être utiles pour développer les dimensions institutionnelle et "ressources humaines" de notre modèle de l'innovation.

Rappelons d'abord que ces deux dernières théories s'opposent à la théorie néo-classique en quelques points. La théorie néo-classique pose qu'il y a un seul marché du travail, qui constitue l'espace de mobilité ouvert à la main-d'œuvre. Dans le modèle des marchés internes, il existe au contraire des espaces de mobilité différenciés, que nous avons appelés sous-marchés internes ou sous-systèmes de relations industrielles.

Autre grande distinction : alors que la théorie néo-classique repose sur une coordination du marché par les prix, la théorie des marchés internes voit plutôt des organisations hiérarchiques (différenciées) coordonnées par des règles ou conventions.

Enfin, notons également que le postulat d'homogénéité du facteur travail dans le modèle néo-classique est remplacé par une hétérogénéité de la main-d'œuvre dans le modèle de marchés internes.

[p. 264]

Mais au-delà de ces grandes distinctions entre le modèle néo-classique et la vision hétérodoxe, trois aspects nous paraissent devoir être mis en relief en ce qui concerne les points que nous retenons des deux derniers modèles.

Premièrement, il ressort clairement que l'*objet d'intérêt* principal de ces deux dernières théories n'est pas le même, mais qu'on y retrouve toutefois des éléments communs. Pensons notamment à l'importance du "lien multidimensionnel" et du "rapport salarial" à l'échelle de l'entreprise et de l'économie dans les théories des marchés internes et de la régulation respectivement.

Il convient toutefois de souligner que les deux *approches* sont très apparentées : l'accent mis sur la dimension sociale ou institutionnelle, l'importance accordée aux rapports de travail, la mise en relief de certaines régularités et de leur rôle dans le fonctionnement de l'entreprise ou de l'économie (selon le niveau d'analyse) sont autant d'éléments qui nous paraissent pouvoir ouvrir la voie à certaines passerelles entre les deux théories, ou du moins à des mises en correspondances fructueuses. Ces aspects ont été retenus pour alimenter notre propre construction théorique.

Cependant, il faut rappeler que le *niveau d'analyse* des deux théories est différent, bien que les deux niveaux apparaissent en fait complémentaires.

3.4.1. Objet d'analyse

[Retour à la table des matières](#)

Il convient d'abord de souligner que l'objet des analyses menées en termes de régulation et celui des analyses fondées sur le concept des marchés internes du travail n'est pas le même. D'une part, la théorie de la régulation s'est penchée sur l'explication des grands mouvements économiques, à savoir inflation, croissance et crise essentiellement, dans différentes sociétés. Cette théorie met en lumière les rapports existant entre le régime d'accumulation, ou le mode de mise en valeur et de reproduction du capital, et le mode de régulation, soit les formes prises par les *compromis sociaux*.

[p. 265]

Pour sa part, la théorie des marchés internes du travail s'intéresse aux espaces de mobilité internes aux entreprises ou à certaines unités économiques (établissement, profession, etc.), mais plus particulièrement aux *règles, procédures et conventions* qui régissent, implicite-

ment ou explicitement, le fonctionnement de cette unité économique définie fondamentalement selon la catégorie d'emploi. C'est notamment sous cet angle de mise en relief de règles et conventions, fondées sur la coutume ou des compromis sociaux, que l'on peut rapprocher ces deux théories.

Comme nous l'avons vu précédemment, il n'existe pas UN marché interne du travail, un modèle unique que l'on observerait dans toutes les entreprises et pour toutes les catégories professionnelles. Au contraire, les marchés internes se présentent sous une multiplicité de formes, mais le concept lui-même est défini de façon suffisamment abstraite pour pouvoir s'appliquer à différents contextes. Il ne s'agit pas d'un concept empirique, mais d'un concept abstrait qui permet d'analyser différentes situations et d'en dégager certaines logiques de fonctionnement.

Fondamentalement, l'analyse fondée sur le concept des marchés internes du travail nous paraît surtout utile parce que ce concept met en relief l'existence d'une *gestion organisée, par l'entreprise, de la répartition et de la mobilité du personnel dans l'entreprise*, comme nous l'avons indiqué plus haut.

Certains auteurs, principalement les économistes radicaux américains (Bowles, Gintis, Weisskopf), ont aussi mis en relief le rôle de cette modalité de gestion de la main-d'œuvre dans le fonctionnement global du marché du travail, mais aussi de l'économie toute entière, notamment en soulignant l'impact de cette modalité de gestion sur l'accumulation du capital. Sous cet angle, les objets d'analyse des deux théories peuvent, dans une certaine mesure, être mis en correspondance et l'on peut établir certaines passerelles entre les deux.

Dans la théorie de la régulation, l'accent mis sur la notion de rapport salarial permet d'intégrer les caractéristiques institutionnelles qui forment l'armature de base de la théorie des marchés internes, tout comme de celle de la segmentation du marché du travail, une théorie qui, en quelque sorte, prolonge [p. 266] celle des marchés internes à une échelle plus macro-économique. En effet, rappelons que plusieurs mettent en correspondance le "marché primaire" de la théorie de la segmentation du marché du travail avec les marchés internes du travail très structurés des secteurs oligopolistiques. Non seulement certains théoriciens institutionnalistes, mais aussi des auteurs d'inspira-

tion post-keynésienne (Appelbaum, 1979) admettent ce parallélisme des concepts.

Il ressort nettement des analyses de Boyer (1980), d'Aglietta (1976, 1984) et d'autres tenants des thèses de la régulation que les modifications intervenant dans l'organisation du rapport salarial (et, pourrions-nous ajouter, des marchés internes du travail) jouent un rôle tout à fait fondamental dans le changement des formes de la régulation. Ce fut notamment le cas lors du passage de la forme "concurrentielle" à celle que l'on qualifie généralement de "monopoliste".

Pour plusieurs, il en serait de même actuellement, puisque ce que l'on qualifie de "nouvelles formes" de gestion de main-d'œuvre, d'organisation du travail, ou de "nouvelles stratégies patronales" (Morville, 1985 ; FTQ, 1987) pourrait ouvrir la voie à une nouvelle forme de régulation. Il n'y a toutefois pas unanimité sur l'apparition d'une "nouvelle" forme de régulation, peut-être est-ce simplement une inflexion du rapport salarial, comme le soutiennent certains (Coriat, 1982 notamment).

Quoi qu'il en soit, la notion de rapport salarial introduite par les théoriciens de la régulation a eu le mérite de mettre en relief le rôle fondamental joué par le travail (ou les formes de mise au travail) dans la reproduction d'ensemble du système. Elle a le mérite d'associer la dimension travail ou "ressources humaines" à l'analyse du processus de production, et nous autorise en quelque sorte à étendre cette perspective à l'analyse de l'innovation.

Pour leur part, les théories de la segmentation et des marchés internes du travail tentent d'intégrer dans la théorie du "marché" du travail les caractéristiques spécifiques du rapport salarial. Le succès de ces nouvelles théories du marché du travail tiendrait non seulement à leur vertu critique par rapport à la théorie néo-classique, mais aussi, voire principalement, au fait qu'elles tentent d'intégrer dans la théorie du marché du travail "les [p. 267] conséquences d'une transformation du mode d'insertion des salariés dans la reproduction économique d'ensemble", comme le note Boyer (1980 : 1).

Il apparaît donc possible d'établir certaines passerelles entre les deux théories, étant entendu toutefois que l'objet d'analyse dont les deux théories tentent de rendre compte n'est pas le même. La théorie de la régulation tente de rendre compte de l'évolution de l'ensemble du

système économique, de la reproduction du capital grâce à certaines régularités fondées en partie sur des conventions ou compromis sociaux. L'intérêt pour l'évolution du système économique se rapproche de ce que visait la théorie de Schumpeter, axée pour sa part sur l'innovation et l'entrepreneur, à l'exclusion des éléments constitutifs du rapport salarial. Pour ce qui est de la théorie des marchés internes du travail, elle s'intéresse aux transformations du mode d'insertion des salariés dans l'entreprise, en lien avec le mode de gestion, les règles et conventions qui caractérisent ces mêmes entreprises. ¹

Malgré cette différence dans l'objet d'étude, il est clair qu'il existe de nombreux points de rencontre dans les deux approches, que l'on peut considérer comme complémentaires, certains éléments de l'une étant utilisés dans l'étude de l'objet d'analyse de l'autre et toutes deux se rencontrant dans leur vision "institutionnelle" au sens large.

Nous aurions également pu rapprocher de ces deux théories un nouveau programme de recherche "émergeant", soit celui des conventions économiques ou des investissements de forme ². En effet, à nos yeux, celui-ci présente une certaine parenté avec la théorie des marchés internes, principalement sous l'angle de l'accent mis sur l'organisation et sur l'importance des règles et conventions dans la coordination de l'activité économique. Sans entrer dans les détails de ce programme de recherche, il convient de noter cette parenté très [p. 268] étroite du fait de la prédominance des conventions dans les deux problématiques ³.

¹ Rappelons que pour sa part, la théorie de la segmentation se penche sur "les conséquences de la partition entre marché primaire et marché secondaire sur la dynamique des salaires, la stabilité de l'emploi et plus généralement, sur la division sociale des travailleurs" (Boyer, 1980: 1).

² Au sujet de cette théorie, les ouvrages constitutifs de ce nouveau programme de recherche n'étant pas facilement accessibles au Canada, nous nous fondons essentiellement sur Thévenot (1986), Salais et Thévenot (1986).

³ L'objectif des auteurs de la "théorie" des investissements de forme est de renouveler l'analyse économique de la production et de l'entreprise, à la fois sous l'angle du marché du produit et du marché du travail. Les auteurs s'intéressent ainsi à la production de la qualification des produits et du travail, en parlant de "mise en forme" ou d'"investissements" de forme. (Thévenot, 1986). Comme le note Barrère-Maurisson (1988 : 4): "En réalité, pour l'auteur

Ainsi, si nous avons noté une parenté très étroite entre ces problématiques, nous nous sommes concentrée sur la théorie des marchés internes, étant donné qu'elle nous paraît plus achevée que le programme de recherche des conventions économiques. Cependant la parenté nous paraît bien réelle, comme l'indique Favereau (1986 : 258-259) :

"...on peut déduire des analyses de Piore et Doeringer que ce que l'économiste appelle trop rapidement une "fonction de production" repose sur une architecture complexe de règles et de conventions ; en deux mots, la technologie est aussi de la sociologie. Eymard-Duvernay et Thévenot... exploitent brillamment cette idée en montrant qu'elle relève d'une problématique plus vaste où la règle est "mise en forme" et celle-ci analogue à un investissement."

3.4.2. Approche centrée sur le travail et les variables institutionnelles

[Retour à la table des matières](#)

On l'aura constaté à la lecture des sections portant sur les théories elles-mêmes, ces deux théories font une place importante au travail et aux variables institutionnelles. Dans le cas de la théorie des marchés internes du travail, c'est évidemment là son objet d'analyse, mais il n'en reste pas moins que divers éléments reliés au travail sont considérés comme facteurs endogènes d'explication des situations observées.

[p. 269]

Ainsi, la spécificité des qualifications et, plus largement, les règles concernant la gestion de la main-d'œuvre ou, en d'autres termes, la gestion organisée par l'entreprise de la répartition et de la mobilité du personnel dans l'entreprise, sont mis en relief comme facteurs explicatifs de l'organisation de l'entreprise elle-même, mais aussi comme

(Thévenot), la relation établie entre la production, les machines, les matières premières et les personnes au travail implique la mise en œuvre de tout un ensemble "d'outils" complémentaires. Ces "outils", c'est, par exemple, les normes, les standards, les règles ou les conventions ; et c'est de l'articulation de ces différents outils que résulte la fonction de production de l'entreprise."

éléments agissant sur le fonctionnement plus global du "marché" du travail.

Pour ce qui est de la théorie de la régulation, s'intéressant aux phénomènes plus vastes que sont la croissance, la crise et l'inflation, elle fait une place de choix aux variables relevant du travail, par le biais du rapport salarial, concept fondamental dans l'articulation de la théorie, comme nous l'avons vu précédemment.

La théorie de la régulation tente de mettre en relief des régularités assurant la reproduction économique d'ensemble et la définition d'un "mode de régulation" passe par les formes que prennent les "compromis sociaux". Dans cette perspective, l'organisation d'un ou des marché(s) interne(s) du travail, ou encore de sous-marchés, peut certes être vue comme une forme de compromis social, ou encore de forme institutionnelle ou structurelle, pour reprendre les termes des auteurs régulationnistes.

Ne serait-ce que pour préciser quelque peu, on pourrait considérer que la gestion par les entreprises de la répartition et de la mobilité de la main-d'œuvre, ce que nous entendons par "marché interne", intervient dans l'évolution des configurations historiques du rapport salarial. La forme de division sociale et technique du travail, le revenu salarial, et surtout les modalités de mobilisation et d'attachement des salariés à l'entreprise sont directement touchés par les décisions des entreprises en matière de gestion de main-d'œuvre.

Il convient peut-être aussi de souligner que plusieurs auteurs, dont Osterman (1984), ont mis en relief le fait que les marchés internes du travail aient contribué à la mise en place du rapport salarial fordien. Plusieurs caractéristiques des marchés internes (industriel ou de métier, si l'on retient la typologie de Osterman), dont l'établissement de règles de mobilité favorisant la [p. 270] stabilité en emploi et la progression du salaire, auraient contribué à la mise en place du rapport salarial fordien.

L'établissement de marchés internes du travail peut aussi être associé à la mise en place du régime d'accumulation monopoliste, puisque ces marchés établissent en quelque sorte des règles de socialisation "ex ante" de la production par le soutien d'une demande sociale d'un montant et d'une composition sensiblement équivalents à la production.

La mise en place des règles que nous avons associées aux marchés internes contribuerait en quelque sorte aux fonctions assumées dans le cadre d'un mode de régulation, à savoir le mode monopoliste. Si nous reprenons la définition de Boyer (1986 : 54), le mode de régulation est défini comme "un ensemble de procédures et de comportements, individuels et collectifs, qui a la triple propriété de reproduire les rapports sociaux fondamentaux à travers la conjonction de formes institutionnelles..., soutenir et "piloter" le régime d'accumulation en vigueur, assurer la compatibilité dynamique d'un ensemble de décisions décentralisées..." ; il ne fait pas de doute que les marchés internes du travail constituent une des formes institutionnelles favorisant des comportements qui contribuent à ces fins.

Reprenant encore Boyer (1986 : 5-56), on peut considérer que la "forme institutionnelle" que nous avons qualifiée ici de "marché interne" peut être considérée comme un "compromis" réalisé à la suite de négociations, formelles ou informelles, et assurant une relative homogénéisation des comportements dans l'entreprise, de même qu'une certaine codification de ces comportements.

On peut ajouter qu'à l'instar des autres, cette forme institutionnelle diffuse un principe de socialisation, aussi partiel soit-il, assurant ainsi une certaine cohésion socio-économique, prévue par le modèle régulationniste.

Par ailleurs, cette forme institutionnelle que constituent les marchés internes est aussi appelée à se transformer sous l'effet des stratégies et des luttes des différents groupes qui y sont partie, modifiant ainsi les cadres sociaux de l'activité économique. En cela encore, les marchés internes viennent rejoindre [p. 271] la théorie de la régulation, qui tient compte des rapports sociaux, notamment des rapports sociaux de travail, et de leur incidence sur les cadres sociaux de l'activité économique plus vaste.

Ainsi, le concept de marché interne mettant lui-même l'accent sur une relation de long terme sur le "marché" du travail, et soulignant l'importance de la dimension institutionnelle (la règle, la convention, le compromis, etc.), de même que des rapports sociaux, il semble s'inscrire assez "naturellement" dans le même type de problématique ou d'approche que la théorie de la régulation. C'est d'ailleurs sans doute l'orientation théorique des auteurs (généralement institutionna-

listes ou marxistes) soutenant les deux théories qui explique cette parenté des approches.

Dans les deux approches, les variables de nature institutionnelle influent sur l'issue du "jeu" des forces économiques, voire la déterminent. Bien sûr, il reste la différence d'objet d'analyse, mais les éléments fondamentaux dans la théorie des marchés internes ne disparaissent pas, sous l'effet d'une quelconque agrégation, dans la théorie de la régulation, de sorte que l'on peut considérer les approches comme complémentaires.

3.4.3. Niveau d'analyse

[Retour à la table des matières](#)

Ayant constaté qu'il existait des points de rencontre entre les deux théories "alternatives" étudiées et qu'elles pouvaient offrir des apports complémentaires à notre modèle de l'innovation, il convient toutefois de noter que le niveau d'analyse des deux théories n'est pas le même.

Comme on a pu le constater, la théorie de la régulation est basée sur une approche macro-économique de la réalité. Elle s'intéresse à l'évolution des grands agrégats, bien qu'elle parte fondamentalement du rapport salarial, un concept dont les composantes peuvent être saisies aussi bien à l'échelle micro- que macro-économique. Si l'on reprend la définition de Boyer (1986 : 49), les moyens de production, la division sociale et technique du travail, *les modalités de mobilisation et d'attachement des salariés à l'entreprise*,¹ les déterminants [p. 272] du revenu salarial, direct ou indirect, sont autant de composantes du rapport salarial qui peuvent être saisies aussi bien à l'échelle d'une entreprise, d'un secteur que de l'ensemble d'une économie.

De même, si l'on considère la définition de Nivollet (1983 : 53), l'intensité du travail, les cadences, l'organisation du travail, la durée hebdomadaire du travail, le salaire sont autant d'éléments pouvant tout aussi bien être définis à l'échelle micro- que macro-économique.

¹ Auxquelles nous nous intéresserons plus particulièrement ici.

Il n'en reste pas moins que l'objet de la théorie de la régulation est défini à l'échelle macro-économique et que les variables en cause sont en conséquence saisies à l'échelle macro-économique dans les analyses relevant de cette théorie (Boyer, 1986b, c ; 1981 ; 1978 ; Aglietta et Brender, 1984 ; etc.). Cependant, certaines études penchent vers l'entreprise (Coriat, 1979a, b ; 1978) et les procès de travail eux-mêmes, ce qui nous rapproche de notre seconde théorie, de même que de notre propre objet de recherche.

La théorie des marchés internes du travail est, pour sa part, indéniablement rangée du côté de la micro-économie, ou de ce que l'on pourrait qualifier de "socio-économie de l'entreprise".¹ Certains des constats issus d'analyses fondées sur les concepts relevant de cette théorie peuvent servir à une compréhension plus globale du fonctionnement du marché du travail dans son ensemble, cela ne fait pas de doute, mais le niveau d'analyse demeure à une échelle plus réduite.

Malgré cette différence dans les niveaux d'analyse des deux théories considérées, il n'en reste pas moins qu'elles demeurent compatibles, les concepts utilisés et l'approche de chacune permettant d'établir des passerelles vers l'autre. Selon nous, c'est d'ailleurs précisément l'accent mis, dans les deux théories sur le travail et les variables institutionnelles qui facilite le plus ce passage, cette mise en correspondance des deux approches.

¹ À ce sujet, voir entre autres le numéro de Sociologie du travail (3/86) ayant pour thème le "Retour sur l'entreprise", où R. Sainsaulieu et D. Segrestin tentent de définir une "théorie sociologique de l'entreprise" ou encore le texte de O. Favereau (1985) qui, par le biais d'une approche plus centrée sur l'analyse économique, tente une combinaison "socio-économique" de la vision de l'entreprise.

[p. 273]

3.4.4. Innovation, rapport salarial et marché interne du travail : des liens possibles ?

[Retour à la table des matières](#)

Comme nous l'avons noté plus haut, dans les analyses menées en termes de régulation et de rapport salarial, la technologie est associée au processus d'accumulation du capital et aux transformations du processus de travail s'effectuant dans ce contexte. Selon Cavestro (1983 : 114), un lien "organique" unit la technologie, le rapport salarial et l'organisation du travail. À notre avis, ce lien organique peut être étendu aux rapports entre la technologie (ou l'innovation), le rapport salarial, et la gestion de la main-d'œuvre, notamment l'établissement de marchés internes ou de filières de mobilité dans l'entreprise.

Dans cette perspective, il devient intéressant d'analyser simultanément d'une part, les transformations intervenant sur le plan de l'innovation de processus et de produit et d'autre part, les changements intervenant dans le mode de gestion de la main-d'œuvre, ou "les modalités de mobilisation et d'attachement des salariés à l'entreprise" (Boyer, 1986 : 49).

Cela s'inscrit bien sûr dans une vision "socio-économique" de l'entreprise, où les choix en matière d'innovation et de gestion de main-d'œuvre, les compromis qui se négocient sur ces questions, tous ces éléments sont vus comme des modes de mobilisation des "facteurs" de production en vue d'atteindre la finalité de l'entreprise en cause (production, profit) et de ce fait, considérés comme autant d'objets de tensions, de médiations et de compromis.

L'analyse d'Aglietta (1976) nous amène aussi à faire le lien entre innovation et marché interne du travail, ou compromis et codification des règles de mobilité dans l'entreprise. Reprenons la citation présentée plus haut :

[p. 274]

"La codification des statuts hiérarchiques dans l'emploi, qui avait fait accepter les changements techniques en programmant ses effets et en prévoyant des protections contre l'insécurité est débordée par la prolifération des formes d'emploi précaires engendrées par ces changements..." (Aglietta, 1976 : x)

Outre le fait que nous ne pensions pas que l'on puisse affirmer que les formes d'emploi précaires aient été engendrées par les changements techniques, il reste que la codification des statuts hiérarchiques dans l'emploi, et la codification des faisceaux de mobilité dans lesquels ils s'insèrent, phénomènes qui peuvent prendre la forme des marchés internes du travail, nous paraissent effectivement pouvoir jouer un rôle dans l'acceptation de l'innovation, et par conséquent dans le rythme de diffusion des changements techniques, organisationnels ou de produits.

C'est notamment ce qu'indiquent certaines études sur les restructurations dans le secteur de l'automobile aux USA (Sorge et Streek ; Coriat). Nous n'entrerons pas ici dans l'analyse empirique, mais tenterons de soutenir empiriquement cette hypothèse ultérieurement en montrant le rôle des marchés internes et de l'entreprise comme instances de médiation entre la dynamique d'encadrement de l'innovation et les caractéristiques du système d'emploi.

Nous pourrions peut-être reprendre certains concepts macro-économiques de l'analyse régulationniste et les réinterpréter en termes micro-économiques. Ainsi, les "zones d'instabilité" définies par Aglietta pourraient peut-être s'appliquer aux situations de tensions ou de résistance (cf. Schumpeter, Veblen) imputables à l'innovation.

Il s'agirait alors de voir l'innovation comme un facteur induisant une zone d'instabilité ; les antagonismes pourraient alors être médiatisés par diverses institutions sociales, dont l'entreprise, pour tenter de ramener le dynamisme des rivalités au champ des codifications existantes ou d'en créer de nouvelles.

[p. 275]

L'organisation en marché interne du travail, pourrait alors être vue comme une forme institutionnelle favorisant ou bloquant, selon ses caractéristiques, la diffusion de l'innovation. Aglietta souligne d'ailleurs que certaines régularités, comme les marchés internes, peuvent devenir des "rigidités", engendrer des tensions et bloquer les transformations.¹

Pour poursuivre avec Aglietta, celui-ci définissait des seuils de rupture, c'est-à-dire des niveaux de tension au-delà desquels le fonctionnement des institutions établies devient lui-même conducteur de tensions supplémentaires. L'innovation peut fort bien se confronter à un marché interne, des structures d'emploi ou des faisceaux de mobilité établis, engendrant d'importantes tensions, tensions qui peuvent éventuellement atteindre le seuil de rupture et se traduire concrètement par la manifestation de fortes résistances au changement (diminution des cadences, grèves, etc.).

Pour compléter, rappelons simplement que Bowles, Gordon et Weisskopf ont aussi affirmé que le "compromis capital-travail" est un élément fondamental pour expliquer la croissance et la rupture de cette tendance. Ces auteurs mettent également l'accent sur le compromis ou l'échange de "droits" réalisé entre le patronat et les syndicats, les premiers étant reconnus responsables de la gestion et notamment des choix en matière d'innovation de processus ou de produit, alors que les seconds étaient "autorisés" à défendre les intérêts économiques des travailleurs. Ce n'est que récemment que ce compromis a volé en éclats et que les "intérêts économiques" des travailleurs ont eu tendance à s'étendre sur d'autres domaines que celui des questions salariales, où ils étaient concentrés.

Tout cela nous mène à conclure que l'hypothèse de l'importance du contexte institutionnel et des médiations possibles en vue d'en arriver à des compromis sociaux favorisant le processus de l'innovation mérite d'être maintenue et soumise à une certaine vérification. Nous en concluons aussi que l'innovation et la gestion de la main-d'œuvre sont bel et bien imbriquées dans la production [p. 276] et qu'il conviendrait

¹ Ici encore, on pense lire Veblen, lorsqu'il traite du rôle "rétrograde" des institutions face à l'innovation.

sans doute de corriger la théorie orthodoxe de l'innovation et de la production en ce sens.

Dans cette perspective, l'innovation (de processus comme de produit) ne constitue qu'un *potentiel*, potentiel qui ne peut être réalisé que si sont pris en compte d'autres aspects, notamment le rôle des ressources humaines ou du "facteur travail" dans l'entreprise. Les stratégies de gestion de la main-d'œuvre sont certes au premier rang des éléments à considérer à cet égard.

3.4.5. Renouvellement du modèle théorique de l'innovation

[Retour à la table des matières](#)

Arrivée à ce stade, exposons le modèle final que nous proposons, en expliquant un peu plus en détail comment et pourquoi nous voulons faire ces propositions visant à remodeler la vision traditionnelle de l'innovation. Rappelons d'abord qu'à l'issue de notre analyse des théories de l'innovation, nous avons conclu que trois aspects principaux nous semblaient devoir être corrigés dans le modèle traditionnel.

Tout d'abord, il nous semble important de faire ressortir le caractère multiforme de l'innovation, c'est-à-dire de tenir compte du fait que l'innovation ne se présente pas seulement sous forme d'innovation de processus ; en effet, alors que la théorie traditionnelle se limite à l'innovation de processus, l'étude de secteurs d'activité arrivés à une certaine maturité, et notamment le cas du secteur bancaire/financier que nous privilégions, nous paraît illustrer de façon très nette la toute aussi grande importance de l'innovation de produit.

Deuxièmement, la prise en compte de la dimension institutionnelle nous a été suggérée par deux auteurs s'étant intéressés à l'innovation, soit Schumpeter et Veblen. Alors que la vision traditionnelle ne fait aucune place aux variables de nature institutionnelle, encore là notre analyse du secteur bancaire/financier nous incite à reprendre les hypothèses concurrentes de Schumpeter et Veblen, de même que des thèses de la régulation, que nous venons de voir. Il semble en effet que la réglementation, l'État, l'organisation des marchés internes du travail et d'autres variables de nature institutionnelle, issues de compromis so-

ciaux, pourraient effectivement agir sur les formes, les modalités et les [p. 277] conséquences des processus d'innovation (de produit et de processus toujours).

Ce que nous avons appelé la dynamique d'encadrement de l'innovation s'enrichirait ici d'une composante, soit les éléments liés au marché du travail ou, dans la perspective de l'entreprise, aux systèmes d'emploi des entreprises et éventuellement aux marchés internes du travail de certaines d'entre elles. Les caractéristiques des systèmes d'emploi ou des marchés internes du travail peuvent constituer soit une contrainte pour l'entreprise, soit un propagateur favorisant la diffusion de l'innovation. Cependant, dans la mesure où leur agrégation conduit à la constitution d'un marché du travail (primaire ou secondaire ¹), ces caractéristiques feraient partie de la dynamique d'encadrement du processus d'innovation.

Enfin, troisième élément important, sur lequel nous n'avons peut-être pas insisté jusqu'ici, mais que nous retrouvons à partir de maintenant, *l'importance du rôle des ressources humaines* dans la dynamique économique, et particulièrement dans le processus de l'innovation. Nous verrons plus loin, lorsque nous définirons la stratégie des entreprises du secteur bancaire que celles-ci sont passées d'une stratégie axée prioritairement sur le rendement de la production par le biais de la minimisation des coûts (cf. théorie néo-classique) à une stratégie fondée sur la qualité et la diversité des produits, une stratégie visant en quelque sorte à augmenter la valeur ajoutée. C'est précisément ce changement d'orientation de la stratégie (ou des priorités) d'entreprise, un changement fondamental dans la nature du "progrès technique"

¹ Nous reprenons ici les expressions reliées à la théorie du dualisme du marché du travail, pour plus de simplicité. Précisons cependant que nous pensons qu'il convient davantage de parler de segmentation du marché du travail ; sans toutefois que le nombre exact de segments ne soit important, il faut qu'on puisse observer certaines discontinuités ou certains modes dans la distribution des situations (Piore, 1980 ; Michon, 1983, 1983a). Rappelons simplement que selon la théorie (Piore), le développement important des marchés internes du travail aurait favorisé la constitution d'un "marché primaire" du travail, constitué de "bons" emplois, bien rémunérés, présentant une certaine stabilité, etc. Les emplois du "marché secondaire" auraient les caractéristiques inverses, regroupant les emplois du "secteur secondaire" défini plus haut (cf. Osterman, 1984).

également (cf. Eliasson, 1987), qui met en évidence cet accent mis sur les ressources humaines.

[p. 278]

Ce sont donc ces trois grands éléments de renouvellement de la théorie qui articulent notre propre démarche théorique. Dans les paragraphes qui suivent, nous développons un peu plus à ce sujet, avant de passer aux chapitres suivants, où nous tentons de démontrer la pertinence de l'approche que nous proposons.

Précisons d'abord que notre modèle multidimensionnel, axé sur les ressources humaines et les formes institutionnelles (dont le marché interne du travail en particulier), ou les instances de médiation de l'innovation, représente certes un "paradigme" différent du modèle traditionnel. Non seulement intègre-t-il des variables absentes de celui-ci, mais il présente aussi une vision différente du *processus* même de l'innovation, auquel il faut reconnaître que la théorie orthodoxe ne s'est pas tellement intéressée.

Dans notre modèle, l'innovation est conçue comme une *trajectoire* spécifique, *issue d'un éventail de "possibles", au terme de médiations et de compromis réalisés par les acteurs* (entreprise et main-d'œuvre surtout) *entre les contraintes du système* (d'emploi principalement) et la *"dynamique d'encadrement"* de l'innovation.

Ainsi, l'issue du processus d'innovation n'est plus déterminée ex ante comme elle l'était dans le modèle traditionnel, mais dépend précisément des effets réciproques entre les diverses dimensions du modèle, des effets de bouclage et de retour de différentes variables les unes sur les autres, de même que des médiations qui seront exercées essentiellement par l'entreprise (l'acteur dominant ¹).

Dans cette perspective, le système d'emploi et le système économique dans son ensemble ne se contentent plus de réagir ou de s'adapter passivement au changement, mais font eux-mêmes partie des fac-

¹ Notons que dans le cas d'entreprises syndiquées, faisant face à des syndicats puissants, comme dans le cas de l'automobile, les syndicats seraient un acteur tout aussi dominant que l'entreprise. Dans le cas des banques toutefois, l'acteur syndical est presque réduit à néant, n'exerçant un rôle que dans une faible minorité d'établissements (environ 6 % à l'échelle du Canada).

teurs agissant sur l'issue du processus, par un effet de bouclage. Précisons toutefois que ce n'est pas non plus le "contexte" qui devient déterminant à lui seul, mais bien *l'ensemble des [p. 279] interactions* entre les éléments de la dynamique d'encadrement (contexte), les caractéristiques du système d'emploi ou des ressources humaines, et les médiations et stratégies que l'entreprise met en œuvre, compte tenu de ces deux premiers aspects.

De même, dans notre modèle de l'innovation, le processus de production ne dépend plus seulement ou principalement de machines et de "recettes" de production, mais également, voire prioritairement dans certains cas, des caractéristiques des intrants en main-d'œuvre qui contribuent à ce processus. À l'instar de quelques auteurs (Eliasson, Amendola, Noyelle) qui ont travaillé sur des sujets connexes au nôtre, il nous semble que les ressources humaines sont aujourd'hui *au cœur des processus d'innovation*, jouant le rôle de propagateur de l'innovation. Si elles n'étaient certes pas absentes dans un contexte dominé par l'innovation de processus, c'est la prédominance de l'innovation de produit qui exprime avec plus d'acuité leur importance, et nous amène à les intégrer au modèle théorique général.

En d'autres termes, on pourrait dire que les caractéristiques de la main-d'œuvre, ses modes d'insertion dans un système d'emploi (ou un marché interne) donné, peuvent influencer sur le processus de l'innovation. En tant que "propagateur", les ressources humaines "amplifient ou réduisent, accélèrent ou freinent, filtrent et orientent, parfois transforment, les effets des actions des agents économiques qui, en retour, les déforment, voire provoquent leur changement" (Bartoli, 1986 : 21). Nous étendons ici aux ressources humaines le rôle que Perroux et Bartoli attribuaient généralement aux "propagateurs" technologiques, ce qui nous semble justifié tout au moins par notre analyse du secteur bancaire/financier, comme nous le verrons plus loin.

Étant donné l'importance accordée aux ressources humaines dans ce modèle, il faut bien sûr y associer l'hypothèse d'une hétérogénéité des caractéristiques de la main-d'œuvre, hypothèse qui s'oppose également à la théorie orthodoxe, fondée sur l'homogénéité de la main-d'œuvre. En effet, le modèle implique que le processus d'innovation exige une évolution des modes de mobilisation de la main-d'œuvre, le développement de compétences, d'attitudes ou de connaissances nouvelles étant implicitement associé à la dynamique de [p. 280] l'innova-

tion de processus ou de produit, peut-être plus particulièrement à la stratégie d'entreprise axée sur la qualité et la diversité des produits.

Ainsi, le processus d'innovation que nous proposons est un processus multidimensionnel, c'est-à-dire intégré dans un milieu ou un environnement multidimensionnel, faisant appel à plusieurs dimensions du "facteur travail", que nous préférons qualifier de "ressources humaines" pour le différencier de la vision traditionnelle.

Nous nous rapprochons en cela des propositions de Amendola et Gaffard (1986), bien que ces derniers proposent en fait de considérer la "technologie" comme un environnement, comme un ensemble de connaissances humaines. Il n'en reste pas moins que nous nous rejoignons sur l'intégration des compétences et "qualifications" de la ressource humaine, qualités qui permettent à celle-ci de concevoir et de mettre en œuvre différentes solutions à divers problèmes se présentant dans les processus de production modernes (Amendola et Gaffard, 1986 : 483).

On retrouve également dans leur modèle la proposition d'un passage de l'"intrant travail" ("labour input") considéré du point de vue de sa simple disponibilité vers des "ressources humaines" envisagées du point de vue de leur capacité à réfléchir et à mettre en œuvre des processus nouveaux et différents (*ibid.*).

Les auteurs proposent également de ne plus considérer les processus de production comme le fruit d'une technologie donnée, mais plutôt de voir la technologie comme une source potentielle de différents processus de production. Bien que nos objectifs ne convergent pas parfaitement, il est clair que la problématique proposée par ces auteurs se rapproche de la nôtre, en particulier du point de vue de l'importance accordée aux ressources humaines, ce qui n'est pas fréquent dans les écrits des économistes sur la "technologie" ou l'innovation. ¹

[p. 281]

¹ Comme nous l'avons noté précédemment, seuls les tenants des thèses de la régulation associaient davantage les ressources humaines aux innovations (de processus dans leur cas). Évidemment, cette prise en compte du travail est plus courante chez les sociologues du travail, mais n'a jusqu'ici pas entraîné de changement fondamental dans la théorie économique de l'innovation, comme nous le soulignons plus haut.

Précisons qu'en intégrant des possibilités de médiations et de compromis en vue de renouveler les "règles" ou "conventions" admises dans une entreprise ou un secteur d'activité, en vue de favoriser le processus d'innovation, nous nous trouvons à dessiner un véritable "processus". En effet, le processus d'innovation que nous tentons de décrire doit être vu comme un processus quasi-incessant, tout au moins un processus qui n'a pas de début et de fin clairement délimités.

Il nous apparaît en effet difficile de définir un "avant" et un "après" l'innovation, avec des lignes de démarcation bien précises. Nous voyons plutôt une série de "décisions" (pour revenir à Schumpeter) se succédant, influant sur l'une ou l'autre des composantes du schéma (dynamique d'encadrement ou système d'emploi). Chaque décision de l'entreprise, dans le cadre de sa "stratégie", est prise dans le contexte des facteurs constituant la "dynamique d'encadrement" de l'innovation et contribue à remodeler cet environnement, qu'il s'agisse de la concurrence, de l'internationalisation, de l'état de la technologie, ou du comportement des entreprises et des ménages.

De même, l'entreprise est à la fois "sous contrainte" des caractéristiques des formes institutionnelles établies (marchés internes) et de la structure de l'emploi (notamment des caractéristiques des salariés en place), et contribue à remodeler ces formes et cette structure de par les décisions qu'elle prend. En effet, qu'il s'agisse d'avoir recours au marché interne ou externe pour un poste de travail donné, de fournir de nouvelles compétences ou connaissances à certaines catégories professionnelles, de transformer les modes de mobilisation de la main-d'œuvre (formation, responsabilités, etc.), bref quelles que soient les décisions et médiations auxquelles ces choix donnent lieu, ceux-ci contribueront à remodeler les formes institutionnelles établies.

En d'autres termes, les effets de bouclage jouent aussi bien du côté de la dynamique d'encadrement que de celui des caractéristiques de la structure d'emploi et des formes institutionnelles établies. Dans cette perspective, bien que nous nous soyons limitée ici à présenter une vision du processus d'innovation qui est en quelque sorte restreinte dans le temps (au temps t par [p. 282] exemple), les effets de bouclage nous amèneraient évidemment à inclure des temps " $t+1$ ", " $t+2$ ", etc., si nous voulions opérationnaliser le modèle.

Comme nous intégrons la dimension "ressources humaines", et plus particulièrement la dimension "qualité" des ressources humaines, dans le processus de production, il convient de noter que la transformation de "l'offre" de main-d'œuvre sur le marché du travail doit également être comprise dans notre dynamique d'encadrement. Bien que nous n'en n'ayons pas traité précédemment, il nous paraît important d'intégrer cette dimension à notre schéma de la dynamique d'encadrement de l'innovation. En fait, à l'instar de la technologie ou des "ensembles techniques" (Gille, 1978) qui déterminent l'éventail des "possibles" du point de vue technologique, la qualité des ressources humaines disponibles sur le marché du travail nous paraît également délimiter une gamme de possibilités, ou des contraintes, éléments non négligeable dans le processus d'innovation.

Dans cette perspective, si nous reprenons le graphique 2.3. (Dynamique d'encadrement de l'innovation), nous pourrions y ajouter le "marché du travail" au nombre des éléments influant sur les possibilités et les choix réels en matière d'innovations. Il convient de noter qu'alors que l'internationalisation, le décloisonnement, la technologie et les formes de la concurrence sont surtout des "propagateurs-accelérateurs" de l'innovation, du moins dans le contexte actuel, le comportement des clients et les ressources humaines disponibles sur le marché du travail, tout comme la structure d'emploi de l'entreprise et les formes institutionnelles qui y sont associées (marchés internes par exemple) peuvent tout aussi bien constituer des freins que des accélérateurs.

On pourrait également dire que ces derniers facteurs filtrent les influences d'autres éléments et orientent le rythme et les formes concrètes de l'innovation. Précisons toutefois qu'à d'autres époques ou dans d'autres contextes nationaux, tous ces "propagateurs" composant la dynamique d'encadrement de l'innovation peuvent tout aussi bien accélérer ou freiner, amplifier ou réduire, le rythme de l'innovation, de même qu'ils peuvent orienter et transformer le cours du processus. Voyons donc comment cela se présente schématiquement.

[p. 283]

Graphique 3.2. – Dynamique d'encadrement de l'innovation[Retour à la liste des graphiques](#)

Ainsi, nous montrerons, dans les chapitres suivants, que c'est fondamentalement sous l'impulsion d'une recherche de cohérence externe, c'est-à-dire pour s'adapter à l'évolution du marché des produits (sous l'effet du décloisonnement, de l'internationalisation, de la concurrence et du comportement des clients), que les institutions bancaires se sont engagées dans un processus d'innovation (de produits et de processus).

Cependant, pour ce faire, leur démarche devait également s'ajuster aux caractéristiques du marché du travail et de leur propre système d'emploi : caractéristiques des ressources humaines disponibles, modes de gestion de la main-d'œuvre, formes institutionnelles, règles et conventions régissant l'organisation interne de l'entreprise. Par ailleurs, elles devaient également tenir compte du marché des biens d'équipement (technologie existante).

C'est ainsi que nous retenons notre première hypothèse d'une recherche de cohérence externe (cf. prédominance de l'innovation de produit) comme dynamique dominante dans le processus d'innovation des années quatre-vingt. Sans que l'innovation de processus ne soit absente, c'est l'innovation de produit qui impulse la dynamique, à la-

quelle s'associent des innovations de processus. À l'inverse, il ressort des études sur l'innovation dans le secteur bancaire au cours des années soixante-dix, que cette première période est surtout marquée par l'innovation de processus, et par une recherche de [p. 284] cohérence interne, c'est-à-dire d'ajustement réciproque des "facteurs" technique et ressources humaines mis en œuvre dans le processus de production. C'est ce que nous tentons d'illustrer et de démontrer dans les chapitres suivants, inspirés de ce modèle.

Cette première hypothèse se situe à un niveau plutôt macro-économique. Notre seconde hypothèse conduit à mettre en relief l'importance des ressources humaines dans le processus actuel d'innovation. Elle pose qu'il y a remodelage important de la structure d'emploi, mais également que ce remodelage s'opère au terme d'un processus de médiation et de compromis entre les acteurs (employeur, salariés) dans l'entreprise. Ce remodelage issu de médiations concerne bien sûr également les règles et les formes institutionnelles établies, notamment les marchés internes du travail. Nous nous déplaçons alors à une échelle plus micro-économique et tentons alors de souligner les médiations possibles, en mettant en lumière tout autant les facteurs pouvant freiner que ceux pouvant accélérer le processus d'innovation.

Ce deuxième niveau d'analyse renvoie évidemment à l'analyse d'un cas particulier et est d'autant plus complexe qu'il faut en quelque sorte reconstituer les contraintes et médiations passées, ce qui n'est pas chose aisée. Cependant, nous croyons que d'une part, l'analyse de la dynamique d'encadrement de l'innovation fera voir clairement les nécessités d'ajustement de la structure d'emploi et des formes institutionnelles qui s'ensuivent, et que d'autre part, l'analyse des caractéristiques de la main-d'œuvre et du système d'emploi d'une institution permettra de dégager aussi bien les contraintes ou atouts, que les médiations et compromis possibles. ¹

¹ Précisons que ces médiations sont loin d'être achevées. Au contraire, les transformations sont actuellement en cours, et les possibilités et contraintes liées aux ressources humaines apparaissent clairement. Par contre, les médiations possibles doivent en quelque sorte être déduites de l'observation des deux composantes faisant l'objet de cette médiation, à savoir la dynamique d'encadrement et les caractéristiques de la main-d'œuvre et des règles associées au système d'emploi. Le choix d'une institution qui se trouve en

[p. 285]

En effet, les caractéristiques des ressources humaines et des formes institutionnelles admises (configuration du marché interne par exemple) délimitent des possibilités et des contraintes quant au type d'innovations pouvant être introduites dans une institution. Il convient de noter que le "marché interne du travail" peut contribuer à desserrer certaines contraintes, puisqu'il fait généralement appel à des éléments de formation : formation externe, formation interne "formelle" ou "informelle", cette dernière renvoyant à l'expérience acquise en cours d'emploi, et donc à l'organisation des filières de mobilité et des profils de carrière dans l'entreprise.

C'est notamment sous cet angle que le marché interne du travail, et plus largement la stratégie de gestion de la main-d'œuvre retenue par l'entreprise, peuvent exercer une médiation entre la dynamique d'encadrement de l'innovation et les contraintes relatives à l'emploi. Le choix d'une organisation permettant des apprentissages en cours d'emploi peut ainsi permettre de lever les contraintes existant à un moment donné, "créant" dans une certaine mesure "spontanément" les nouvelles qualités et compétences recherchées de la main-d'œuvre, et ouvrant ainsi de nouvelles voies pour l'innovation. Cette possibilité ne s'applique évidemment pas à toutes les compétences requises par l'entreprise, mais peut sans doute couvrir bon nombre de celles requises par les institutions financières.

Il faut évidemment reconnaître que les formes institutionnelles et les règles ou conventions (éventuellement le marché interne du travail) sont modelées par la structure de l'organisation elle-même, celle-ci étant elle-même influencée par le contexte plus vaste de l'activité en question et, plus généralement, par l'organisation des marchés.

Si nous voulons tenter de schématiser le processus ainsi décrit, il nous faut reprendre le graphique 2.4. (Schéma du processus d'innova-

quelque sorte "à l'avant-garde" du processus de décloisonnement et de l'introduction d'innovations de produits, qui nous paraît dominante en cette deuxième phase d'innovation financière, devrait nous permettre de mieux faire le repérage des médiations. C'est du moins ce que nous pensons pouvoir montrer dans les chapitres qui suivent.

tion), afin d'y ajouter les éléments propres à la dimension "ressources humaines" que nous venons d'intégrer au modèle. Nous aurions ainsi :

[p. 286]

Graphique 3.3. Schéma détaillé du processus d'innovation

[Retour à la liste des graphiques](#)

<u>Dynamique d'encadrement</u>	Stratégie d'entreprise : (Médiations) :	Caractéristiques
Marché des produits (décloisonnement), internationalisation, clientèle, concurrence)		<ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques socio-démographiques des R. H. - Formation - Profil de carrière
Marché du travail Technologie	<u>Innovations de processus et de produit, ainsi que Gestion de main-d'œuvre :</u> <ul style="list-style-type: none"> - division du travail - organisation des "marchés internes du travail" - remodelage des filières de mobilité - système de formation interne, externe - etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Filières de mobilité - Volume d'emploi selon catégories socio-profess. - etc.

En ce qui concerne la dynamique d'encadrement de l'innovation, il faut évidemment se reporter aux graphiques 2.3. ou 3.2. qui fournissent plus de détails sur les composantes de celle-ci. Par ailleurs, rappelons que si nous voulions opérationnaliser le modèle, il faudrait y intégrer les effets de bouclage ou de rétroaction qui se produiraient au temps "t+1", t+2", etc. Dans cette perspective, c'est pour simplifier la

présentation que nous nous contentons d'exposer ici les effets de réciprocité au temps "t". ¹

Voilà donc le modèle que nous proposons pour comprendre le processus de l'innovation. Avant de songer à adopter une telle vision de l'innovation, on se devait évidemment d'interroger les théories existantes pour déterminer si ces représentations pouvaient correspondre au processus d'innovation, décrire les facteurs pertinents du phénomène et expliquer les situations telles qu'on les observe aujourd'hui. C'est ce que nous avons fait dans un premier temps ; nous avons alors conclu que la vision orthodoxe présentait certaines lacunes à cet [p. 287] égard, mais retenu des éléments pertinents dans deux autres théories, également jugées insuffisantes toutefois.

Dans ce second chapitre théorique, nous avons interrogé des théories complémentaires qui nous paraissaient pouvoir combler les lacunes des modèles théoriques de l'innovation, en y ajoutant les dimensions institutionnelle et "ressources humaines", deux dimensions qui nous paraissent devoir être prises en compte dans une analyse du processus de l'innovation. Dans le chapitre qui suit, nous commençons à illustrer et à démontrer la pertinence du modèle que nous proposons, en nous servant d'une étude de cas du secteur bancaire canadien, étude qui nous a amenée à cette remise en question de la vision traditionnelle de l'innovation.

¹ Ainsi, si nous tenions compte des temps "t+1", "t+2", etc., il nous faudrait ajouter une flèche allant de la stratégie d'entreprise à la dynamique d'encadrement, puisque les stratégies d'entreprises (au temps t) en termes d'innovations de processus et de produit influent évidemment (en t+1) sur le marché des produits, le marché du travail, ainsi que les ensembles technologiques (par le biais de leur action sur la R & D). Nous nous sommes toutefois limitée ici à la vision du processus à l'échelle de l'entreprise, soit les intrants en termes de "dynamique d'encadrement" et de "ressources humaines", l'extrant en termes de stratégie d'entreprise, celle-ci ayant un effet en retour sur ces ressources humaines à l'échelle même de l'entreprise. Ce n'est qu'à une autre échelle, à l'échelle macro-économique et au temps "t+1", qu'il nous paraîtrait pertinent d'ajouter une flèche en retour des stratégies d'entreprises (agrégées) vers la dynamique d'encadrement. La mesure des caractéristiques et l'agrégation de ces stratégies d'entreprises ne serait toutefois pas aisée à réaliser.

[p. 290]

Chapitre 4.

Structure et transformations du secteur bancaire

[Retour à la table des matières](#)

Ayant exposé nos sources d'inspiration théorique, de même que le modèle théorique de l'innovation que nous proposons, passons maintenant aux éléments constitutifs de ce modèle, dont la dynamique d'encadrement de l'innovation. Le présent chapitre et les suivants contribuent ainsi à préciser notre modèle ; en effet, ils permettent d'illustrer notre thèse à l'aide d'une étude de cas d'une institution du secteur bancaire canadien. Mais avant d'entrer dans l'étude d'une institution donnée, il convient de présenter la dynamique plus globale du secteur dans lequel se meut cette institution. ¹

¹ Le présent chapitre est d'autant plus important que nous soutenons une thèse en France, où le secteur bancaire canadien n'est pas très bien connu. C'est précisément en raison des caractéristiques propres au secteur bancaire canadien, qui se distingue tout autant du secteur bancaire américain que français, que les développements de ce chapitre sont aussi importants. En effet, compte tenu du rôle que nous attribuons à la dynamique d'encadrement de l'innovation, il est apparu important de bien faire connaître aux lecteurs français la dynamique historique et institutionnelle propre au Canada.

Voyons donc les différents éléments constitutifs de la dynamique d'encadrement de l'innovation, à savoir le décloisonnement des institutions financières, l'internationalisation, les changements dans les formes de la concurrence et l'évolution des comportements de la clientèle (entreprises et ménages). Mais d'abord, quelques précisions méritent d'être faites.

Il convient de souligner que si nous traitons ici des institutions bancaires et financières du Canada, il sera parfois nécessaire d'apporter des précisions concernant le Québec seulement, étant donné que certaines institutions financières sont régies par les autorités provinciales. En effet, les institutions "bancaires" proprement dites relèvent du gouvernement fédéral, alors que les institutions coopératives de dépôt et de crédit ¹ relèvent essentiellement des lois provinciales sur les caisses d'épargne et de crédit ; il existe toutefois une Loi fédérale sur les associations coopératives de crédit, introduite en 1953, [p. 291] pour simplifier le regroupement de l'actif de ces institutions à l'échelle nationale (Conseil économique du Canada, 1987 : 14-26).

Dans le cadre de la présentation générale que nous faisons dans ce chapitre, nous traitons de l'ensemble de ces institutions, puisqu'elles assument fondamentalement les mêmes fonctions, à quelques différences près, différences qui relèvent bien des lois qui les régissent, mais qui tendent à s'estomper avec la déréglementation ou le décloisonnement. Nous utilisons donc souvent la terminologie d'institution "bancaire" dans un sens général, à savoir celui d'une entreprise ou d'un établissement qui exerce des fonctions généralement qualifiées de "bancaires" (dépôt et crédit essentiellement), par opposition aux fonctions d'assurance, de fiducie et de courtage qui représentent les trois autres piliers du système financier.

Ainsi, les coopératives financières ou caisses d'épargne et de crédit sont soumises à une réglementation provinciale et exercent aussi leurs

¹ Il s'agit ici tout autant des "credit unions" comme les qualifient les anglophones du Canada, que des caisses populaires, caisses d'économie, d'épargne ou autres. Quelle que soit l'appellation spécifique utilisée, il s'agit fondamentalement d'institutions de nature coopérative exerçant des fonctions bancaires (réception de dépôts et octroi de crédit), bien que de nouvelles activités tendent à s'ajouter dans le contexte de la déréglementation ou du décloisonnement.

activités essentiellement à l'échelle d'une province. Cependant, ces institutions de nature coopérative sont en concurrence directe avec les banques et, sous l'angle économique et technologique, il s'agit d'institutions largement comparables aux banques. Le décroisement des institutions financières, très avancé au Canada, ne fait que renforcer cette tendance.

Signalons que les institutions de nature coopérative se différencient toutefois quelque peu des banques du point de vue sociologique, c'est-à-dire du point de vue de la composition de leur "membership" (clientèle), de leur structure de décision et sous certains autres aspects que nous précisons dans d'autres sections. ¹

[p. 292] Soulignons simplement qu'au total, en France et au Canada, nous avons mené des entrevues auprès d'institutions bancaires principalement, mais que dans les deux cas, nous avons aussi "couvert" une institution de nature coopérative, de taille comparable et d'envergure importante dans les deux cas. Cela nous permet de tracer un portrait de l'évolution de l'activité bancaire qui corresponde bien à la réalité puisqu'il repose à la fois sur des sources fiables en termes de données statistiques et "réglementaires" (Emploi et Immigration Canada-EIC, 1985 et Conseil économique du Canada-CEC, 1986 et 1987), mais aussi sur des sources d'information primaire. Ces dernières sont plus directement en prise sur l'évolution de l'activité bancaire, non seulement son évolution passée dans ce dernier cas, mais aussi son évolution prévisible dans l'avenir.

Pour ce qui est de la description de la structure du secteur bancaire au Canada, de même qu'en ce qui concerne son évolution, nous avons

¹ Soulignons d'ailleurs qu'en France, les "Banques populaires" sont en fait un groupe de banques de nature coopérative, dont la nature s'apparente fortement à une institution "bancaire" coopérative que l'on retrouve au Québec. Dans cette perspective, il nous paraît d'autant plus justifié de retenir l'appellation d'institution "bancaire" pour couvrir l'ensemble des institutions dont il est question, d'autant plus que cela nous permettra ultérieurement de mieux préserver le caractère confidentiel des données dont nous disposons sur l'emploi dans une institution. C'est d'autant plus complexe de préserver cette confidentialité dans le contexte canadien que le Canada compte moins d'une dizaine de grandes banques, dont quatre seulement contrôlent plus de la moitié des dépôts.

évidemment utilisé des sources de données secondaires, qui nous permettent de tracer le portrait général du secteur, de même que de préciser la dynamique d'encadrement de l'innovation qui lui est propre. ¹

Dans cette première section donc, nous exposons les principales caractéristiques du secteur bancaire au Canada et au Québec. Dans cette perspective, et surtout compte tenu du contexte de décroisement des activités financières, nous tentons de situer le secteur bancaire, tel que nous l'avons défini plus haut, dans l'ensemble du secteur financier.

Une fois les caractéristiques spécifiques au secteur bancaire lui-même et à l'emploi exposées, nous passons à la présentation de l'évolution générale des activités financières, et plus particulièrement à l'évolution des marchés et de la [p. 293] concurrence, notamment sous l'influence de l'internationalisation et du décroisement. ²

Ce n'est qu'ultérieurement, au chapitre suivant, que nous nous intéressons plus directement à la technologie. Ce facteur se situe également au nombre des éléments constitutifs de la dynamique d'encadrement de l'innovation, mais nous préférons le traiter au chapitre suivant, lorsque nous abordons la stratégie d'innovation retenue par une entreprise donnée.

¹ Précisons que parmi nos données de source secondaire, nous avons fait appel notamment à des études réalisées sur l'évolution du système bancaire au Canada (Emploi et Immigration Canada, 1985 ; Conseil économique du Canada, 1986, 1987 ; Pinard, 1986, etc.) de même qu'en France (Métais et Szymczak, 1986 ; Petit, 1984, 1987 ; Cossalter, 1984 ; Arpino, 1986 ; Pierre et Roblin, 1985 ; Poirier, 1985 ; Lironville, 1985 ; etc.) et à l'échelle internationale (Rajan, 1987 ; Bertrand et Noyelle, 1987a et b).

² Pour ce faire, nous avons notamment utilisé une revue de la presse canadienne réalisée par l'Inspecteur général des institutions financières du Québec à partir des quotidiens et hebdomadaires canadiens et ce, à compter du premier janvier 1987.

4.1. CARACTÉRISTIQUES ET STRUCTURE DU SECTEUR BANCAIRE

[Retour à la table des matières](#)

Étant donné que le secteur bancaire canadien est relativement mal connu à l'échelle internationale, sauf dans les milieux bancaires eux-mêmes, nous ferons ici état des grands traits caractéristiques de la banque canadienne. Voyons d'abord la place qu'occupe actuellement le secteur bancaire dans l'ensemble du secteur financier canadien et québécois (4.1.1.), puis quelques statistiques générales sur l'activité bancaire (4.1.2.), pour enfin terminer avec des statistiques et certaines prévisions relatives à l'emploi dans le secteur bancaire et financier (4.1.3.).

Une fois ce cadre général connu, nous passons à l'analyse des éléments constitutifs de la dynamique d'encadrement de l'innovation, c'est-à-dire les facteurs qui modèlent le cours de l'innovation au Canada, l'accélérant, la ralentissant, ou la réorientant, selon le cas. Cela devrait fournir un tableau suffisamment complet pour aborder

4.1.1. Place du secteur bancaire dans le secteur financier

[Retour à la table des matières](#)

Précisons d'abord que le secteur financier se compose de l'ensemble des activités dont la fonction essentielle est de servir d'intermédiaire entre les détenteurs et les [p. 294] utilisateurs d'épargne (EIC, 1987 : 2). À l'intérieur de ce secteur financier, la réglementation canadienne a toujours distingué quatre grands "piliers" : les banques à charte, les sociétés de fiducie, les compagnies d'assurance et les courtiers en valeurs mobilières. Jusqu'à tout récemment, les activités de chacun de ces secteurs étaient relativement bien définies et cloison-

nées ; très peu de chevauchements existaient entre ces diverses activités. (CEC, 1986 : 1).

La législation financière canadienne comporte en effet deux grandes caractéristiques : d'une part elle n'est pas uniforme d'une catégorie d'institution à une autre, bien que le décloisonnement tende à atténuer ces différences ; et d'autre part, elle relève de deux niveaux de compétence différents, soit le gouvernement fédéral et ceux des dix provinces canadiennes. Ainsi, c'est le Parlement du Canada qui peut constituer les banques en sociétés et qui est chargé de réglementer leur activité, alors que ce sont les assemblées législatives des provinces qui assument ces fonctions pour le secteur des valeurs mobilières.

En ce qui concerne les sociétés de fiducie et de prêts, de même que les sociétés d'assurance, les deux paliers ont des responsabilités partagées. Enfin, certaines institutions ne sont assujetties à aucune loi particulière, notamment les sociétés de placement et les entreprises à capital de risque ; celles-ci relèvent de la compétence du gouvernement qui leur a accordé la personnalité juridique.

[p. 295]

Tableau 4.1. Lois régissant diverses catégories d'entreprises financières canadiennes

[Retour à la liste des tableaux](#)

Catégorie	Lois
Banques (dites) Erreur ! Source du renvoi introuvable	<i>Lois sur les banques</i> (fédérale)
Compagnies d'assurance-vie caisses séparées, compagnies d'assurance de biens et d'assu- rances-accidents Sociétés de fiducie	<i>Loi sur les compagnies d'assurance cana- diennes et britanniques</i> (fédérale), <i>Loi sur les compagnies d'assurance étrangères</i> (fédérale), lois provinciales correspondantes <i>Loi sur les compagnies fiduciaires</i> (fédérale), lois provinciales correspondantes
Sociétés de prêts hypothécaires	<i>Loi sur les compagnies de prêts</i> (fédérale), lois provinciales correspondantes
Coopératives financières (locales et centrales)	Constituées aux termes des lois provinciales sur les caisses d'épargne et de crédit ; <i>Loi sur les associations coopératives de crédit</i> (fédé- rale)
Courtiers en valeurs mobilières	Réglementés par une autorité provinciale – par exemple, en Ontario, la Commission des va- leurs mobilières de l'Ontario ; aussi réglementés dans le cadre de l'Association canadienne des courtiers en valeurs mobilières
Caisses de retraite en fiducie	<i>Loi sur les normes des prestations de pension</i> (fédérale), lois provinciales correspondantes (par exemple, l' <i>Ontario Pension Benefits Act</i> , pionnière dans la législation provinciale)
Sociétés financières	<i>Loi sur les petits prêts</i> et <i>Loi sur les sociétés d'investissement</i> (fédérales)
Sociétés de placements	<i>Loi sur les sociétés d'investissement</i> (fédérale)

Source : CEC (1987) L'encadrement du système financier. p. 14.

Pour ce qui est spécifiquement des institutions bancaires, le système canadien compte trois grandes catégories de "banques" : les banques dites de "l'annexe A" (de la Loi sur les banques), celles de "l'annexe B", et enfin, ce qu'on appelle les [p. 296] "quasi-banques". Les banques de l'annexe A sont les banques "à charte" ¹ traditionnelles, au nombre de sept en juin 1988 ².

Leur principale caractéristique, c'est qu'il est interdit à une personne ou un groupe de personnes associées de s'emparer de plus de 10 % des actions de même catégorie, émises et en circulation, donc de s'emparer du contrôle d'une telle institution. Les actions de ces banques sont répandues dans le secteur privé et sont transigées sur le parquet des bourses. De nombreuses caisses de retraite, sociétés de fonds mutuels et fiducies détiennent des actions de banques de l'annexe A. Les banques dites de l'annexe B sont essentiellement des filiales de banques étrangères, autorisées à s'établir au Canada depuis la révision de la Loi sur les banques en 1980. Ces institutions sont au nombre de 59 ³ et comptent très peu de succursales, contrairement aux institutions canadiennes. Enfin, il existe une banque d'épargne, la Banque Laurentienne, soumise à des contraintes spécifiques, que nous verrons plus loin.

Dans ce contexte, les banques à charte étaient, jusqu'à récemment, sévèrement réglementées par le gouvernement fédéral et la Loi sur les banques limitait leur activité à une conception très étroite de la fonction "bancaire". Dans ce cadre, les banques s'occupaient essentiellement de recueillir des fonds à court terme, sous forme de dépôts à vue, et de faire des prêts aux entreprises pour assurer à celles-ci leur financement (CEC, 1986 : 1). Pour leur part, les caisses d'épargne et de crédit et les caisses populaires étaient chargées d'assumer les besoins

¹ Les banques sont dites "à charte" parce qu'elles sont constituées en vertu d'une charte relevant du gouvernement fédéral, ce qui n'est pas le cas des coopératives financières.

² Suite à une nouvelle fusion de deux banques régionales, soit la Banque de l'Alberta et la Banque de l'Ouest, elles sont passées de huit à sept institutions au printemps 1988. Voir *Le Banquier*, juin 1988.

³ Toujours en juin 1988, d'après la revue *Le Banquier*.

financiers de base des collectivités locales et, comme nous l'avons indiqué plus haut, ces caisses relevaient des autorités provinciales.

Pour compléter le tableau du secteur financier canadien, précisons que les sociétés de fiducie se consacraient essentiellement à l'administration de successions et de comptes en fidéicommiss, notamment des caisses de retraite, [p. 297] bien que les fiducies acceptaient des dépôts et faisaient aussi du crédit hypothécaire (CEC, 1986 : 1).

Pour leur part, les compagnies d'assurance vendaient bien sûr de l'assurance, que ce soit de l'assurance sur la vie, sur la propriété, ou contre les risques divers. Enfin, les courtiers en valeurs mobilières négociaient des actions et obligations pour le compte de tiers et souscrivaient des émissions de titres. Rappelons que les compagnies d'assurance et de fiducie pouvaient être constituées en société à l'échelle provinciale ou fédérale, alors que les sociétés de courtage en valeurs mobilières étaient régies à l'échelle provinciale. (CEC, 1986 : 1)

Ajoutons que le nombre des intervenants dans le secteur financier en général a augmenté au cours des dernières années. Le nombre total de banques, de sociétés d'assurance-vie et de fiducies est ainsi passé de 223 à 352 de 1967 à 1984 (CEC, 1987 : 36), ce qui intensifie évidemment les tensions concurrentielles sur ces marchés.

Fondamentalement, cette séparation des fonctions visait à rétablir la confiance du public, qui avait été fortement ébranlée par la crise des années trente, de même qu'à minimiser les risques de conflits d'intérêt et à assurer la solvabilité des institutions financières. Notons que ce sont ces mêmes préoccupations qui surgissent à l'heure actuelle dans les débats sur le décloisonnement ou la déréglementation des institutions financières. À cet égard, il convient de souligner qu'au Canada, la réglementation des institutions financières a toujours été fondée à la fois sur une réglementation étatique, sur des mesures de régie interne relevant des entreprises bancaires elles-mêmes et sur des mécanismes d'autoréglementation imposés par l'industrie (par le biais de l'Association des banquiers canadiens).

Parmi les modifications fondamentales qui ont touché ce secteur, il faut mentionner la révision majeure apportée à la Loi sur les banques en 1967. C'est à partir de cette date que les banques ont été autorisées à faire du crédit hypothécaire, ce qui a accru la concurrence dans le secteur financier. De plus, l'abolition des plafonds sur les taux d'intérêt

contribuait aussi à une intensification de la [p. 298] concurrence, qui s'accroît encore davantage avec l'introduction de toute une série de nouveaux produits financiers intermédiaires. (CEC, 1986 : 1-2)

C'est donc dès cette époque que commençait le mouvement de "décloisonnement" des activités financières, sur lequel nous reviendrons dans la section suivante. Pour le moment, ayant défini les activités composant le secteur financier, et plus particulièrement le secteur bancaire, précisons la structure interne du secteur et situons-en les diverses composantes.

4.1.2. Statistiques sur l'activité bancaire au Canada

[Retour à la table des matières](#)

Si nous prenons la classification type de Statistique Canada, il est déjà possible d'isoler les compagnies d'assurance des autres composant le secteur financier, ce qui est d'autant mieux que cette industrie a toujours été considérée comme fortement distincte des autres. Cependant, la classification de Statistique Canada ne nous permet pas d'obtenir des données portant sur une catégorie qui regrouperait à la fois les banques à charte et les caisses d'épargne et de crédit.¹ Il nous est apparu préférable, pour une présentation générale du secteur auquel nous nous intéressons, de reprendre une analyse plus spécifique du secteur financier réalisée par Emploi et Immigration Canada (1985), à

¹ Notons que la difficulté d'obtenir des données précises sur les institutions bancaires et financières canadiennes s'explique par le désir de l'appareil statistique national de préserver la confidentialité de certaines données ; étant donné le nombre réduit d'institutions, il serait souvent facile d'obtenir des chiffres précis concernant certaines institutions. Ne serait-ce qu'en ce qui concerne l'emploi, plusieurs institutions préfèrent préserver la confidentialité de l'information. Les données utilisées ici, notamment celles du Conseil économique du Canada, sont le fruit de recherches effectuées par ces organismes. Et si nous nous arrêtons parfois aux données de 1985 ou 1984, c'est que la collecte de données plus récentes pourrait, en soi, faire l'objet d'un important travail de recherche, étant donné la difficulté de les obtenir.

partir des données de Statistique Canada et des recensements menés par le gouvernement canadien.

Cette étude (EIC, 1985 : 7) nous indique que les "intermédiaires financiers de dépôts" (banque centrale, banques à charte, sociétés de fiducie, caisses d'épargne et de crédit et autres intermédiaires de dépôts) représentent 85 % de l'actif total de ce que Statistique Canada définit comme le secteur financier, à l'exclusion des assurances.

[p. 299]

Ce groupe est lui-même dominé par l'industrie bancaire, qui représentait 68,5 % des actifs canadiens à la fin de 1982. Notons cependant que l'industrie bancaire ainsi définie exclut les caisses d'épargne et de crédit qui, comme l'indique cette étude, se concentrent massivement au Québec : près de 50 % de l'actif des caisses et "credit unions" de l'ensemble du Canada se trouvait concentré au Québec à la fin de 1982. Un autre pourcentage indique clairement l'importance prise par ce secteur d'activité bancaire au Québec : alors que l'actif canadien des "credit unions" ne représente que 8,9 % de celui des banques à charte, l'actif des caisses d'épargne québécoises représentait 44 % de l'actif des banques à charte au Québec. (EIC, 1985 : 7-8).

Notons que contrairement aux autres types d'institutions financières, les banques et caisses sont aujourd'hui actives sur l'ensemble des marchés financiers et ce, de façon assez uniforme. En effet, elles interviennent, à divers titres, sur les cinq marchés financiers que sont ceux des prêts personnels, commerciaux et hypothécaires, ainsi que ceux des titres et des dépôts. Nous y reviendrons plus en détail lorsque nous traiterons des champs où s'exerce la concurrence entre les institutions financières.

Tableau 4.2. Participation aux principaux marchés financiers de quatre grands groupes industriels du secteur des finances

[Retour à la liste des tableaux](#)

Source : Emploi et Immigration Canada (1985 : 6).

Sous un autre angle, les données colligées par le Conseil économique du Canada (CEC, 1987) indiquent qu'à la fin de 1985 les douze banques alors identifiées à l'annexe A de la Loi sur les banques possédaient environ 47 % de l'actif global du secteur financier canadien, comme l'indique le tableau 3.3 qui suit. Pour ce qui est des banques de l'annexe B, celles-ci ne représentaient que 3,5 % de l'actif total. Le reste de l'actif global du secteur se répartissait entre une centaine de sociétés de fiducie, comptant environ mille cent succursales (8 % de l'actif), quelque cent quatre-vingts sociétés d'assurance-vie (12 %), treize fédérations de coopératives financières regroupant près de quatre mille points de service (6 %), une centaine de maisons de courtage en valeurs mobilières (1,5 %) et environ 325 sociétés d'assurances générales (2 %). (CEC, 1987 : 2).

Comme le soulignent les auteurs, les courtiers et les sociétés d'assurances générales ont une importance plus grande dans l'activité financière que ne le suggèrent les chiffres ci-dessus, et le décroisement pourrait les mettre davantage en évidence, comme nous le verrons plus loin.

[p. 301]

Tableau 4.3. Actif des entreprises financières, Canada 1985 (en millions de dollars)

[Retour à la liste des tableaux](#)

En millions de dollars	Montant
Banques (Annexe A)	372 627
Compagnies d'assurance-vie	94 279
Sociétés de fiducie	64 569
Sociétés de prêts hypothécaires ¹	52 396
Caisses de retraite en fiducie	44 899
Caisses d'épargne et de crédit (locales)	44 045
Banques (Annexe B)	27 540
Compagnies d'assurances générales (biens et risques divers)	18 278
Sociétés financières	16 788
Sociétés de placement ²	13 384
Courtiers en valeurs mobilières	12 207
Caisses séparées offertes par les compagnies d'assurance-vie	11 544
Caisses centrales d'épargne et de crédit	10 842
Sociétés de financement des entreprises	6 861
Sociétés de crédit-bail	3 423

- 1) Les sociétés de prêts hypothécaires associées à des banques de l'Annexe A (et dont l'actif global se chiffre à 42,2 milliards de dollars) sont assimilées ici aux sociétés de prêts hypothécaires et non aux banques. Cette catégorie comprend également les fiducies de placements immobiliers et les sociétés de placements hypothécaires.
- 2) Comprend les sociétés de placements en fonds mutuels et les sociétés de placement à capital fixe.

Source : Statistique Canada, *Institutions financières*, n° 61-006 ; et *Régimes de pensions en fiducie*, n° 74-201, quatrième trimestre 1984 ; *Supplément de la Gazette* du Canada, février 1986. tiré de CEC (1987 : 2).

L'actif des banques canadiennes, excluant ici les autres types d'institutions de dépôt, s'élevait à quelque 372 milliards en 1985. Le tableau qui suit permet de se faire une idée plus précise de la répartition de l'actif entre les principales entreprises financières de chaque catégorie à l'échelle du Canada.

[p. 302]

Tableau 4.4. Actif des cinq plus importantes entreprises financières dans cinq grandes catégories, 1985 (en millions de dollars)

[Retour à la liste des tableaux](#)

En millions de dollars	Actifs ¹
BANQUES	
Banque Royale du Canada	96 017
Banque de Montréal	82 420
Banque Canadienne Impériale de Commerce	75 834
Banque de Nouvelle-Écosse	61 069
Banque Toronto-Dominion	50 218
SOCIÉTÉS DE FIDUCIE	
Canada Trustco ²	21 570
Royal Trustco	13 453
National Victoria et Grey Trustco	8 706
Guaranty Trustco	3 814
Montreal Trustco	3 101
COMPAGNIES D'ASSURANCE-VIE	
Manufacturers Life Insurance Company ³	16 426
Sun Life du Canada Compagnie d'assurance-vie	15 960
Great-West Compagnie d'assurance-vie	10 801
Mutuelle du Canada Compagnie d'assurance sur la vie	7 149
Canada Life Assurance	6 915
COMPAGNIES D'ASSURANCES GÉNÉRALES	
(biens et risques divers)	
Co-operators General	741
Royal Insurance Co. of Canada	717
Allstate du Canada	479
Wawanesa Compagnie mutuelle d'assurance	462
Lloyds Non-Marine	455
COURTIERS EN VALEURS MOBILIÈRES ⁴	
Dominion Securities Pitfield Ltd	130
Wood Gundy Inc.	116
McLeod, Young, Weir Ltd	73
Richardson Greenshields of Canada Ltd	61

-
- 1) Les banques, les sociétés de fiducie et les compagnies d'assurance-vie sont classées selon leur actif dans le monde entier. Les services de gestion des successions, de fiducie et d'agence (SFA) ne sont pas retenus dans l'actif total des sociétés de fiducie. Les compagnies d'assurance générale sont classées selon leur actif au Canada en 1984.
 - 2) États consolidés des sociétés Canada Trustco et Le Permanent, qui ont fusionné le 31 décembre 1985.
 - 3) Comprend les données pour Dominion Life Assurance Co., dont l'actif et le passif ont été transférés à la Manufacturers Life Insurance Co., le 1er janvier 1986.
 - 4) Pour les courtiers, les chiffres représentent non pas l'actif mais le capital versé.
-

Source : CEC (1987 : 3).

[p. 303]

4.1.2.1. Forte concentration du secteur

Une autre caractéristique importante du secteur financier et bancaire, à la fois au Québec et au Canada, c'est son degré de concentration. Cette caractéristique le distingue nettement du secteur bancaire de nombre d'autres pays, dont la France et les États-Unis par exemple, qui comptent un nombre nettement plus élevé d'institutions bancaires, pour ne retenir que celles-là. ¹

Les activités des sept grandes banques canadiennes sont soutenues par un réseau de plus de 7 000 succursales (ABC, 1986 : 4) réparties dans quelque 1700 localités à travers le pays, dont 1 261 au Québec en 1986. Notons que 85 % des villes et villages disposant d'une institution bancaire ont une population inférieure à 10 000 habitants. On notera aussi que le nombre de succursales au pays a légèrement diminué

¹ Les États-Unis comptent quelque 14 000 banques, un phénomène qui s'explique par le fait qu'il leur était interdit d'ouvrir des succursales dans un autre État que celui où elles s'étaient établies. La France, pour sa part, compte au-delà de trois cents banques, dont les activités sont généralement plus spécialisées que celles des banques canadiennes.

depuis le sommet atteint en 1979 (7 439) et 1980 (7 426). La population moyenne par succursale est de 3 628 (en 1985), comparativement à 2 310 aux USA et à 1 524 en France. Le nombre de comptes par succursale est en moyenne de 5 503, ayant régressé légèrement de 1984 à 1985. Quoi qu'il en soit, le nombre de comptes est supérieur au chiffre de la population canadienne, puisqu'il y en a 31 millions pour une population de 26 millions.

[p. 304]

Tableau 4.5. Nombre de succursales bancaires au Canada

[Retour à la liste des tableaux](#)

31 oct.	Total	Population moyenne par succursale	Nombre moyen de comptes de dépôt par suc- cursale	Montant moyen des dépôts par succursale (\$ milliers)
1972	6 481	3 376	3 542	5 604
1973	6 664	3 324	3 663	6 220
1974	6 850	3 283	3 876	7 291
1975	7 018	3 251	3 981	8 196
1976	7 165	3 223	4 142	9 585
1977	7 310	3 196	4 297	10 882
1978	7 389	3 193	4 377	11 891
1979	7 439	3 204	3 527	14 051
1980	7 426	3 252	4 717	16 466
1981	7 366	3 318	4 989	18 763
1982	7 200	2 434	5 366	22 848
1983	7 076	3 528	5 507	22 675
1984	7 055	3 574	5 594	23 185
1985	7 014	3 628	5 503	23 877

Source : Association des banquiers canadiens (1986).

[p. 305]

Tableau 4.6. Nombre de succursales par province au Canada[Retour à la liste des tableaux](#)

31 oct.	T.-N.	I.P.E.	N.-E.	N.-B.	Qué.	Ont.	Man.	Sask.	Alb.	C.-B.	T.N.O. Total
1972	123	30	210	146	1 501	2 470	324	353	567 6 481	728	29
1973	126	31	215	152	1 506	2 569	327	354	583 6 664	769	32
1974	128	32	220	160	1 517	2 661	335	357	612 6 850	796	32
1975	128	32	226	163	1 544	2 741	339	358	632 7 018	821	34
1976	131	32	230	168	1 570	2 800	348	362	648 7 165	839	37
1977	134	32	231	168	1 593	2 849	351	369	683 7 310	861	39
1978	137	34	234	173	1 617	2 865	354	369	693 7 389	876	37
1979	140	34	238	176	1 618	2 873	361	377	716 7 439	874	32
1980	148	34	247	180	1 535	2 879	366	382	755 7 426	870	30
1981	153	33	248	181	1 468	2 843	361	392	798 7 366	860	29
1982	149	32	245	183	1 322	2 814	356	392	824 7 200	855	28
1983	142	30	243	179	1 274	2 776	347	394	813 7 076	851	27
1984	139	30	242	179	1 273	2 771	343	390	815 7 055	845	28
1985	137	30	245	178	1 258	2 775	346	396	793 7 014	829	27
1986 ¹	137	30	247	178	1 261	2 772	348	393	785 7 007	830	26

(1) 31 mars

Sources : l'Association des banquiers canadiens, Association canadienne des paiements.

Il peut être intéressant de s'attarder sur la ventilation par province, puisqu'on y constatera que le nombre de succursales proprement "bancaires" est fortement concentré en Ontario (la province la plus popu-

leuse) et qu'il est nettement moins important au Québec, proportionnellement à la population, puisque cette province se caractérise par la prédominance d'un réseau fort développé de caisses d'épargne et de crédit. En effet, ces caisses sont plus de 1 400 à couvrir le territoire du Québec, où elles sont fortement décentralisées d'ailleurs, comme le montre un tableau établi par le Conseil économique du Canada (1987 : 78).

[p. 306]

Ce tableau indique que des 889 localités québécoises desservies par une seule institution financière, 95 % sont desservies par une institution financière de nature coopérative. Il convient aussi de souligner que ces localités desservies par un seul type d'institution représentent 75 % de l'ensemble des localités desservies par une succursale financière au Québec.

Tableau 4.7. Répartition des villes desservies par une seule institution financière

[Retour à la liste des tableaux](#)

	Nombre de localités ¹ servies par des succursales ²	Nombre	Localités servies par une seule catégorie		
			En % de toutes les localités servies par des succursales (%)	Banques %	Coopératives financières ³
Terre-Neuve	69	66	95.7	100.0	–
Île-du-Prince-Édouard	15	8	53.3	87.5	12.5
Nouvelle-Écosse	122	82	67.2	54.9	45.1
Nouveau-Brunswick	116	82	70.7	39.0	61.0
Québec	889	672	75.6	4.9	95.1
Ontario	554	341	61.6	83.3	16.4
Manitoba	161	100	62.1	38.0	62.0
Saskatchewan	322	201	62.4	31.8	68.2
Alberta	205	90	43.9	61.1	24.4
Colombie-Britannique	146	61	41.8	59.0	41.0
Yukon et Territoires du N.O.	17	15	88.2	100.0	–
Canada	2 616	1 718	65.6	39.3	60.0

- 1) Les agglomérations métropolitaines (Montréal, Toronto, Vancouver, etc.) sont comptées comme une seule localité.
- 2) Banques, sociétés de fiducie, coopératives financières et courtiers en valeurs mobilières.
- 3) En Alberta, 15,5% des localités sont servies seulement par une succursale des Alberta Treasury Branches.

Source : CEC (1987 : 78)

Cela montre bien l'importance du réseau coopératif au Québec, et plus particulièrement en province, puisque seulement 281 caisses d'épargne et de crédit sont concentrées à Montréal sur les quelque 1 400 que compte la province. La seule autre ville canadienne où l'on trouve autant de caisses de nature coopérative est Toronto, où elles sont au nombre de 284, mais où elles représentent un pourcentage

moins important qu'à Montréal même par rapport aux [p. 307] banques : les caisses représentent 28,1 % des institutions de dépôt (banques + caisses) à Montréal par rapport à 20,8 % à Toronto. ¹

Tableau 4.8. Nombre de succursales offrant des services bancaires dans diverses villes canadiennes ¹, 1984

[Retour à la liste des tableaux](#)

	Banques	Caisses de crédit et caisses populaires	Sociétés de fiducie	Total
St John's	42	2	11	55
Fredericton	20	6	4	30
Moncton	26	13	7	46
Saint John	28	9	7	44
Halifax	77	25	31	133
Montréal	718	281	79	1 078
Québec	106	74	14	194
Hamilton	132	83	46	261
Ottawa	127	39	32	198
Toronto	1 075	284	225	1 584
Winnipeg	180	47	29	256
Regina	58	31	16	105
Calgary	233	64	45	342
Edmonton	202	65	50	317
Vancouver	394	115	84	593
Victoria	60	32	19	111
TOTAL	3478	1170	699	5 347
En % de toutes les succursales canadiennes	48	31	62	44

1) Y compris les banlieues métropolitaines

Source : CEC (1987 : 36)

¹ En 1984, Toronto comptait 284 caisses populaires ou de crédit contre 1075 banques, alors que Montréal comptait 281 caisses contre 718 banques. (Données de l'Association canadienne de paiements publiées dans CEC, 1987 : 36)

[p. 308]

Tableau 4.9. Ventilation par province des succursales de quatre grands types d'entreprises financières, Canada, 1985

[Retour à la liste des tableaux](#)

	Population	Revenu ¹	QUATRE GRANDES CATÉGORIES				
			Banques	Caisse d'épargne et de crédit	Sociétés de fiducie	Courtiers en valeurs mobilières	Ensemble des succursales
Terre-Neuve	2.3	1.4	1.9	0.1	1.2	1.0	1.3
Île-du-Prince-Édouard	0.5	0.3	0.4	0.3	0.7	1.0	0.4
Nouvelle-Écosse	3.5	2.4	3.4	2.8	4.4	4.4	3.3
Nouveau-Brunswick	2.8	1.8	2.5	3.4	2.2	2.9	2.7
Québec	30.0	22.3	19.3	37.1	10.7	20.8	23.6
Ontario	35.7	38.4	38.8	28.5	53.3	39.6	36.8
Manitoba	4.2	3.8	4.8	4.7	2.7	2.6	4.4
Saskatchewan	4.0	4.0	5.4	8.8	3.2	3.6	6.1
Alberta	9.3	13.7	11.2	6.8	10.5	9.4	10.6
Colombie-Britannique	11.4	11.4	11.8	7.6	11.1	14.7	10.5
Yukon	0.1	0.4 ²	0.2	—	—	0.2	0.1
Territoires du N.O.	0.2		0.2	—	—	—	0.1
Canada	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

1) Données de 1984.

2) Ce chiffre comprend le Yukon et les Territoires du Nord-Ouest.

Source : CEC (1987 : 77)

La même étude (CEC, 1987 : 77) indique que 37,1 % des caisses d'épargne et de crédit du Canada se trouvent au Québec, contre 28,5 % en Ontario. Pour ce qui est des banques proprement dites, le Québec

compte 19,3 % des succursales canadiennes, alors que l'Ontario en regroupe 38,8 %. ¹

Pour compléter ce bref tableau de la structure des institutions bancaires et financières au Québec et au Canada, mentionnons simplement que la [p. 309] centralisation ou la décentralisation des activités a bien sûr une incidence sur le rôle des sièges sociaux, de même que sur le type d'emplois que l'on retrouvera dans les diverses institutions.

À cet égard, il convient de noter que la présence au Québec des sièges sociaux de certaines des institutions les plus actives sur son marché lui assurent un volume non négligeable des activités bancaires correspondant, sur le plan de l'emploi, à un volume plus important d'emplois techniques et professionnels ou encore à des emplois de cadres. Cependant, il convient de souligner que ces activités sont de plus en plus caractérisées par une régionalisation des centres de décision au détriment de la vocation nationale ou internationale. Dans ce contexte, et compte tenu de la croissance de la ville de Toronto comme centre financier, il faut noter un déplacement d'une partie des activités des sièges sociaux établis au Québec vers Toronto et le centre du Canada.

Quoi qu'il en soit, outre la présence dominante d'un réseau de caisses d'épargne solidement, et quasi-exclusivement, établi au Québec, tant en termes de succursales que de siège social, Montréal compte trois des sièges sociaux des grandes banques à charte canadiennes. Parmi ces trois banques, une seule tire l'essentiel de sa force de son réseau et de ses activités au Québec, alors que les deux autres

¹ Rappelons qu'il s'agit là des données de 1985, telles que colligées par le Conseil économique du Canada (1987) à partir de diverses sources, dont Statistique Canada et l'Association canadienne des paiements. Les données de l'Association des banquiers canadiens pour 1986 fournissent des pourcentages de 17,5 % et de 39,5 % pour le Québec et l'Ontario respectivement. De façon générale, les données de 1984 ou 1985 sont valables pour 1988, puisque les deux banques fusionnées dans l'Ouest du Canada étaient de taille mineure, de sorte que l'importance relative des différentes institutions a peu évolué. Aux fins de comparaison des données, mentionnons que le Québec compte 30 % de la population canadienne contre 35,7 % pour l'Ontario, toujours en 1985. Pour ce qui est de la ventilation des revenus, le Québec ne reçoit que 22,3 % des revenus canadiens, contre 38,4 % pour l'Ontario, ces données calculées par le CEC se rapportant à l'année 1984 (CEC, 1987: 77).

sont de plus en plus orientées vers le centre du Canada, et notamment Toronto. Les activités de développement informatique y sont notamment concentrées, le Québec ne conservant que des activités dites de "maintenance" (entretien) des systèmes ou de traitement des données.

[p. 310]

De même, en ce qui concerne l'établissement des banques à charte étrangères ¹, sur l'ensemble des banques à charte qui se sont établies au Canada pendant la première phase d'implantation, soit de 1980 à 1982, seulement six des cinquante-sept institutions qui se sont introduites au Canada ont choisi de fixer leur siège social à Montréal. Pendant cette même période, Toronto attirait quelque quarante-quatre sièges sociaux de banques étrangères. Parmi toutes ces banques, vingt-trois avaient tout de même une succursale au Québec.

Ces chiffres témoignent d'un certain déplacement des activités financières vers l'Ontario, mais des données complémentaires, sur l'actif des sociétés financières dites de "portefeuille" permettent cependant de constater que le secteur financier québécois s'est lui-même fortement concentré, de sorte que quatre des plus grands groupes canadiens de ce type sont actuellement des groupes dont le capital est québécois.

Parmi ces grands groupes figure un grand réseau coopératif couvrant à la fois des activités bancaires et des activités relevant des autres piliers du système financier, le Groupe Desjardins. De même, le

¹ Les banques étrangères sont autorisées à s'établir au Canada depuis la dernière révision de la Loi sur les banques, en 1981. Elles sont cependant soumises à des conditions particulières, qui restreignent quelque peu leur activité au Canada, étant enregistrées en vertu de l'Annexe B de la Loi, alors que les banques à charte canadiennes relèvent de l'Annexe A de la même loi. L'essentiel des restrictions concerne la capitalisation, le capital autorisé ne pouvant être inférieur à 5 millions de dollars, de même que l'actif détenu par les banques étrangères, dites "de l'Annexe B". En fait, les banques étrangères établies au Canada exercent surtout des activités que l'on pourrait rattacher à une banque d'affaires ; elles comptent peu ou pas de succursales au Canada et s'intéressent peu à la clientèle des particuliers. C'est notamment pour ces raisons que ces banques étrangères seront exclues de notre champ d'analyse. À ce sujet, voir le tableau sur le "cadre réglementaire des piliers du système financier canadien" (CEC, 1987: 18), reproduit plus loin, dans la partie sur la réglementation et le décloisonnement des institutions financières (3.2.1.).

Groupe La Laurentienne s'est hissé au nombre des quatre plus grands groupes financiers en faisant l'acquisition, récemment, d'une banque (Banque d'épargne de la cité et du district de Montréal), d'une participation dans une société de courtage, ainsi que des Services financiers Eaton (figurant de façon autonome au Tableau 4.10). ¹

[p. 311]

Tableau 4.10. Actif des sociétés financières de portefeuille, 1985 ¹

[Retour à la liste des tableaux](#)

En millions de dollars	Actifs
Le Groupe Desjardins	26 368
Caisse centrale, fédérations et caisses populaires	22 532
La Confédération	271
Groupe Desjardins (assurances générales)	167
Assurance-vie Desjardins	944
La Sauvegarde (assurance-vie)	610
Fiducie du Québec	1 119
Société d'investissement Desjardins	262
Crédit industriel Desjardins	380
Corporation de fonds de sécurité de la Confédération	83
Trilon Financial Corporation	20 830
Royal Trustco Ltd	13 453
London Life Compagnie d'assurance-vie	6 390
Wellington Insurance Company	349
Éléments d'actif non sectoriels	638
Corporation financière Power	15 948
Investors Group (actifs du groupe)	1 910
Montreal Trustco Inc.	3 101
Great-West Compagnie d'assurance-vie	10 801
Éléments d'actif non sectoriels	136
Crown Financial Group ²	6 103
Crown Compagnie d'assurance-vie	5 937
Coronet Trust	166

¹ Voir *La Presse* et *La Gazette*. Montréal, samedi le 19 décembre 1987.

En millions de dollars	Actifs
Groupe La Laurentienne ³	5 167
La Laurentienne mutuelle d'assurance	707
Corporation du Groupe La Laurentienne	4 460
Traders Group	4 460
Guaranty Trustco Ltd. (consolidé) ⁴	3 814
Canadian General Insurance Group	260
Finance Group (Trans Canada Credit Corporation)	386
Services financiers Eaton ⁵	1 061
Eaton Trust Company	730
Eaton Life Insurance Company (données de 1984)	331
EL Financial Corporation (consolidé) ⁶	1 118
Empire Life Insurance Company	392
Compagnie d'assurance générale Dominion du Canada et filiales (états consolidés)	708
EL Investment Management Ltd	—
Groupe Prêt et Revenu (consolidé)	503
Fiducie Prêt et Revenu	386
Aeterna-Vie (assurance-vie)	103
St-Maurice (assurance de biens et risques divers)	14

- 1) Sur une base non-consolidée, sauf indication contraire ; les services de gestion des successions, de fiducie et d'agence des compagnies de fiducie sont exclus.
- 2) Le groupe Crown Financial possède aussi Private Ledger Financial Services Inc., qui distribue une large gamme d'instruments de placement à travers les États-Unis et la firme de conseillers en placement Beutel, Goodman and Company Ltd. Les données relatives à ces entreprises ne sont pas disponibles. Au 30 juin 1985, les actifs des caisses de retraite gérés par Beutel, Goodman s'élevaient à 2.8 milliards de dollars.

[p. 312]

- 3) En 1985, le Groupe La Laurentienne possédait aussi 29.5 % des actions de la Banque d'épargne de la Cité et du District de Montréal et de sa filiale, le Crédit Foncier. Au 31 octobre, les actifs consolidés de la Banque s'élevaient à 6,2 milliards. La Corporation du Groupe La Laurentienne comprend le Fonds La Laurentienne Incorporée et ses filiales, la Compagnie d'assurance générale La Laurentienne et ses filiales, le Yorkshire Trust, les Services financiers La Laurentienne Ltée et F-I-C Fund.

- 4) Comprend le Guaranty Trust Company Investment Ltd., Guarantee Trust Company du Canada et ses filiales, Guaranty Properties Ltd. et Guaranty Realty Investment Ltd., Guaranty Trust Company of Canada (U.K.) Ltd., Trans Canada Credit Financial Inc., et Trans Canada Realty Ltd.
- 5) En 1985, les Services financiers Eaton géraient aussi des placements en fonds mutuels. La compagnie a été acquise par le Groupe La Laurentienne en 1986.
- 6) Les actifs des filiales sont présentés sur une base non consolidée.

Source : CEC (1987 : 9)

4.1.2.2. Les quasi-banques

Nous avons souligné précédemment qu'il existe une troisième grande catégorie d'institution bancaire, outre celles régies par les annexes A et B de la Loi sur les banques. Il s'agit des "quasi-banques", au sujet desquelles il convient d'ajouter quelques précisions. L'expression de quasi-banques est un terme générique désignant les institutions de dépôt autres que celles de la catégorie des banques commerciales. Cela inclut les banques d'épargne, les caisses d'épargne et les "credit unions", de même que les sociétés de fiducie ou de prêt hypothécaire.

4.1.2.2.1. Les banques d'épargne

D'abord, en ce qui concerne les banques d'épargne, il n'en existe en fait qu'une seule au Canada. Il s'agit de la Banque de la cité et du district de Montréal, récemment devenue la Banque Laurentienne, à la suite d'une prise de contrôle par le Groupe La Laurentienne. Cette institution est de juridiction fédérale, comme les banques des annexes A et B, mais est régie par une loi spécifique, la Loi sur les banques d'épargne.

La principale différence entre ce type de banque et les autres se trouve dans la structure de son bilan, où le secteur "étranger" occupe une part très marginale, contrairement à ce que l'on observe du côté des autres banques. De ce point de vue, la banque d'épargne s'apparente davantage aux caisses d'épargne, puisque le crédit hypothécaire constitue sa principale source de revenu. En effet, les prêts hypothécaires représentent l'équivalent de plus de 50 % de l'actif ou du passif

de la banque d'épargne. La vocation initiale des banques d'épargne se voulait [p. 313] différente de celle des banques commerciales, bien que les deux types aient de plus en plus des activités semblables. À l'origine cependant, la banque d'épargne devait canaliser l'épargne vers les prêts à moyen et long terme.

Par ailleurs, à l'inverse des caisses d'épargne, et à l'instar des banques de l'annexe A, la banque d'épargne est tenue de garder des réserves primaires. Le taux de réserve primaire de la banque d'épargne correspond à 5 % des dépôts totaux, alors que pour les banques de l'annexe A, il s'agit de taux différenciés selon le type de dépôt : 10 % de réserves sur les dépôts à vue, 2 % sur les dépôts à préavis (+1 % sur les sommes au-delà de 500 millions), enfin 1 % sur les dépôts en devises étrangères.

4.1.2.2.2. Les caisses d'épargne

Les données présentées plus haut ont donné une idée de l'importance du réseau coopératif au Québec. Il convient d'ajouter quelques éléments à ce sujet. Précisons d'abord que l'importance prise par le réseau des caisses d'épargne au Québec s'explique quasi-exclusivement par la croissance d'une institution coopérative en particulier. On retrouve là le trait caractéristique du système bancaire/financier canadien, à savoir la concentration.

Le Mouvement Desjardins, puisque c'est de lui qu'il s'agit, est né au tournant du siècle, la première caisse d'épargne ayant été établie au Québec en 1900. À cette époque, la clientèle des banques était surtout formée d'entreprises commerciales et industrielles, qui bénéficiaient de l'épargne recueillie au sein de la collectivité ; les banques n'occupaient alors qu'une part infime du marché du crédit à la consommation, et c'est précisément à ce marché que le Mouvement Desjardins s'est attaqué. Dans la perspective d'humanisme et de démocratie économique (un membre, un vote) qui le caractérise, ce mouvement coopératif visait donc à permettre que l'épargne des ménages serve à financer leurs propres emprunts.

La croissance de cette coopérative financière québécoise fut fulgurante, particulièrement entre les années 1950 et 1980 : d'une seule

caisse en 1900, on passait à 120 en 1920, à 1090 en 1950, et l'on franchissait le cap de 1300 en [p. 314] 1970, pour se fixer à 1360 en 1987. On notera que la progression du nombre de sociétaires des coopératives financières au Canada a aussi été très forte au cours de ces mêmes années (Voir le tableau 4.11).

Tableau 4.11. Nombre de sociétaires des coopératives financières au Canada, 1920-1985 (années diverses)

[Retour à la liste des tableaux](#)

	Nombre (en milliers)	Taux de croissance annuelle composé %
1920	32	—
1930	46	3.7
1940	201	15.9
1950	1 036	17.8
1960	2 554	9.4
1970	4 769	6.4
1980	7 346	4.4
1984	8 696	4.3
1985	8 708	0.2

Source : CEC (1987 : 78)

En ce qui concerne l'actif, celui-ci est passé de 2 milliards de dollars en 1972, pour l'ensemble des quatre institutions qui composaient alors le Mouvement, à quelque 31 milliards d'actifs pour la quinzaine d'institutions réunies sous l'égide du Groupe Desjardins en 1987. Rappelons que le Mouvement compte ainsi aujourd'hui des institutions relevant de chacun des piliers du secteur financier (assurance, banque, fiducie et courtage). Nous nous intéressons cependant essentiellement aux activités "bancaires" et aux caisses d'épargne, bien que le contexte du décloisonnement rende les distinctions entre activités de plus en plus floues.

En ce qui concerne spécifiquement les caisses toutefois, précisons qu'elles se distinguent des banques en ce sens qu'elles ne sont pas (encore) tenues de détenir des réserves (non rémunérées) à la Banque du Canada, contrairement aux banques, mais que la Caisse centrale Desjardins conserve tout de même des réserves. Il n'en reste pas moins que c'est là un objet de controverse, les banques ne cessant de réclamer que les institutions coopératives d'épargne soient soumises aux mêmes règles et, encore là, le décloisonnement des institutions financières tendant à accroître la pertinence de cette demande.

[p. 315]

Cependant, à l'instar des banques, les "profits" des caisses d'épargne proviennent essentiellement des revenus d'intérêt sur les prêts et leurs dépenses sont majoritairement des dépenses d'intérêt à verser sur les dépôts. Les caisses se distinguent toutefois quelque peu des banques du point de vue du marché qu'elles occupent.

En effet, le Mouvement Desjardins, qui détient 34 % de l'épargne des particuliers au Québec, affecte l'essentiel de cette épargne au crédit hypothécaire. Au milieu des années quatre-vingt, il occupe 42 % du marché du crédit hypothécaire au Québec, plus de 55 % du crédit agricole, 37 % du crédit à la consommation et seulement 20 % du crédit industriel et commercial. À l'inverse, il convient de noter que les banques commerciales détiennent 80 % des prêts non hypothécaires et à peine 23 % des prêts hypothécaires au Québec, les pourcentages pour l'ensemble du Canada étant respectivement de 92 % et de 30 % en 1982 ¹.

Une autre spécificité du secteur coopératif, c'est que son capital social est composé des "parts sociales" des "membres" ² et qu'il n'y a pas de marché des parts de coopératives, contrairement aux actions des banques. Ainsi, le retrait de membres peut, selon certains, engendrer

¹ Nous reviendrons sur la question des sources de revenu ou des champs d'activité respectifs des divers types d'institutions dans la sous-section consacrée à la concurrence (3.2.3.), dans la section sur la dynamique d'encadrement de l'innovation (3.2).

² Notons que le Mouvement Desjardins compte quelque 4 millions de membres au Québec, sur une population de quelque 6 millions. Il est évident cependant que certaines personnes détiennent un compte dans plus d'une caisse.

une certaine instabilité du capital social de ce genre d'institution, puisque la caisse est tenue de "racheter" sa part, au contraire des banques qui voient simplement la substitution d'un actionnaire à un autre par la vente des actions. Cependant, les parts sociales représentent un montant relativement minime dans la structure financière de ce réseau coopératif, de sorte que les comparaisons ne peuvent être menées terme à terme en ce qui a trait aux structures de l'actif et du passif des deux types d'institutions.

On pourrait ajouter que le concept de "levier financier" (c'est-à-dire le rapport entre l'actif et le capital) n'a aucun sens dans le cas des caisses d'épargne, alors qu'il est très important pour les banques, dont le ratio de l'actif sur le capital est très [p. 316] élevé par rapport à d'autres entreprises, en raison de la capacité qu'ont les banques de "créer de l'argent" au moyen des prêts.

Enfin, précisons que dans l'ensemble du réseau financier québécois et canadien, les caisses d'épargne ont toujours plus de risques de perdre leurs dépôts que les autres institutions puisqu'il est moins probable que les sommes que les consommateurs retirent pour leurs achats y reviennent, en raison du faible nombre de comptes d'entreprises que l'on y trouve. C'est d'ailleurs là un créneau que veut développer le secteur coopératif, compte tenu de son importance dans la collecte et surtout le retour des sommes en circulation dans l'économie.

Ayant mis en relief les principales différences existant entre les "quasi-banques" et les banques, il convient de préciser que la concurrence accrue des dernières années tend à rapprocher de plus en plus les activités de ces deux catégories d'institutions. De l'avis des spécialistes (CEC, 1987), le comportement de ces deux types d'institutions est de plus en plus semblable, la concurrence qu'ils se livrent devenant d'autant plus féroce avec l'épuisement des clientèles dû au ralentissement de la croissance démographique.

Par ailleurs, l'intégration du réseau coopératif à l'Association canadienne des paiements, qui s'occupe des transactions de compensation entre institutions, a amené la Caisse centrale Desjardins à maintenir des dépôts à la Banque du Canada afin de faciliter ses transactions. Enfin, les spécialistes de la banque soulignent que la nette prédominance de six grandes banques au Canada oblige les quasi-banques à

ajuster leur comportement aux "impulsions" données par la Banque du Canada aux banques à charte. Ainsi, il semble que de plus en plus, les distinctions s'estompent entre les différentes catégories d'institutions de dépôt.

Pour terminer au sujet des quasi-banques, soulignons simplement que les sociétés de fiducie et de prêt hypothécaire ont une structure de bilan analogue aux autres institutions. Il convient surtout de noter qu'alors qu'aux États-Unis les banques ont toujours pu offrir des services de fiducie, ça n'a pas été le cas au Canada. Dans le cas des sociétés de prêt hypothécaire, comme pour les fiducies, les prêts hypothécaires représentent la majeure partie de l'actif. Du côté du passif, [p. 317] il s'agit évidemment essentiellement de certificats de placement ou de dépôts à terme. Ces sociétés sont tenues de conserver des réserves correspondant à 20 % des dépôts et obligations non garanties venant à échéance dans moins de 100 jours et ce, sous forme de dépôts dans les banques à charte, d'obligations du gouvernement du Canada ou d'autres valeurs émises ou garanties par lui.

Ayant analysé la structure "institutionnelle" du système bancaire canadien, voyons maintenant comment il se présente sous la dimension de l'emploi.

4.1.3. Statistiques sur l'emploi

[Retour à la table des matières](#)

Nous présentons ici quelques données générales sur l'emploi dans le secteur bancaire et financier afin de situer, sous un angle différent du précédent, l'importance de ce secteur dans l'économie canadienne et québécoise. Il est évident que de par son rôle d'intermédiaire entre les détenteurs et les utilisateurs d'épargne, il joue un rôle économique fondamental pour l'ensemble des autres secteurs d'activité. Cependant, ce secteur d'activité est tout aussi important du point de vue de sa contribution au marché du travail. Voyons d'abord le tableau de l'emploi à l'échelle du Canada, puis plus spécifiquement du Québec, pour terminer avec des données générales sur l'évolution du travail à temps partiel dans ce secteur.

4.1.3.1. L'emploi au Canada

Un premier tableau général, fondé sur les données des recensements successifs menés au Canada depuis 1961 montre l'importance du secteur financier par rapport aux autres activités économiques.¹ On constate que l'importance relative du secteur s'est quelque peu accrue au fil des ans, passant de 3,5 % de l'ensemble des activités au Canada et au Québec en 1961 à respectivement 5,4 % et 5,3 % en 1986.²

[p. 318]

Tableau 4.12. Emploi dans le secteur financier par rapport aux autres secteurs, Canada, 1961-1986

[Retour à la liste des tableaux](#)

Source : De Sève (1988).

Il est par ailleurs intéressant de noter que le secteur s'est féminisé, passant d'un pourcentage de 45,7 % et 41,3 % de femmes pour le Canada et le Québec [p. 319] respectivement à des pourcentages de 60,8 % et 60,3 %. Comme on peut le constater, le Québec et le Canada sont fort semblables sur ces deux plans, à la fois du point de vue de

¹ Ici encore, c'est surtout à l'intention des lecteurs français que nous fournissons ces détails, bien que les lecteurs canadiens n'aient pas nécessairement une idée précise de l'importance relative de ce secteur.

² Il s'agit là des données du dernier recensement qui commencent à être diffusées en 1988.

l'importance relative du secteur financier et de la proportion de femmes qui y travaillent.

Si nous nous intéressons exclusivement au secteur bancaire, il nous faut nous tourner vers les données de l'Association des banquiers.¹ Au Canada, les banques employaient quelque 161,700 personnes en 1986, comme l'indique le tableau 4.13. Il est difficile de préciser l'évolution exacte de l'emploi dans les banques puisque les statistiques de l'Association des banquiers comprennent les employés à temps partiel depuis 1984. Cependant, si l'on prend les chiffres des années précédentes, on constate qu'on a atteint des sommets de plus de 155 000 en 1979 et en 1981, date à partir de laquelle il y aurait eu chute des effectifs (à plein temps).

Tableau 4.13 Nombre d'employés dans les banques, Canada¹, 1972-1986

[Retour à la liste des tableaux](#)

31 oct.	Total
1972	101 117
1973	111 236
1974	121 101
1975	129 027
1976	137 143
1977	146 930
1978	151 064
1979	155 714
1980	151 140
1981	155 955
1982	153 433
1983	148 184
1984	146 746
1985 ²	162 163
1986 ³	161 712

1) Les banques canadiennes seulement.

2) Les chiffres ultérieurs à 1984 comprennent les employés à temps partiel.

3) 28 février 1986.

Source : Association des banquiers canadiens, 1986 : 2.

¹ Statistique Canada ne publie pas de données portant spécifiquement sur le secteur des banques.

À partir de 1984 cependant, avec l'intégration des employés à temps partiel, il semble y avoir reprise de l'emploi, mais en fait, selon nos interlocuteurs à [p. 320] l'Association des banquiers, il y aurait plutôt stagnation de l'emploi en général, des hausses et des baisses étant enregistrées dans des groupes particuliers, comme nous le verrons dans la deuxième partie de notre thèse, lorsque nous nous pencherons sur les données d'une entreprise donnée.

Le tableau 4.14, fondé sur les données du recensement du Canada, fait état de l'évolution des effectifs dans les divers grands groupes professionnels que l'on trouve dans le secteur des "banques et autres établissements de dépôts". ¹ Ce groupe comprend les sociétés de fiducie et de prêt hypothécaire, mais exclut les sociétés d'assurance.

¹ Ces données plus précises ne sont pas encore disponibles pour 1986.

[p. 321]

Tableau 4.14. – Tableau des grands groupes professionnels –
Évolution des effectifs – Canada : 1971-1981 – Banques et autres
établissements de dépôt

[Retour à la liste des tableaux](#)

	Total	1971 Hommes	Femmes	Total	1981 Hommes	Femmes
Toutes professions	133,320	45 020	88 305	254 705	62 740	191 965
<i>Représentation des sexes</i>		33.8%	66.2%		24.6%	75.4%
1. Directeurs, gérants, administrateurs et person- nel assimilé	26 420	21 880	4 540	61 025	37 785	23 240
<i>% des effectifs totaux</i>	19.8%	48.6%	5.1%	24%	60,2%	12.1%
2. Travailleurs des sc. naturelles, génie et mathématiques	1 530	1 345	185	4 055	2 790	1 265
<i>% des effectifs totaux</i>	1,1%	3%	0.2%	1.6%	4,4%	0,7%
4. Employées de bureau et travail, assimilées	94 825	15 135	79 695	180 875	17 295	163 580
<i>% des effectifs totaux</i>	71.1%	33.6%	90.2%	71%	27.6%	85.2%
5. Travailleurs spécial. dans la vente	3 060	2 455	610	2 325	1 225	1 095
<i>% des effectifs totaux</i>	2.3%	5.4%	0.7%	0.9%	1.9%	0.6%
6. Travailleurs spécial. dans les services	3 620	1 855	1 765	2 945	1 380	1 565
<i>% des effectifs totaux</i>	2.7%	4.1%	2%	1.2%	2.2%	0.8%
Autres	3 875	2 355	1 515	3 485	2 270	1 220
<i>% des effectifs totaux</i>	2.9%	5.2%	1.7%	1.4%	3.6%	0.6%
TOTAL	133 330	45 025	88 580	254 710	62 745	191 965
%	99.9%	99.9%	99.9%	100.1%	99.9%	100%

Source : Recensement du Canada ; données publiées dans la publication n° 94-792 de Statistique Canada pour le recensement de 1971 et dans le no 92-923 pour celui de 1981.

Ce tableau fait état d'une progression importante de la catégorie des directeurs, gérants et administrateurs (n° 11), qui est passée de 19,8 % des effectifs en 1971 à 24 % en 1981. On constate par ailleurs que les femmes sont peu représentées dans cette catégorie : seulement 12,1 % d'entre elles s'y trouvent en 1981, bien que ce pourcentage soit plus du double de celui enregistré en 1971 (5,1 %). Sous un autre angle, on pourrait dire qu'elles représentent tout de même 38 % des [p. 322] effectifs de cette catégorie en 1981, alors qu'elles ne comptaient que pour 17 % en 1971.

La majorité des effectifs du secteur sont évidemment concentrés dans la catégorie des "employés de bureau et travailleurs assimilés" : 71,1 % des effectifs en 1971 et 71,0 % en 1981. Ici, les femmes sont majoritaires. Elles représentent 84 % des effectifs de ce groupe en 1971 et 90,4 % en 1981 (Tableau 4.15). Le tableau 4.14 indique que 90,2 % des femmes se trouvaient dans cette catégorie en 1971, tandis que 85,2 % y sont encore en 1981. Le déplacement s'est surtout fait vers le groupe des directeurs, gérants et administrateurs.

On notera par ailleurs une certaine augmentation dans le groupe 21 (travailleurs des sciences naturelles, génie et mathématiques). Bien que ce groupe ne soit pas très important relativement aux autres (1,1 % et 1,6 % des effectifs en 1971 et 1981 respectivement), la progression qu'on y observe (soit une hausse de 38 %) mérite d'être notée ; elle est imputable essentiellement à l'entrée de spécialistes de l'informatique, soit des analystes de système, programmeurs, etc.

Le tableau 4.15 porte plus particulièrement sur le grand groupe des employés de bureau et travailleuses assimilés. On observe d'abord que les femmes y sont majoritaires : 90,4 % des effectifs en 1981 et 84 % en 1971. C'est le sous-groupe des teneurs de livres (413) qui domine la distribution : il représente près de 73 % de ce grand groupe et près de 52 % de l'ensemble des effectifs du secteur en 1981. De 1971 à 1981, le pourcentage de femmes y est passé de 85,3 % à 91,9 %.

[p. 323]

Tableau 4.15. – Grand groupe 41 – Employés de bureau et travailleurs assimilés – évolution des effectifs, Canada, 1971-1981 – Banques et autres établissements de dépôt

[Retour à la liste des tableaux](#)

	1971			1981		
	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes
Total grand groupe 41	94 825	15 135	79 695	180 875	17 295	163 580
<i>Représentation des sexes</i>		16%	84%		9.6%	90.4%
411-Sténo, et dactylo, <i>% du total ci-haut</i>	14 995 15.8%	210 1.4%	14 785 18.5%	22 435 12.4%	190 1.1%	22 250 13.6%
4110-Surveillantes	80 (0.1%)	10 (0.1%)	85 (0.1%)	330 (0.2%)	25 (0.1%)	305 (0.2%)
413-Teneures de livres commis en compt. & travailleuses assi- milées <i>% du total ci-haut</i>	62 130 65.5%	9 135 60.4%	52 995 66.5%	131 805 72.9%	10 680 61.8%	121 130
4130-Surveillantes	2 730 (2.9%)	925 (6.1%)	1 805 (2.3%)	9 480 (5.2%)	1 360 (7.9%)	8 120 (5%)
4131-Teneures de livres	15 220 (16%)	4 270 (28.2%)	10 955 (13.7%)	26 880 (14.9%)	3 465 (20%)	23 420 (14.3%)
4133-Caissières	30 665 (32.3%)	1 445 (9.5%)	29 220 (36.7%)	64 490 (35.7%)	2 385 (13.8%)	62 105 (38%)
4135-Commis de banques et de finances	13 235 (14%)	2 450 (16.2%)	10 790 (13.5%)	20 135 (16.7%)	3 355 (19.4%)	26 775 (16.4%)
414- Opératrices sur machine de bureau & mécanographie <i>% du total ci-haut</i>	4 760 5%	605 4%	4 150 5.2%	8 650 4.8%	1 800 10.4%	6 850 4.2%
4140- Surveillantes	210	100	100	730	275	455
4141- Opératrices machines de bureau	2 880 (3%)	170 (1.1%)	2 710 (3.4%)	2 210 (1.2%)	250 (1.4%)	1 960 (1.2%)
4143- Opératrices machines mécanographiques	1 670 (1.8%)	335 (2.2%)	1 340 (1.7%)	5 710 (3.2%)	1 275 (7.4%)	4 435 (2.7%)

	1971			1981		
	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes
[p. 324]						
419-Autres empl. de bur. & travail assimilées	9 485	3 560	5 925	11 590	2 505	9 080
<i>% du total ci-haut</i>	<i>10%</i>	<i>23.5%</i>	<i>7.4%</i>	<i>6.4%</i>	<i>14.5%</i>	<i>5.5%</i>
4190- Surveillantes	2 170 (2.3%)	1 285 (8.5%)	880 (1.1%)	1 455 (0.8%)	455 (2.6%)	1 000 (0.6%)
4197- Commis gén. de bureau	4 685 (4.9%)	1 085 (7.2%)	3 600 (4.5%)	4 175 (2.3%)	510 (2.9%)	3 670 (2.2%)
4199- Autres empl. de bur. & travail assimilées	2 025 (2.1%)	965 (6.4%)	1 050 (1.3%)	3 980 (2.2%)	1 155 (6.7%)	2 835 (1.7%)
Autres	3 455	1 620	1 830	6 390	2 130	4 255
<i>% du total ci-haut</i>	<i>3.7%</i>	<i>10.7%</i>	<i>2.3%</i>	<i>3.5%</i>	<i>12.3%</i>	<i>2.6%</i>

Source : Recensement du Canada. Publications n° 94-792 (1971) et 92-923 (1981) au catalogue de Statistique Canada.

Il peut aussi être intéressant de considérer ces données sous l'angle du taux de féminité de chaque catégorie ou sous-catégorie professionnelle. ¹ C'est ce que nous avons calculé dans le tableau suivant.

¹ Notons que nous utilisons parfois le féminin dans notre texte, lorsqu'il s'agit d'une catégorie professionnelle très majoritairement féminine.

[p. 325]

Tableau 4.16. Taux de féminité des grands groupes du secteur des banques et autres établissements de dépôt- Canada, 1971-1981-

[Retour à la liste des tableaux](#)

	1971	1981
Toutes professions	66,2 %	75,4 %
11- Directeurs, gérants...	17,2 %	38,1 %
21- Trav. des sciences nat., génie, etc.	12,1 %	31,2 %
41- Employés de bureau...	80,9 %	90,4 %
51- Trav. ...vente	19,9 %	47,1 %
61- Trav. ...services	48,7 %	53,1 %
Autres	39,1 %	35,0 %

Source : Calculs de l'auteure d'après les données du recensement (tableau 4.14)

Tableau 4.17. -Taux de féminité des sous-groupes du grand groupe des employées de bureau et travailleurs assimilés-Canada, 1971-1981-

Total	1971	1981
411- Sténo.-dactylo	98,5 %	99,1 %
413- Teneurs de livres, commis compt. ...	85,3 %	91,9 %
414- Opératrices sur machines de bureau...	87,1 %	79,2 %
419- Autres empl. de bureau, etc.	62,5 %	78,3 %
Autres	53,0 %	66,6 %

Source : Calculs de l'auteure d'après les données du recensement (tableau 4.15)

Comme nous l'avons indiqué plus haut relativement aux données de l'Association des banquiers, les emplois à temps partiel sont inclus dans les statistiques de [p. 326] l'emploi. Comme ce phénomène a augmenté au cours des dernières années, il convient d'en indiquer l'importance afin de se faire une idée plus juste de l'emploi dans le secteur bancaire/financier. Les données de l'enquête sur la population active ¹ fournissent certaines indications sur l'évolution de l'emploi à temps partiel par rapport à l'emploi à temps plein dans le secteur des finances, assurances et affaires immobilières. Ces chiffres indiquent que de 1981 à 1987, l'emploi total dans le secteur des finances a progressé de 24 %, alors que l'emploi à temps partiel augmentait de 71 % pendant la même période. Ainsi, le pourcentage d'emplois à temps partiel par rapport au total des emplois est passé de 9,5 % à 13,2 % au cours des mêmes années.

Tableau 4.18. Emploi total et emploi à temps partiel, changements de 1981 à 1987, Secteur des finances, Canada

[Retour à la liste des tableaux](#)

	1981	1987	Variation
Emploi total	577 000	714 000	+ 24 %
Emploi à temps partiel	55 000	94 000	+ 71 %

Source : Statistique Canada, La population active, n° 71-001 au catalogue.

Pour terminer cette partie sur l'emploi au Canada, et pour introduire la suivante sur l'emploi au Québec, reprenons l'évolution de la répartition par sexe de la main-d'œuvre dans le secteur des finances, assurances et affaires immobilières, et ce, à la fois pour le Canada et pour le Québec, à partir des données du recensement toujours.

¹ Il s'agit ici d'une enquête mensuelle fondé sur un échantillon représentatif de la population canadienne, soit quelque 56,000 ménages (environ 125,000 répondants), alors que le recensement du Canada fournit évidemment des données fondées sur une base plus vaste.

[p. 327]

Tableau 4.19. Répartition de la main-d'œuvre dans le secteur des finances, assurances et affaires immobilières, selon le sexe ; Canada et Québec ; 1961-1971-1981-1986

[Retour à la liste des tableaux](#)

	Québec		Canada	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
1961	58,7 %	41,3 %	54,3 %	45,7 %
1971	52,6 %	47,4 %	48,6 %	51,4 %
1981	40,2 %	59,8 %	39,0 %	61,0 %
1986	39,7 %	60,3 %	39,2 %	60,8 %

Source : données établies à partir des chiffres du recensement et De Sève (1988).

4.1.3.2. L'emploi au Québec

Voyons maintenant quelques statistiques portant spécifiquement sur le Québec. En fait, ces données proviennent également du Recensement du Canada, mais elles sont issues de compilations spéciales réalisées d'une part pour l'administration régionale du Québec du ministère fédéral de l'Emploi et de l'Immigration, et d'autre part, pour le compte du Conseil du statut de la femme du Québec.

Au Québec, l'industrie dite des "intermédiaires financiers de dépôt"¹, où les banques et caisses sont majoritaires, aurait compté quelque 67 225 personnes en 1981, soit 85 % de l'ensemble du secteur des institutions financières (les assurances étant exclues ici).² En

¹ C'est là l'appellation utilisée par Emploi et Immigration Canada (1985).

² Ce sont là les données du recensement de 1981. Des données intercensitaires (à partir du "mini"-recensement de 1986) commencent à paraître en 1988, mais la plupart des données détaillées ne seront pas disponibles avant 1989. Les données de 1981 nous donnent néanmoins une idée de l'importance relative du secteur au Québec. Soulignons qu'il s'agit des chiffres sur la "population active expérimentée" pour ce secteur, c'est-à-dire la population

1971, ce même secteur ne comptait que 34 850 personnes, soit tout de même 71 % de l'ensemble du secteur des institutions financières que nous avons défini plus haut.

Bien qu'il puisse sembler peu important si on le compare à des grands groupes comme le commerce, les services ou l'industrie manufacturière (cf. tableau 4.12), [p. 328] le secteur financier n'en représente pas moins un pourcentage supérieur à celui que représente chacun des secteurs manufacturiers considéré individuellement (EIC, 1985 : 3). Cela vaut d'ailleurs même si l'on exclut les sociétés d'assurance.

Des différents groupes constituant le secteur financier défini par Statistique Canada et Emploi et Immigration Canada (1985), non seulement le secteur des institutions de dépôt est-il le plus important, mais son importance s'est accrue entre les recensements de 1971 et de 1981.

Il convient peut-être de souligner que la progression de l'emploi réalisée dans le secteur financier québécois est entièrement imputable à une augmentation de l'emploi féminin. Dans l'ensemble du secteur financier québécois (toujours en excluant les assurances ici), les femmes sont passées d'un pourcentage de 64 % en 1975 à 69 % en 1983 (EIC, 1985 : 19) ; leur représentativité est encore plus forte dans le secteur plus spécifique des banques et caisses. Les données du recensement du Canada de 1981 corroborent ce fait, puisqu'elles indiquent un taux de féminité de 68,2 % (59,8 % si l'on inclut les assurances)¹. Le taux de féminité "moyen" pour l'ensemble des secteurs d'activité du Québec est alors de 39,8 % (Messier, 1984 : 94)

Il ne faut cependant pas oublier que ce développement de l'emploi féminin s'est fait parallèlement à un accroissement du temps partiel. En effet, bien que les données portant spécifiquement sur le secteur financier ne soient pas disponibles, les statistiques diffusées sur le grand groupe des "finances, assurances et affaires immobilières", où les finances représentent 52 % de l'emploi (contre 20 % et 27 % res-

active totale du secteur moins les chômeurs qui n'ont jamais travaillé ou ont travaillé avant le premier jour de l'année du recensement, tel que ce concept est défini par Statistique Canada.

¹ Voir le tableau 4.12.

pectivement pour les deux autres), font état de ce phénomène, que nous avons par ailleurs vérifié dans le cadre de nos entretiens. Ainsi, dans ce grand groupe, alors que l'emploi augmentait à un taux annuel de 2,8 % de 1975 à 1983, le travail à temps partiel progressait à un rythme cinq fois supérieur pour s'établir à 9,8 % de l'emploi total du secteur en 1983, contre 5,1 % en 1975. (EIC, 1985)

Les données colligées par Messier (1984) pour le Conseil du statut de la femme du Québec nous offrent aussi la répartition de la main-d'œuvre féminine dans les [p. 329] institutions financières, assurances et affaires immobilières en 1981. Ces données nous indiquent la répartition de la main-d'œuvre féminine dans les différentes catégories professionnelles ; si ce n'était du fait qu'elles incluent les assurances et affaires immobilières, elles pourraient être comparées à celles présentées pour le Canada au tableau 4.14. Ce n'est donc qu'indirectement et tenant compte de ces différences que l'on peut faire certains parallèles entre les deux tableaux.

Tableau 4.20 Répartition de la main-d'œuvre féminine dans les institutions financières, les assurances et les affaires immobilières (et taux de chômage), Québec, 1981

[Retour à la liste des tableaux](#)

Profession	Main-d'œuvre		Taux de chômage	
	Totale N	%	Chômage N	%
Directrices, gérantes, administratrices	7 835	8.7	335	4.3
Sténographes et dactylographes	18 900	21.0	1 155	6.1
Caissières	17 370	19.3	1 010	5.8
Teneuses de livres, commis en comptabilité	20 265	22.6	1 095	5.4
Autres employées de bureau	7 950	8.9	665	8.4
Travailleuses spécialisées dans la vente	8 355	9.3	375	4.5
Autres	9 175	10.2	780	8.5
Total et taux moyen	89 850	100.0	5 415	6.0

Source : Messier (1984 : 96).

Pour compléter le tableau précédent, les données qui suivent fournissent certaines informations sur la différenciation des secteurs des institutions financières d'une part, et des assurances et affaires immo-

bières d'autre part. Ce tableau indique l'importance relative de cinq grands groupes professionnels dans ces deux secteurs d'activité, encore là pour la main-d'œuvre féminine uniquement. L'intérêt de ce tableau, c'est qu'il permet aussi de visualiser la différence entre les institutions financières et les autres secteurs du point de vue de la place que les femmes y occupent.

[p. 330]

Tableau 4.21 Importance relative de cinq grands groupes professionnels pour la main-d'œuvre féminine du secteur financier, Québec, 1981

[Retour à la liste des tableaux](#)

	Institutions financières	Assur. et Aff. immobilières
Directrices, gérantes et administratrice	10,7 %	5,5 %
Professionnelles, techniciennes, scientifiques	1,7 %	2,6 %
Soutien administratif	85,4 %	64,9 %
Vente et service	1,9 %	26,7 %
Métiers des secteurs primaire et secondaire	0,3 %	0,3 %
Total	100,0	100,0

Source : Messier (1984 : 104).

Nous n'en ajoutons pas davantage sur l'emploi dans le secteur bancaire et financier, d'autant plus que nous y reviendrons de manière plus détaillée ultérieurement (chapitre 6), mais à une échelle plutôt micro-économique.

4.2. DYNAMIQUE D'ENCADREMENT DE L'INNOVATION FINANCIÈRE

[Retour à la table des matières](#)

Comme nous l'avons indiqué plus haut, différents facteurs nous paraissent devoir être pris en compte pour expliquer la dynamique de l'innovation (de produit et de processus) au Canada, comme ailleurs. Les facteurs pouvant influencer sur le cours de l'innovation financière ont été ramenés au nombre de cinq. Il s'agit du décloisonnement des institutions financières, de l'internationalisation de ces activités, de l'évolution de la concurrence et des marchés, des nouveaux comportements des ménages, et enfin, de l'évolution de la technologie.

Ce sont ces différents éléments que nous verrons successivement ici, seule l'analyse de l'innovation technologique ayant été reportée au chapitre suivant, où nous étudions la stratégie d'innovation de processus et de produit retenue par une institution. Nous verrons alors l'évolution des ensembles technologiques rendus disponibles au secteur bancaire en étudiant plus à fond le cas d'une institution "pionnière" en la matière, si ce n'est la plus avant-gardiste du secteur.

[p. 331]

L'analyse de ces cinq facteurs constitutifs de la dynamique d'encadrement de l'innovation permet à la fois d'illustrer le modèle que nous proposons, par une étude du cas canadien, tout en soutenant la pertinence d'inclure les différents facteurs dans ce modèle théorique.

4.2.1. Décloisonnement des activités financières

[Retour à la table des matières](#)

Avant d'entrer dans les motifs du décloisonnement (4.2.1.2.), l'évolution récente observée au Canada (4.2.1.3.) et les projets qui se dessinent pour l'avenir (4.2.1.4.) en cette matière, rappelons rapidement les motifs qui ont justifié le "cloisonnement" des activités financières dans les années trente. Cela nous paraît d'autant plus important qu'à

notre avis, ce sont ces mêmes facteurs qui expliquent que l'on doive parler plutôt de **décloisonnement**¹ des institutions financières plutôt que de déréglementation proprement dite, du moins dans le cas du Canada.

4.2.1.1. Facteurs explicatifs du "cloisonnement" des activités financières

Depuis les années trente, la réglementation canadienne des activités financières repose sur un cadre législatif qui définit quatre "piliers" de base au sein du système financier : la banque, l'assurance, le courtage et la fiducie. Précisons que ce sont les crises bancaire et financière des années trente qui, ayant touché pratiquement tous les pays, ont été à l'origine d'une vague généralisée de réglementation des activités et des intermédiaires financiers dans la très grande majorité des pays (CEC, 1987 ; Métais et Szymczak, 1986).

L'objectif premier de cette réglementation, restée partout à peu près inchangée jusqu'à tout récemment, visait précisément à éviter de nouveaux bouleversements financiers analogues à ceux de la crise de "29" et des années trente. Ainsi, bien [p. 332] que ces réglementations aient été de portée et de rigueur variables selon les pays, elles n'en comportaient pas moins des éléments communs, que l'on retrouve d'ailleurs dans la réglementation canadienne. En voici les principes de base :

"Une séparation des activités de banque de dépôt – et de crédit à court terme – des autres activités financières, notamment les opérations sur titres, désormais domaine réservé des banques d'affaires, merchant banks,

¹ Rappelons que nous avons défini le **décloisonnement** comme l'action de réduire les barrières entre les diverses activités financières, permettant à différentes catégories d'institutions financières de s'engager dans des activités qui leur étaient auparavant interdites. Nous verrons plus loin les activités permises et interdites aux diverses institutions. Cette expression est préférée à celle de déréglementation, puisque s'il y a effectivement modification de la réglementation, le degré de contrôle et de réglementation n'est pas vraiment réduit dans le secteur financier, à l'inverse d'autres cas qualifiés de déréglementation (ex. le transport aérien aux USA).

investment banks et autres maisons de titres. ¹ Plus largement, une distinction entre banques et autres grands intermédiaires financiers : compagnies d'assurances, investisseurs institutionnels, etc. ;

- une limitation et un contrôle stricts par les autorités monétaires des taux d'intérêt créditeurs et débiteurs, notamment pour éviter le retour d'une concurrence bancaire, jugée destructrice, dans la collecte des dépôts ;
- une mise en place, pour les banques, de systèmes de réserve obligatoires et parfois d'assurance des dépôts destinés à renforcer la stabilité des systèmes financiers à travers une solidité accrue des institutions bancaires." (Métaïs et Szymczak, 1986 : 72)

C'est effectivement ce que l'on a observé au Canada (CEC, 1986 : 1). En effet, il y a eu création des quatre "piliers" ² ou quatre catégories d'institutions réglementées par des organismes ou ministères distincts, au palier fédéral ou provincial. Outre le désir de rétablir la confiance du public après les secousses subies par le système financier dans les années trente, la réglementation visait aussi à limiter les risques de conflit d'intérêt, notamment en distinguant les prêts commerciaux de la gestion [p. 333] de fiducies, et les activités bancaires du commerce de valeurs mobilières. En d'autres termes, on craignait surtout les risques de conflit d'intérêt entre les activités d'intermédiation financière que sont censées assumer les banques et des intérêts proprement industriels.

De plus, pour garantir la solvabilité des institutions et ainsi accroître la confiance du public, la réglementation prescrivait certaines limites quant à divers postes du bilan (passif), interdisait le prêt usuraire et fixait des plafonds sur les taux d'intérêt.

¹ Toutefois un certain nombre de pays conservent le système de la banque universelle : RFA, Autriche, Suisse, Pays-Bas, Belgique.

² Nous avons déjà précisé que les quatre piliers du système sont les banques à charte, les sociétés d'assurance, les courtiers en valeurs mobilières et les sociétés de fiducie. Ajoutons simplement que certains considèrent que les sociétés coopératives de crédit, ou les caisses d'épargne, pourraient être vues comme un "cinquième pilier" distinct des banques. Cependant, bien qu'elles se distinguent du point de vue de la réglementation, leur activité se rapproche de plus en plus de celle des banques.

Précisons toutefois que cette réglementation publique édictée et imposée par l'État a toujours été associée à des mesures de régie interne prises par les sociétés financières en cause, de même que par des mécanismes d'autoréglementation relevant de l'"industrie bancaire". Au Canada, l'autoréglementation a d'abord été établie par les règles de l'Association des banquiers canadiens, et plus récemment, par dans le cadre de l'Association canadienne des paiements, qui regroupe d'autres intermédiaires, dont des quasi-banques, réseaux de caisses d'épargne et autres dont le volume d'activités justifie la présence à l'ACP. (CEC, 1986 : 1)

Le tableau 4.22 permet de bien saisir les différents éléments constituant le cadre réglementaire particulier des quatre piliers du système financier canadien (ou cinq piliers, si l'on considère les coopératives financières séparément). Il résume bien à la fois les différences du point de vue de l'autorité constituante, soit le gouvernement fédéral ou provincial, du point de vue de la structure réglementaire, des pouvoirs et des restrictions relatives aux placements, aux engagements, à la propriété et à la capitalisation. Nous ne le reprenons pas en détail dans le texte, mais y ferons référence ici et là dans les pages qui suivent pour mettre en relief les particularités significatives de chaque pilier, de même que certains éléments qui pourraient être modifiés dans les prochaines réformes législatives ou réglementaires.

[p. 334]

[Tableau 4.22 Le cadre réglementaire des "piliers" du système financier canadien](#)

[Retour à la liste des tableaux](#)

[p. 335]

[Tableau 4.22. \(suite\)](#)

[Retour à la liste des tableaux](#)

[p. 336]

[Tableau 4.22. \(suite\)](#)

[\[p. 337\] Tableau 4.22. \(fin\)](#)

Source : Conseil économique du Canada (1987 : 18).

[p. 338]

Outre la séparation des activités financières, les taux d'intérêt créditeurs et débiteurs ont aussi fait l'objet de contrôles au Canada et ce, jusqu'à la modification de la loi sur les banques en 1967. Notons qu'aux États-Unis, la loi a imposé des plafonds aux taux d'intérêt jusqu'en 1980.

Par ailleurs, on a effectivement institué un système de réserves obligatoires, soit des réserves primaires (réserves-encaisse et billets déposés à la Banque du Canada) et des réserves secondaires détenues essentiellement sous forme de bons du Trésor du gouvernement canadien. Précisons que la Banque du Canada (banque d'État) n'a été créée qu'en 1935 et que c'est alors seulement que le Canada est passé de monnaies bancaires privées à une monnaie bancaire publique (le billet de la Banque du Canada). L'État jugeait alors qu'il devait intervenir parce qu'un processus de concentration avait entraîné la création d'un oligopole bancaire très puissant que l'on jugeait capable de se soumettre les forces du marché, au lieu d'y être lui-même soumis.¹ Cela accroissait d'autant les risques d'insolvabilité et de faillite, jugeait-on, et le souvenir de la faillite de la Banque Home en 1923 n'étant pas très lointain, les autorités choisirent d'imposer un système de réserves obligatoires afin d'atténuer ces risques.

4.2.1.2. Motifs du décloisonnement

À partir des années soixante, un nouveau consensus se dégage par rapport aux objectifs du système financier : non seulement veut-on assurer la protection des déposants et la solvabilité des institutions, mais on considère important de préserver un certain niveau de "concurrence" entre les institutions. En effet, la concentration s'est poursuivie de 1935 jusqu'aux années soixante (Moreau, 1985) et les

¹ À ce sujet, on peut consulter l'ouvrage de François Moreau (1985), de même que la thèse de Bernard Elie (1986), ainsi que le livre, quelque peu romancé, de Rod Mc Queen (1985), qui montre bien toutefois la persistance et même la consolidation de cette oligarchie au cours du vingtième siècle.

banques canadiennes se sont aussi taillé une place enviable sur les marchés financiers internationaux, dont les règles ne sont pas toujours aussi contraignantes que celles mises en place au Canada.

[p. 339]

Ces deux facteurs, internationalisation et concurrence, sont considérés par les spécialistes comme étant à l'origine du mouvement vers le décloisonnement des institutions financières au Canada. Si l'on se réfère à notre graphique de la dynamique d'encadrement de l'innovation, on notera effectivement que nous avons ajouté au schéma-type de la CEE-FAST une flèche traduisant cette influence de la concurrence sur le décloisonnement. Cette influence est sans doute plus caractéristique des systèmes financiers nord-américains (USA et Canada), où l'innovation est davantage modelée par les marchés que par les interventions de l'État, alors que c'est le contraire dans bon nombre de pays européens (dont la France), comme nous le verrons plus loin.

4.2.1.2.1. L'internationalisation

Sans entrer dans les détails ici, soulignons simplement que l'internationalisation croissante de la circulation monétaire et la place relativement importante des grandes banques canadiennes sur les marchés financiers internationaux (Elie, 1986), non régis par les lois canadiennes, ont eu un effet non négligeable sur les pratiques des banques canadiennes, du moins en ce qui concerne leurs activités à l'étranger.

Dans les années soixante et soixante-dix, les banques canadiennes se sont surtout intéressées aux prêts en devises, l'intérêt pour ce type de prêt ayant décliné après 1982. En effet, bien que nombre de ces prêts (surtout à des pays en développement, notamment le Mexique) n'aient pas encore été remboursés, les banques canadiennes en sont venues à faire des "provisions" pour ces prêts dont le capital risque de n'être jamais remboursé, et tentent d'éviter de contracter de nouveaux prêts dans des conditions analogues.

Ainsi, au début des années quatre-vingt, les banques canadiennes ont déplacé leurs activités internationales vers l'émission et la gestion d'obligations et d'autres instruments financiers négociables. Précisons que la réglementation interdit ces champs d'activité aux banques cana-

diennes d'exercer ces activités au Canada, en vertu du principe de la séparation des piliers, mais rien ne les empêche de le faire au niveau international.

[p. 340] Les grandes banques canadiennes se sont donc engagées dans le "merchant banking", par le biais de filiales londoniennes, dans l'activité fiduciaire par l'intermédiaire de filiales américaines, ainsi que dans le courtage de valeurs mobilières par le biais de filiales suisses, britanniques ou asiatiques (Moreau, 1987 : 226). Cette évolution s'explique elle-même par le fait qu'au-delà de la concurrence nationale que les grandes banques canadiennes se livrent entre elles, celles-ci sont soumises aux pressions de la concurrence internationale, notamment celle que leur livrent les banques universelles de RFA, de Suisse, ou encore les "géants" bancaires que comptent les États-Unis et le Japon.

4.2.1.2.2. La concurrence

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le désir d'aviver la concurrence explique aussi largement le mouvement récent vers le décloisonnement des institutions financières au Canada. En effet, le décloisonnement élimine en quelque sorte des barrières à l'entrée dans certaines activités, ce qui devrait en principe aviver la concurrence sur ces marchés spécifiques. ¹

Un rapport, celui de la Commission Porter, déposé en février 1964, a joué un rôle très important dans une certaine prise de conscience de la similitude des activités des banques et quasi-banques et dans le désir de renforcer la concurrence entre les deux catégories d'institutions. Ce rapport avait été commandé par le gouvernement du Canada, en

¹ En fait, il semble que malgré l'accroissement de la concurrence sur des marchés spécifiques, la concentration du secteur financier s'accroît et ce sont en fait toujours les mêmes "joueurs" que l'on retrouve sur tous ces marchés. Ainsi, si les institutions sont plus nombreuses qu'auparavant dans des marchés spécifiques (ex : fiducie), elles sont finalement de moins en moins nombreuses dans l'ensemble du secteur, comme nous le verrons plus loin. À ce sujet, on peut également consulter le journal *Les Affaires*, Montréal, semaine du 15 août 1988.

octobre 1961, à une commission royale d'enquête ayant pour mandat de "faire enquête et rapport sur la structure et les méthodes de fonctionnement du système financier canadien... de faire des recommandations visant l'amélioration de la structure et du fonctionnement du système, et plus particulièrement concernant la loi sur les banques, la loi sur la Banque du Canada..."

[p. 341] Ce rapport de quelque 650 pages, fondé sur plus de cent cinquante mémoires et dépositions soumis à la Commission, concluait qu'il n'y a pas de différence essentielle entre les banques et les quasi-banques quant à leur activité. Les auteurs rejetaient donc l'idée d'une spécialisation accrue parce que, soutenaient-ils, cela risque de favoriser une compartimentation accrue dénuée de "saine concurrence" (Rapport... p. 406, cité in Lelart, 1971). Pour justifier la similitude des activités, la Commission se fondait sur les trois éléments suivants :

- la structure de l'actif :

Contrairement à ce qui se faisait auparavant au Canada (et encore aujourd'hui dans certains pays), toutes les institutions en cause, à savoir banques et quasi-banques, prêtent à la fois à court et à long terme. (Rapport... p. 429, cité in Lelart, 1971 : 27)

- la structure du passif :

De plus en plus d'institutions non bancaires autorisent leurs clients à tirer des chèques sur leur compte, d'où accroissement de la transférabilité de ces dépôts. Ces dépôts, présumés à terme, se rapprochent ainsi de la monnaie de la Banque du Canada et des dépôts bancaires à vue. "Ainsi, affirmait la Commission, au Canada, la monnaie prend la forme de promesses de paiement à demande émises par un certain nombre d'institutions financières". (Rapport... p. 103 ; cité in Lelart, 1971 : 28)

- la nature de l'activité :

Toutes les institutions en cause sont des intermédiaires financiers : même si leurs engagements peuvent différer, notent les commissaires, "ces institutions ont comme trait commun d'être des négociants pro-

fessionnels de créances financières". (Rapport... pp. 99-100-113 ; cité in Lelart, 1971 : 28)

Ainsi, la commission Porter se prononce en faveur d'une plus grande concurrence entre toutes ces institutions qui, de toute façon, ont des activités très semblables, affirme-t-elle. Le rapport est assorti de recommandations plus précises destinées à guider le gouvernement dans ses réformes de la réglementation bancaire, qui doivent normalement avoir lieu tous les dix ans au Canada.

[p. 342]

En ce qui concerne les banques à charte, la Commission recommande l'abolition des plafonds de taux d'intérêt et l'autorisation de prêter sur hypothèque, ce qui n'était pas permis aux banques à l'époque. Pour ce qui est des quasi-banques, la Commission propose de les obliger à maintenir le même pourcentage de réserves obligatoires que les banques.¹

La révision de 1967 de la Loi sur les banques sera effectivement largement inspirée des conclusions du rapport Porter et alors que les révisions antérieures ont souvent été plus symboliques que réelles, celle de 1967 est reconnue comme une révision majeure de cette loi. En effet, les plafonds d'intérêt imposés aux banques sont alors relevés. De plus, les banques sont autorisées à faire des prêts sur hypothèques. Et enfin, on institue un double coefficient de réserves obligatoires, soit un coefficient plus élevé sur les dépôts à vue (10 % actuellement) et un coefficient plus faible pour les dépôts à terme (2 %).

Précisons toutefois que la loi de 1967 n'est cependant pas allée tout à fait aussi loin que le proposait la Commission Porter ; elle n'a notamment pas obligé les quasi-banques à maintenir des réserves obligatoires. Enfin, du point de vue de la solvabilité du système ou de la

¹ Rappelons que les réserves primaires sont des réserves non rémunérées. Les banques considèrent que sous cet angle, les quasi-banques bénéficient d'un avantage indu par rapport à elles, puisqu'elles ne sont pas tenues de conserver de telles réserves non rémunérées. Soulignons par ailleurs que la prochaine révision de la Loi sur les banques, prévue pour 1990, pourrait introduire la rémunération des réserves, sans toutefois que l'obligation de conserver des réserves ne soit éliminée.

confiance du public, soulignons qu'on adoptait alors une nouvelle loi instituant l'assurance obligatoire pour tous les dépôts bancaires.

Notons que par la suite diverses institutions financières ont exploité les "zones grises" des différentes réglementations pour déborder vers les autres piliers, souvent sous l'impulsion des gouvernements provinciaux ; nous y revenons dans la section suivante. On a donc effectivement pu observer, au cours des dernières années, une nette accélération du rythme et des manifestations du décloisonnement des activités financières, un phénomène dont nous allons [p. 343] maintenant étudier les causes et les effets, étant entendu qu'il sont quelque peu imbriqués, comme on le verra.

4.2.1.3. Accélération du décloisonnement : les causes et l'effet sur les structures du secteur

Présentons d'abord une brève revue ¹ des facteurs liés à l'environnement international qui ont eu pour effet d'accélérer le décloisonnement, pour ensuite nous concentrer sur les accélérateurs et les freins que l'on observe à l'échelle nationale.

En ce qui concerne l'influence de l'évolution internationale, mentionnons d'abord la hausse de l'inflation à l'échelle mondiale au cours des années soixante-dix et au début des années quatre-vingt, un facteur qui a eu pour effet d'amener les investisseurs et épargnants (institutionnels surtout) à rechercher les meilleurs placements non seulement sur le marché national, mais aussi international, incitant ainsi leurs intermédiaires à s'intéresser à de nouvelles activités à l'extérieur du Canada, où cela était permis.

Notons aussi l'accroissement rapide des liquidités internationales et les crédits massifs consentis aux pays en développement ; l'actif "international" en est venu à représenter un pourcentage de plus en plus important des activités des banques canadiennes (environ 45 % pour la Banque Royale, la plus "internationale").

¹ Nous y reviendrons plus en détail dans la section suivante, mais en disons quelques mots ici pour illustrer les liens entre l'internationalisation et le décloisonnement spécifiquement.

On peut aussi souligner le développement des marchés internationaux de devises, en lien avec les stratégies financières de nombreuses entreprises canadiennes présentes sur les marchés internationaux. Avec le flottement des taux de change, ces entreprises ont été amenées à rechercher plus activement des "swaps" de devises aux fins de gestion de trésorerie et de diverses transactions complexes.

Dans cette perspective, plusieurs banques canadiennes ont préféré jouer le rôle de "simple intermédiaire" entre prêteur et emprunteur externes, plutôt que de [p. 344] prêter elles-mêmes les sommes à partir des dépôts collectés. Elles ont ainsi commencé à assumer un rôle analogue à celui du courtier en valeurs, ce qui leur était interdit au Canada, mais non à l'échelle internationale. Elles peuvent aujourd'hui l'exercer plus librement au Canada même, mais l'influence internationale n'en demeure pas moins importante dans le développement de cette pratique au Canada.

Les banques canadiennes en sont ainsi venues à jouer un rôle de banque d'affaires et à exercer de nouvelles activités, soit celles liées à l'émission et à la gestion d'obligations, des activités traditionnellement associées à un autre "pilier" du secteur financier.

C'est aussi dans ce contexte que les marchés financiers canadiens, déjà relativement ouverts et exposés à la conjoncture et à la concurrence internationale (celles des USA surtout), se sont ouverts davantage avec la révision de la Loi sur les banques en 1980. En effet, en vue d'accéder à de nouveaux marchés étrangers et de nouvelles activités sur le plan international, par le biais d'accords de réciprocité, la loi de 1980 a ouvert le marché canadien aux banques étrangères, qui forment aujourd'hui l'essentiel des banques dites de "l'annexe B".

À l'échelle nationale maintenant, nous voudrions proposer une interprétation du décloisonnement fondée sur un certain nombre de facteurs accélérateurs, mais mettant aussi en relief un quelques freins à ce mouvement. Ainsi, nous identifierons quatre grands facteurs accélérateurs et deux éléments tendant à freiner légèrement le mouvement, ou tout au moins à assurer qu'il n'y ait pas "déréglementation", mais bien modification de la réglementation.

4.2.1.3. 1. Constat d'affaiblissement des cloisons entre activités

Un des premiers facteurs expliquant l'accélération du décroisement réside certes dans ce constat d'affaiblissement des lignes de démarcation entre les quatre fonctions du système. Comme nous l'avons mentionné, diverses institutions ont pu profiter des "zones grises" de la législation. De plus, un certain nombre de [p. 345] conglomérats financiers se sont créés à la suite d'un processus d'acquisitions et de fusions extrêmement important au début des années quatre-vingt.

Ne serait-ce que dans le secteur des maisons de courtage en valeurs mobilières, on a noté une vingtaine de fusions et d'acquisitions de 1981 à 1985. Et, comme le note le Conseil économique du Canada (CEC, 1986 : 2-4), ces fusions et l'apparition de grands conglomérats financiers, de même que l'essor de sociétés de portefeuille ("holdings") ne sont pas étrangères à la disparition de plus en plus grande des frontières entre les principaux segments du secteur financier.

Les sociétés de portefeuille en sont effectivement venues à jouer un rôle majeur en regroupant sous un même toit une ou plusieurs sociétés de fiducie, des compagnies d'assurance-vie, d'assurance générale, des sociétés de conseils en placements, des fonds mutuels, et même des maisons de courtage en valeurs mobilières et des banques.¹ Précisons qu'en plus de contrôler des institutions financières, ces "holdings" sont souvent liés à des sociétés non financières, ce qui engendre des craintes de conflits d'intérêt, auxquelles nous reviendrons plus loin (freins).

4.2.1.3.2. Le rôle actif des provinces

Nous avons mentionné plus haut que c'est largement sous l'impulsion des provinces, de leur réglementation et législation, que le mou-

¹ Encore là, on pense au Groupe La Laurentienne, mais aussi au Canada Trust et à d'autres. Voir le tableau 4.10 plus haut.

vement de décloisonnement s'est accéléré au cours des dernières années. Effectivement, des législations provinciales favorisant la création de groupes "régionaux" ont favorisé un mouvement de fusions et d'acquisitions qui, de fait, a contribué à accentuer le décloisonnement.

Ainsi, le gouvernement du Québec a graduellement élargi les pouvoirs des coopératives financières et se propose de le faire encore davantage dans l'avenir. Au fil des ans, le Mouvement Desjardins est progressivement devenu l'équivalent [p. 346] d'une banque universelle active dans tous les domaines de l'activité financière, bien que subsistent des "cloisons" (plus ou moins étanches) entre les différentes institutions qui composent le Mouvement (Fiducie du Québec, Confédération des caisses populaires, Assurance-vie et Assurances générales Desjardins, etc.).

En 1983-1984, le décloisonnement a progressivement été étendu aux courtiers en valeurs mobilières et aux compagnies d'assurance à charte québécoise, puisque ces entreprises ont obtenu le droit de conserver des dépôts d'épargne. Du côté de l'Ontario, la province canadienne la plus peuplée, les projets de loi présentés au cours des dernières années en ce qui a trait aux sociétés de prêt de fiducie et de courtage de valeurs mobilières vont tous dans le sens du décloisonnement (CEC, 1987).

Plusieurs institutions ont utilisé les nouvelles possibilités qui leur étaient offertes par la province pour se transformer en ce qu'il est convenu d'appeler des "supermarchés financiers", comme c'est notamment le cas du Groupe La Laurentienne, ou du Mouvement Desjardins, au Québec. La Banque de Nouvelle-Écosse a été la première banque à créer une filiale spécialisée dans le courtage de valeurs mobilières et à la mi-1988, toutes les grandes banques canadiennes, y compris les deux conglomérats financiers du Québec, avaient soit racheté une société de courtage (c'est le cas de la Banque de Montréal, de la Banque Toronto-Dominion, de la Banque Royale, de la Banque Canadienne Industrielle de Commerce – BCIC), soit créé leur propre filiale (comme l'ont fait la Banque Nationale et celle de Nouvelle-Écosse).

Rappelons aussi que des neuf "groupes financiers" recensés par le Conseil économique du Canada (CEC, 1986), la moitié ¹ était sous contrôle francophone québécois, ce qui n'est sans doute pas sans lien avec la période de "nationalisme économique" qu'a connu le Québec lorsque le Parti Québécois (indépendantiste) était au pouvoir (1976 à 1985). On note de même que des onze "supermarchés [p. 347] financiers" identifiés par le journal *Finance* en février 1987, huit étaient sous contrôle francophone. ²

On observe aussi (au tableau 4.10) que divers groupes industriels font également leur entrée dans le secteur financier, recherchant des profits plus élevés que ceux qu'ils récoltent dans les "vieux" secteurs industriels, de même qu'une certaine diversification de leurs activités. L'acquisition de la société de fiducie Canada Trust par le groupe immobilier Genstar, de Genstar par le conglomérat industriel et commercial Imasco (contrôlé par BAT Industries de Grande-Bretagne) peut illustrer cette tendance (Moreau, 1986).

4.2.1.3.3. Différenciation des règles du jeu

Le troisième facteur tendant à accélérer le décroisement a trait à la différenciation des "règles du jeu" financier selon le type d'institution, et non selon le type d'activité. De nombreuses critiques ont été émises au fil des ans par les différentes institutions, que ce soit les banques se plaignant d'être soumises à l'obligation de détenir des réserves, alors que les coopératives financières n'y sont pas tenues, ou d'autres du genre. Ces critiques à l'égard de la différenciation des règles appliquées à des institutions semblables exerçant des activités *identiques*, et à l'"injustice" qui y serait associée, ont certes contribué à faire accepter par les autorités la dynamique du décroisement.

¹ En effet, on peut en compter cinq ou quatre, selon que l'on inclut les services financiers Eaton dans le Groupe La Laurentienne, dont il fait aujourd'hui partie.

² Voir Roberge, Françoise (1987). *Le Québec vs Bay Street*. *Finance*, le 23 février 1987. Cité in Moreau (1986: 22)

De plus, l'évolution observée aux USA à cet égard n'est pas sans influencer sur l'attitude des autorités canadiennes. Ainsi, le fait que les institutions financières américaines soient toutes soumises à l'obligation de réserves depuis 1980 amène le gouvernement canadien à envisager de satisfaire les demandes maintes fois répétées des institutions bancaires canadiennes à cet égard. Au Canada, cela pourrait se traduire par la soumission de toutes les institutions financières à cette règle, ou encore par la rémunération des dépôts maintenus par les banques à la Banque du Canada, à partir de la révision de 1990 de la Loi sur les banques. Ainsi, les banques ne seraient pas pénalisées par rapport aux autres institutions.

[p. 348]

En fait, ce qui se dégage de la lecture des diverses prises de position en la matière (CEC, 1986 ; 1987 ; Hockin, 1986, etc.), c'est que le phénomène (mal nommé) de la "déréglementation" risque fort de se traduire non seulement par un simple *décloisonnement*,¹ mais également par le maintien, voire le renforcement, de la *réglementation par fonction*, malgré le *décloisonnement des institutions*, celles-ci étant définies selon leur *activité principale*.

4.2.1.3.4. Concentration, partage de réseaux et référencement

Le quatrième facteur ayant un effet accélérateur sur le décloisonnement serait la concentration des activités financières ; nous faisons ici référence non seulement à la constitution de conglomérats, que nous avons mentionnée plus haut, mais à des développements connexes : accords de partage de réseaux, référencement et "supermarchés financiers". (CEC, 1986 : 2). Les accords de partage de réseaux renvoient aux accords en vertu desquels les installations d'une institution servent à la vente des produits d'une autre.

Ceci permet de contourner les barrières légales à la fusion ou l'acquisition d'entreprises, ou encore à l'exercice d'activités spécifiques

¹ Et c'est pourquoi nous préférons ce terme.

par certains types d'institutions. Le référencement est un arrangement (en général réciproque) par lequel une institution s'engage à orienter des clients éventuels vers une autre institution. Enfin, les supermarchés financiers sont la réunion sous un même toit de toute une gamme de services financiers, Ces "supermarchés" sont généralement le fait de conglomerats financiers, ou encore de groupes d'institutions autonomes qui songent à une fusion et se réunissent ainsi en prévision de l'autorisation par la législation de leur "mariage".

Pour le moment, le Canada réglemente les activités financières essentiellement par le biais d'un contrôle sur les institutions (définies selon leur activité principale), mais les projets du gouvernement fédéral et des provinces vont dans le sens d'une réglementation visant directement les activités ou les fonctions exercées.

[p. 349]

Pour terminer en ce qui concerne les facteurs tendant à accélérer le mouvement de décloisonnement des institutions financières, mentionnons quelques autres facteurs qui vont dans ce sens. D'abord, les pratiques actuelles des institutions vont clairement dans cette direction : elles profitent de toutes les "zones grises" pour faire avancer ce mouvement.

Deuxièmement, la nature des produits financiers, qui combinent de plus en plus de caractéristiques hétérogènes, tend également à atténuer les frontières traditionnelles entre produits d'assurance, de banque, de courtage ou de fiducie. La technologie a bien sûr contribué à accroître ces possibilités d'offrir des produits combinant différentes fonctions (assurance + épargne par exemple).

Enfin, le contexte économique national et international, de même que la mobilité du capital, et plus particulièrement l'ouverture des frontières canadiennes et l'insertion du Canada dans l'économie nord-américaine (sous la dominance des USA), sont autant de facteurs contribuant à accélérer le mouvement de décloisonnement et l'entrée des institutions financières spécialisées dans de nouveaux créneaux.

4.2.1.3.5. *Les freins*

Pour ce qui est des freins au décloisonnement, bien qu'ils ne soient pas extrêmement nombreux, il convient de signaler que les craintes d'interpénétration des activités industrielles/commerciales et financières font ressurgir les préoccupations à l'égard de conflits d'intérêt potentiels, craintes qui avaient présidé à la mise en place d'une réglementation sévère des activités financières.

De plus, les faillites récentes d'institutions financières canadiennes contribuent à alimenter ces craintes : vingt-deux institutions financières, dont deux banques régionales (la Banque Commerciale et la Norbanque) ont fait faillite entre 1980 et 1985. L'indifférenciation des règles applicables aux diverses fonctions ferait craindre à plusieurs que les risques de mauvaise gestion ne soient accrus.

[p. 350] C'est précisément tenant compte de ces craintes, souvent exprimées au cours du débat sur la "déréglementation", que nous pensons qu'il est fort peu probable qu'il y ait effectivement "déréglementation", et qu'il convient donc de parler plutôt de *décloisonnement des institutions* et de maintien (voire de renforcement) de la *réglementation des activités financières*.

4.2.1.4. Manifestations actuelles et projets en matière de décloisonnement

Alors qu'il y a un ou deux ans on parlait davantage de déréglementation, c'est donc davantage de *décloisonnement* qu'il convient de parler aujourd'hui, du moins au Canada. ¹ C'est ce qui ressort de l'évolu-

¹ En Europe, notamment en France, les choses sont différentes puisque la réglementation, ou l'action de l'État (Banque de France notamment) est souvent plus importante dans l'évolution de la dynamique de l'innovation. À l'inverse, en Amérique du Nord, c'est surtout le marché qui active le processus de l'innovation. Compte tenu des caractéristiques de ce processus, il convient effectivement mieux de parler de décloisonnement au Canada, alors qu'on

tion récente de la réalité du secteur financier, mais également de l'évolution des projets mis de l'avant successivement par le comité du Sénat, le "Livre vert" du ministère des Finances, le rapport Blenkarn, les rapports du Conseil économique du Canada et enfin, celui déposé en décembre 1986 par le ministre d'État aux Finances du Canada, l'Hon. Tom Hockin.

À ce sujet, le tableau 4.23 résume bien les propositions successives, tout en les comparant au système des "piliers" tel qu'il a été conçu à l'origine et tel qu'il se présente maintenant, de même qu'aux modèles ouest-allemand et français.

[p. 351]

Tableau 4.23 Modèles d'organisation du système financier au Canada, en France et en RFA

[Retour à la liste des tableaux](#)

Source : Conseil économique du Canada (1986 : 13)

peut peut-être retenir l'expression de déréglementation pour la France, étant donné le rôle réel de l'État dans ce cas. À ce sujet, voir Métais et Szymczak (1986), ou encore Coupaye (1984). Il convient cependant de noter que l'évolution vers la diminution des cloisons ou des barrières entre activités, ou la "déspécialisation" des banques (cf. Coupaye, 1984: 55), apparaît constituer un phénomène généralisé à l'échelle internationale. D'ailleurs, selon Moreau (1987a :237), "seules les banques universelles alliant toutes les activités financières pourront maintenir leurs positions". Notons que certains pays, comme l'Allemagne, ont toujours eu un système fondé sur la pratique des banques universelles, et n'ont donc pas à vivre ces transformations. Globalement, la division entre piliers est beaucoup moins stricte dans les pays européens par rapport à ce qu'elle était au Canada.

[p. 352]

Il reste qu'une certaine déréglementation, fort restreinte certes, a eu lieu et ce, dans la majorité des grands pays industrialisés. C'est ce que nous résumons, dans le cas du Canada, avant de préciser les projets qu'entretient le gouvernement fédéral pour les années à venir.

Il faut en effet reconnaître qu'il y a eu au Canada un certain relâchement, extrêmement limité toutefois, de la réglementation mise en place après la crise des années trente, réglementation touchant essentiellement les modalités de fixation des prix (abolition du plafond sur les taux d'intérêt au Canada en 1967 et aux USA en 1980).

Par ailleurs, l'autorisation ou plutôt la tolérance (ce deuxième terme étant plus juste pour le Canada) à l'égard de la création de nouveaux produits financiers est aussi le signe d'un relâchement de la réglementation, vue sous l'angle de la séparation des "piliers", puisque ces nouveaux produits envahissent souvent d'autres secteurs que la banque proprement dite.

4.2.1.4.1. Manifestations diverses du décloisonnement

En ce qui concerne les modalités de fixation des prix des services bancaires, on a pu constater une diversification des sources de revenus par le biais d'une augmentation du taux de la tarification des services (taux d'intérêt notamment) et du nombre de services faisant l'objet de facturation, mais aussi par le développement d'"ensembles de services" pour un tarif mensuel donné.¹

[p. 353]

¹ Il s'agit ici de ce que les anglophones appellent des "financial packages" ou "bank service packages", soit un ensemble qui peut comprendre l'émission de chèques personnalisés, certifiés ou de voyage ; la location de coffres de sûreté ; un crédit automatique en cas de découvert ; le paiement de factures de services publics sans frais supplémentaire ; la mise à disposition d'une carte bancaire, etc. Voir à ce sujet l'article de Craig Toomey : Are Bank service packages a good buy ?, *The Gazette*, Montréal, lundi le 14 décembre 1987.

Tant au Canada qu'au Québec, la tendance est claire. De plus, certaines transactions réalisées au GAB (guichet automatique bancaire) font déjà l'objet de facturation sur certains types de comptes, les frais variant selon le solde maintenu dans ce compte au cours du mois. Il semble que certaines banques songent déjà à facturer le paiement de comptes et diverses transactions effectuées au GAB, une fois la clientèle habituée à utiliser les guichets automatiques. En France, on a aussi noté récemment une tentative d'accroître la facturation des services bancaires.¹

Quoi qu'il en soit, les possibilités de facturation jouent un rôle non négligeable dans le choix des produits financiers et des outils technologiques qu'un pays cherche à développer et, surtout, à diffuser dans l'ensemble du système financier.

Les innovations de produits s'expliquent largement par la saturation des marchés financiers traditionnels de la banque. Compte tenu du vieillissement de la clientèle traditionnelle et des courbes démographiques peu prometteuses pour l'avenir, plus encore au Québec et au Canada que dans la majorité des pays, la saturation du marché est évidente. La très grande majorité de la population "bancaarisée" au Québec ou au Canada, comme en France et dans la plupart des pays industrialisés d'ailleurs, la croissance ne peut plus que prendre la voie de la diversification des produits. Comme il est à peu près impossible de recruter de nouveaux clients (et encore que la clientèle des jeunes et des enfants fasse l'objet d'une forte concurrence pour le marché qu'ils représentent dans l'avenir²), on cherche à substituer une *croissance qualitative* à la croissance purement quantitative du passé. Les

¹ En France, par exemple, les banques ont voulu introduire la facturation des chéquiers et du traitement des chèques. Cependant, devant l'opposition massive de la clientèle, appuyée notamment par un sondage mené par la revue *Ordinateurs et Banque* (oct. 1986: 20-25), les banques françaises ont reculé. Il n'est cependant pas dit qu'elles ne reviendront pas sur ce projet ultérieurement, en y apportant quelques modifications.

² Voir un article au sujet du compte pour enfants à la Banque Toronto-Dominion : *The Globe and Mail*, Toronto, le 22 décembre 1987.

banques cherchent donc à vendre de nouveaux produits financiers à leurs clients traditionnels. ¹

[p. 354]

Cette "maturation" du secteur bancaire est une caractéristique importante, qui le distingue de certaines autres activités du tertiaire ², mais le rapproche de certains secteurs industriels, dont l'automobile et l'acier. C'est d'autant plus évident pour l'automobile, où les entreprises s'adonnent également à une segmentation de leurs clientèles et à une stratégie de "qualité et diversité" du produit. (Sorge et Streek, 1987).

C'est ainsi que l'assouplissement de la réglementation a surtout permis une diversification des produits en vente dans les banques, en levant certaines interdictions qui pesaient auparavant sur la vente, par l'un des quatre piliers ³ du système financier, de produits relevant d'un autre des piliers. Ainsi, au fil des ans, des institutions bancaires québécoises se sont mises à vendre des régimes d'épargne-retraite gérés par une fiducie, puis plus récemment des produits d'assurance. ⁴ Pour leur part, des agents d'assurance se mettaient à offrir des produits d'épargne. ⁵

Par contre, alors que plusieurs de nos interlocuteurs du secteur bancaire, tant français que québécois, envisageaient éventuellement une entrée dans le secteur des services d'agence de voyage, l'évolution de ce côté tarde à se manifester. Au Québec, quelques caisses populaires Desjardins de Montréal ont effectivement offert ce genre de service. Devant les protestations de nombreuses petites agences de

¹ Voir l'article de Rose dans *The Canadian Banker*, Toronto, vol. 94, n° 3, mai-juin 1987. p. 37.

² Par exemple, les services aux entreprises, qui sont en forte croissance, notamment en raison de l'extériorisation de certains services auparavant internes aux entreprises : gestion, informatique, entretien ménager, etc.

³ Rappelons que les quatre piliers traditionnels du système financier sont la banque, l'assurance, la fiducie et le courtage, bien que cette différenciation tende à s'estomper.

⁴ Voir l'article de S. Truffaut : Québec divisé sur la vente directe d'assurances dans les caisses pop. *Le Devoir*. Samedi, le 12 décembre 1987.

⁵ Voir la *Revue Assurances*, vol. 55, n° 3. Montréal, octobre 1987.

voyage, le Mouvement a affirmé qu'il ne s'agissait que d'un projet-pilote et que les services étaient surtout destinés aux employés du groupe, et a abandonné le projet.

[p. 355]

À l'inverse toutefois, une entreprise canadienne de transport a lancé une carte de crédit qui permet de créditer non seulement les achats faits auprès de ses agences, mais aussi des frais de service dans divers établissements de transport ou d'hôtellerie.

Par ailleurs, une entreprise canadienne de vente au détail s'est aussi associée à un groupe financier actif initialement dans le secteur de l'assurance, mais ayant aujourd'hui une participation dans une banque. Sans que les choses ne soient aussi avancées que c'est le cas pour le groupe Sears aux États-Unis, il semble que l'établissement de comptoirs de vente de produits financiers (assurance-vie et assurance générale, services hypothécaires, services de courtage notamment) dans les divers magasins de cette entreprise de vente au détail soit envisagé pour un proche avenir. ¹

À l'heure actuelle, la réglementation canadienne restreint toutefois l'exercice du courtage à des professionnels autorisés, mais il n'est pas exclu qu'un courtier puisse travailler dans un tel comptoir.

Par ailleurs, sans que l'évolution ne soit fulgurante, on observe certaines tentatives d'intégration de services entre les institutions bancaires et les entreprises de vente au détail, notamment dans le secteur de l'alimentation. Ainsi, au Québec comme en France, des institutions bancaires ont mis à l'essai des cartes de paiement dans des marchés d'alimentation. Ultimement, l'objectif serait d'étendre la carte à l'ensemble du réseau de distribution au détail et, ainsi, de court-circuiter un certain nombre de grandes entreprises du secteur de la distribution qui se sont elles-mêmes lancées dans le financement de la consommation au détail avec des cartes de crédit "maison" ²

¹ Voir *The Globe and Mail*, Toronto, le 14 décembre 1987.

² Voir l'article de Martin Krossel dans *The Globe and Mail*, lundi le 21 décembre 1987. Le mouvement n'avance toutefois pas très rapidement et la généralisation des cartes de débit ne semble pas pour demain ; en effet, ni les consommateurs, ni les marchands n'ont, jusqu'ici, démontré un grand intérêt.

[p. 356]

Pour ce qui est du décloisonnement à proprement parler, soit de l'effritement des frontières entre activités ou institutions, l'évolution se traduit donc surtout par un assouplissement des règles de participation ou d'acquisition prévues jusqu'ici. Ainsi, il est maintenant permis à d'autres institutions financières d'accroître leur participation au capital d'une banque.

Un groupe initialement spécialisé dans l'assurance, le Groupe La Laurentienne, a ainsi pu accroître de 10 % à 30 % sa participation dans une banque (banque d'épargne soumise à la loi provinciale et non canadienne). Par ailleurs, ce même groupe a pris le contrôle d'une maison de courtage, plaçant ce groupe dans une excellente situation face aux perspectives de décloisonnement, puisqu'il est effectivement devenu un des grands "supermarchés financiers" au Canada.

4.2.1.4.2. Projets du gouvernement fédéral pour l'avenir

En décembre 1986, le ministre d'État aux Finances du gouvernement fédéral déposait un important document d'orientation sur l'avenir du secteur financier (Hockin, 1986). Dans ce document, il proposait effectivement l'abolition totale des cloisons entre les quatre piliers du secteur, mais affirmait vouloir renforcer les cloisons existant entre les entreprises commerciales et celles du secteur financier. Pour ce faire, il proposait de limiter la participation des entreprises commerciales dans des sociétés financières à 65 % du capital-actions, au-delà de 50 millions de dollars d'actif.

Cependant, le Mouvement Desjardins, au Québec, semble bien décidé à aller de l'avant avec la carte de débit, qu'il a mise à l'essai dans deux villes du Québec (Laval et Victoriaville) en février 1988. Au total, 85 marchands, parmi lesquels on trouve des "grands" du commerce de détail, notamment dans les secteurs de l'alimentation et de la quincaillerie (Steinberg, Métro, Super Carnaval, Provigo, Unitotal, BMR, Rona ...), ont accepté de participer à l'expérience. Quelque cent cinquante terminaux aux points de vente ont ainsi été mis à la disposition des marchands en cause. Sur ce dernier point, voir *La Revue Desjardins*, n° 2, 1988, p. 31.

Certains critiques (Moreau, 1987a : 232) affirment toutefois que ces limites seraient inefficaces en regard de leur objectif, considérant que les liens banque-industrie passent davantage par la présence aux conseils d'administration des institutions financiers que par la propriété du capital-actions.

[p. 357]

Une deuxième proposition du ministre Hockin avait pour but de différencier les règles concernant la propriété des institutions financières en fonction de la taille de l'institution en cause, et non plus selon le secteur d'activité. Cette nouvelle règle aurait pour but de mettre à l'abri de tout éventuel projet d'acquisition les grandes banques, sociétés de fiducie et d'assurance, dont le capital-actions dépasse 750 millions de dollars.

En ce qui concerne spécifiquement les sociétés de fiducie et d'assurance, plusieurs d'entre elles sont actuellement la propriété majoritaire ou exclusive d'un seul actionnaire. Le ministre Hockin propose de fixer une règle selon laquelle au-delà d'un seuil de 750 millions toujours, un minimum de 35 % des actions devraient être publiquement transigées et largement réparties. L'actionnaire majoritaire actuel pourrait toutefois conserver 65 % des actions de ces sociétés. Ainsi, la société industrielle Imasco devrait vendre 35 % de sa participation (100 %) au Canada Trust en dedans de cinq ans, selon les propositions du Ministre. (Moreau, 1987a : 232)

Ajoutons que cette règle d'un maximum de 65 % de contrôle au-delà du seuil des 750 millions s'appliquerait aussi aux sociétés de portefeuille. Certains analystes y voient en fait un encouragement à la formation de ce genre de "holding" et aucunement une tentative de restreindre la concentration du secteur financier canadien. (Moreau, 1987a)

En ce qui concerne plus spécifiquement les banques, leurs pouvoirs seraient élargis de manière à en faire de véritables "banques universelles", jouissant de pouvoirs fiduciaires quasi-complets. Pour ce qui est des sociétés de fiducie, celles-ci bénéficieraient d'un pouvoir illimité en matière de prêts, commerciaux et personnels, pourvu qu'elles disposent d'un capital de 25 millions au minimum. Il en serait de même pour les sociétés d'assurance.

[p. 358]

Pour leur part, il semble que les sociétés de courtage seraient appelées à disparaître en tant qu'institutions autonomes ; en effet, en raison de leur taille réduite par rapport aux banques, aux sociétés de fiducie et d'assurance, celles-ci ont déjà fait l'objet d'une intense chasse aux acquisitions, qui vient à peine de se terminer (ou à peu près) avec l'appariement de presque toutes les sociétés de courtage avec une grande institution bancaire ou d'assurance.

On peut donc conclure que la tendance dominante dans le secteur financier sera le renforcement des institutions financières canadiennes les plus importantes.¹ Sans doute verra-t-on non seulement le développement de pratiques de référencement ou une intégration des différentes fonctions financières sous un même toit (supermarché financier), mais de plus en plus une véritable intégration sous l'égide d'un même conglomérat.

Ajoutons que le Conseil économique du Canada (1986, 1987) recommande pour sa part que le "nouveau cadre" du secteur financier ne permette qu'une seule fonction par institution, mais autorise les regroupements sous forme de conglomérat. De plus en plus, il semble bien que ce sera là la voie retenue. Enfin, notons simplement que toutes ces tendances ne seront certes pas sans effet sur les structures d'emploi, les compétences recherchées par les organisations et l'organisation des tâches, et qu'elles évolueront elles-mêmes sous l'influence de ces contraintes liées à l'emploi, des sujets sur lesquels nous reviendrons plus loin.

Pour le moment, voyons comment l'internationalisation des activités financières et l'ouverture du marché national canadien aux institutions étrangères a pu influencer sur les transformations observées ou, en d'autres termes, comment ce phénomène s'intègre dans la dynamique d'encadrement de l'innovation financière et comment il modèle le cours de l'innovation.

¹ Le mouvement est déjà en marche, comme l'indique un dossier du journal *Les Affaires*, Montréal, semaine du 15 août 1988.

4.2.2. Internationalisation

[Retour à la table des matières](#)

[p. 359]

Le secteur bancaire de nombreux pays a longtemps été abrité de la concurrence extérieure, et c'est plus particulièrement vrai au Canada, où ce n'est qu'au début des années quatre-vingt que les banques étrangères ont été autorisées à venir s'établir directement sur place pour faire des affaires au Canada. L'évolution parallèle des différents secteurs bancaires nationaux, du point de vue de leur protection à l'égard de la concurrence extérieure, a des causes historiques, reliées notamment à la réglementation mise en place dans de nombreux pays au lendemain de la crise des années trente, comme nous l'avons mentionné plus haut.

Cette réglementation et la réorganisation qui s'ensuivit dans l'ensemble des pays industrialisés ont conduit à des situations plus ou moins identiques dans tous les pays, et notamment au Canada et en France, mais aussi en Italie, en RFA ou aux USA. L'isolement du secteur bancaire a cependant été plus fort au Canada, où l'on a véritablement "verrouillé" les frontières en 1967 afin de bloquer la concurrence extérieure (celle des banques américaines surtout). ¹

Ce n'est que lors de la dernière révision de la Loi sur les banques, en décembre 1980, que le Canada a ouvert ses portes aux banques étrangères, tout en restreignant leur domaine d'activité. Ainsi, une cinquantaine de banques étrangères se sont installées au Canada depuis le début des années quatre-vingt.

Malgré l'isolement relatif des marchés financiers au cours des années d'après-guerre, il semble que les pays aient traversé des situations semblables. Ainsi, la croissance des années cinquante et soixante, de même que la crise des années soixante-dix ont été vécues de façon analogue. Dans la plupart des cas, les banques se sont relativement

¹ En effet, c'est lorsqu'une banque étrangère établie au Canada depuis longtemps a été vendue à des intérêts américains que le Canada a renforcé ses mesures de protection à l'égard de la concurrence étrangère.

bien tirées de la crise, reportant les conséquences de l'inflation et de la flambée des prix des matières premières sur leurs clients, et notamment sur les entreprises clientes, par le jeu des taux d'intérêt et se trouvant de nouveaux créneaux de profit, notamment à l'échelle internationale. Les [p. 360] problèmes d'endettement du Tiers Monde ont cependant occasionné des problèmes plus graves récemment, notamment dans des grandes banques canadiennes.

Voilà donc qu'en l'espace de quelques années, essentiellement depuis la fin des années soixante-dix, l'internationalisation des marchés, l'avènement de nouvelles technologies de communication rapprochant encore davantage les grandes places financières, et le décloisonnement des activités financières ont bouleversé l'isolement et la relative stabilité qui régnaient dans les milieux bancaires et financiers. De plus en plus, les marchés sont intégrés à l'échelle internationale et la concurrence se fait plus vive, à la fois sur ces marchés internationaux et sur les marchés nationaux. Au Canada, l'entente de libre-échange avec les USA peut également ouvrir la voie à des pressions de plus en plus fortes de la part des institutions américaines pour ouvrir encore davantage le marché financier canadien.

C'est notamment sous cette influence internationale que sont apparus de nouveaux lieux et de nouvelles formes de concurrence sur les marchés nationaux. Mais avant d'étudier l'évolution de la concurrence, voyons comment les activités bancaires à l'échelle internationale et la place du secteur bancaire canadien sur les marchés financiers internationaux se sont transformés.

4.2.2.1. Débuts de l'internationalisation des banques canadiennes

C'est une série de facteurs à la fois géographiques, politiques et liés au rendement qui explique le développement international des banques canadiennes (Moreau, 1985 ; Elie, 1986). Jusqu'en 1870, le Canada demeure un pays dépendant de la Grande-Bretagne, intégré à la "zone sterling", essentiellement un fournisseur de matières premières, relativement peu développé en termes d'industries. Cependant, étant donné la proximité des États-Unis, ceux-ci verront en lui une porte d'entrée idéale pour le marché de l'Empire britannique.

C'est ainsi que les banques canadiennes vont entrer sur la scène internationale, en devenant les principaux pourvoyeurs de livres sterling, alors la monnaie [p. 361] internationale, pour les commerçants de New-York. (Elie, 1986 : 91). C'est donc en s'associant au capital commercial et en profitant des désordres politiques aux États-Unis que les banques canadiennes vont devenir des multinationales bancaires. (Elie, 1986 : 91)

Peu à peu, le Canada s'intègre à l'économie américaine, les investissements directs des Américains au Canada augmentant et la balance commerciale canadienne devenant déficitaire avec les États-Unis. Dès 1858, le Canada adoptera le dollar (canadien) comme monnaie, malgré l'opposition des Britanniques, qui y voyaient une trop forte identification aux États-Unis. En 1867, année de la Confédération et début d'une plus grande autonomie politique du Canada face à l'Empire britannique, le nouveau gouvernement fédéral canadien obtient pleine compétence dans les domaines bancaire et monétaire. (Elie, 1986 : 92)

C'est la participation du Canada au développement du capitalisme américain qui amènera les banques canadiennes à diversifier leurs activités et à faire concurrence aux banques britanniques, allemandes et françaises sur les marchés financiers internationaux. Les banques canadiennes se développeront d'autant plus qu'il sera interdit aux banques américaines d'exercer des activités à l'extérieur des États-Unis jusqu'en 1913, avec l'adoption du Federal Reserve Act. En fait, ce n'est qu'en 1919, avec le Edge Act, que les banques américaines purent véritablement s'internationaliser, mais en 1933, le Glass Steagall Act limita de nouveau les activités extérieures des banques américaines. (*Ibid.*)

Rappelons que le Canada, devenu "indépendant" de la Grande-Bretagne, n'en conservait pas moins les privilèges associés au statut de "dominion" britannique. C'est d'ailleurs grâce à cette "double nationalité" que les banques canadiennes purent s'établir d'une part dans les Antilles anglaises, où elles jouissaient de la protection impériale, et d'autre part, dans les territoires conquis par les États-Unis (Cuba, Puerto Rico, République dominicaine, Haïti et Panama).

Ajoutons qu'à la suite de la guerre de 39-45, la concurrence allemande et anglaise étant affaiblie, il fut d'autant plus facile pour les banques canadiennes de [p. 362] poursuivre leur percée en Amérique

latine et de faire face à la reprise de la multinationalisation des banques américaines. (*Ibid.*)

Ainsi, on peut conclure, à l'instar de Moreau (1985 : 66) :

"Les banques canadiennes ont donc pu mettre à profit une série de circonstances favorables pour se développer à l'étranger, tout en gardant la maîtrise de leur propre territoire. À la veille de la Première Guerre mondiale, les banques canadiennes disposent d'un réseau international beaucoup plus développé que les Américains et comparable à ceux des banques françaises, allemandes ou hollandaises, du moins par le nombre de succursales. Les actifs étrangers des banques canadiennes s'élevaient à 185 millions en 1913, sur un actif total de 1,5 milliard, soit 12 % du total, contre 83 millions en 1901. Si le Canada n'était pas lui-même une puissance coloniale et conquérante, il reste que ses banques se développaient sous le parapluie de la protection impériale et américaine et dans le sillage de leurs opérations."

Le tableau 4.24 présente l'actif total et l'actif étranger des banques canadiennes de 1901 à 1984 et permet de bien visualiser la progression (et les reculs) du pourcentage des actifs étrangers, qui enregistrera un véritable bond à partir des années soixante-dix, comme nous le verrons plus loin.

Tableau 4.24. Actif total et actif étranger des banques canadiennes de 1901 à 1984 (en millions de \$CAN)

[Retour à la liste des tableaux](#)

Année	Actifs	Actifs étrangers	% du total
1901	531	83	15.6
1902	505	96	19.0
1903	641	83	13.0
1904	695	84	12.1
1905	767	105	13.8
1906	878	120	13.8
1907	945	101	10.7
1908	914	125	13.3
1909	1 067	196	18.4
1910	1 211	199	16.5
1911	1 303	177	13.7
1912	1 470	192	13.1

Année	Actifs	Actifs étrangers	% du total
1913	1 530	184	12.1
1914	1 555	210	13.5
1915	1 596	228	14.3
1916	1 839	326	17.8
1917	2 111	320	15.2
1918	2 432	327	13.5
1919	2 754	366	13.3
1920	3 064	466	15.2
1921	2 841	402	14.1
1922	2 638	425	16.1
1923	2 643	520	19.7
1924	2 701	437	16.2
1925	2 789	514	18.4
1926	2 864	582	20.3
1927	3 029	609	20.1
1928	3 323	603	18.2
1929	3 528	640	18.2
1930	3 237	527	16.3
1931	3 066	416	13.6
1932	2 869	363	12.7
1933	2 831	331	11.7
1934	2 837	333	11.7
1935	2 956	325	11.0
1936	3 144	345	11.0
1937	3 317	357	10.8
1938	3 348	347	10.3
1939	3 591	413	11.5
1940	3 707	369	9.9
1941	4 008	371	9.3
1942	4 399	370	8.4
1943	5 148	398	7.7
1944	5 990	440	7.3
1945	6 743	474	7.0
1946	7 429	449	6.0
1947	7 810	466	6.0
1948	8 140	501	6.2
1949	8 657	495	5.7
1950	9 015	539	6.0
1951	9 384	642	6.8
1952	9 760	683	7.0
1953	10 334	745	7.2
1954	11 433	805	7.0
1955	12 701	807	6.3
1956	13 427	1 045	7.8
1957	14 263	1 480	10.4
1958	15 840	1 627	10.3
1959	15 834	1 871	11.8
1960	16 917	2 165	12.8
1961	19 153	2 930	15.3
1962	20 272	3 263	16.1
1963 [p. 364]	22 093	3 699	16.7
1964	23 871	4 633	19.4

Année	Actifs	Actifs étrangers	% du total
1965	25 874	4 352	16.9
1966	27 773	4 972	17.9
1967	31 648	5 739	18.1
1968	36 698	6 948	19.0
1969	42 578	11 632	27.3
1970	47 307	13 691	28.9
1971	54 428	14 469	26.6
1972	63 222	16 572	26.2
1973	79 153	23 298	29.4
1974	97 014	28 534	29.4
1975	108 378	31 209	28.7
1976	126 403	37 614	29.7
1977	150 477	47 658	31.6
1978	189 100	66 972	35.4
1979	229 151	81 865	35.7
1980	281 244	109 948	39.1
1981	355 604	146 259	41.1
1982	373 948	156 403	41.8
1983	368 628	156 865	42.6
1984	405 562	182 347	45.0

Source : Moreau (1985 : 116-119), à partir de la Revue de la Banque du Canada et de l'Annuaire du Canada.

L'apport financier de ces activités est extrêmement important, les spécialistes de la banque au Canada s'entendant sur le fait que ces capitaux ont permis aux banques de réaliser les acquisitions qui ont marqué l'histoire bancaire canadienne et lui ont donné sa configuration oligopolistique : "la concentration du système bancaire au Canada n'aurait pas été possible sans ces apports", indique Elie (1986 :93).

4.2.2.2. Un repli temporaire dans les années cinquante et soixante

Avec la crise des années trente, puis la guerre de 1939-1945, celle de Corée (1951), et enfin compte tenu de la croissance que connaît l'économie canadienne dans l'après-guerre, les banques canadiennes ont dû ralentir la croissance de leurs activités à l'échelle internationale. Elles concentreront alors leurs activités au Canada même, ainsi que dans les domaines "acquis" à l'échelle internationale, sans tenter de nouvelles percées, ni accroître le volume des activités déjà en déve-

loppement aux États-Unis, dans les Antilles et en Amérique du Sud. (*Ibid.*)

[p. 365]

Les banques canadiennes connaissent donc une croissance modérée dans l'après-guerre, croissance qui sera secouée en 1960, lorsque des pressions commenceront à s'exercer sur le dollar américain, signe précurseur de la remise en cause de l'hégémonie de cette monnaie et des USA eux-mêmes. Les politiques monétaires et financières adoptées par les États-Unis à cette époque conduiront à une plus grande intégration de l'économie canadienne à celle des USA. "Les banques canadiennes... vont connaître un nouvel essor dans le sillage américain" (Elie, 1986 : 93).

Il n'en reste pas moins que nombre des mesures adoptées par les États-Unis pour tenter de rétablir leur domination seront perçues par les autorités canadiennes comme de véritables catastrophes. En effet, les USA limitent le volume des investissements à long terme détenus par des institutions financières américaines au Canada, de même que celui des investissements directs réalisés par des sociétés non-financières américaines. Des négociations auront lieu entre le Canada et les USA et le résultat en sera fondamentalement une plus grande soumission du Canada aux directives américaines, ce qui, de l'avis des spécialistes, "les transformeraient en banques américaines" (Elie, 1986 : 94).

Ainsi, en mai 1968, sous les pressions du gouvernement américain, les autorités canadiennes imposent aux banques et autres institutions financières canadiennes tout un éventail de restrictions quant au volume de leur actif et passif en devises américaines et autres, et plus particulièrement quant à l'utilisation de ces sommes.

Sans entrer dans les détails, soulignons simplement que ces restrictions faisaient en sorte que toute augmentation dans les dépôts en dollars américains par des résidents nord-américains devait servir exclusivement à des Canadiens. Cela eût pour effet de réduire les activités canadiennes sur le marché de New-York, mais amena les banques à se tourner vers le marché des euro-devises et à développer leurs activités à l'extérieur de l'Amérique du Nord. "L'augmentation de leur passif en devises, en dollars, devait se faire hors du Canada et des États-Unis" (Elie, 1986 : 95).

Au cours des années cinquante, une série de fusions entraîna une plus grande concentration du secteur bancaire canadien et c'est ainsi qu'à partir des années soixante, on commencera à parler des "Big Five", pour désigner les cinq grandes banques contrôlant 85 % de l'actif du secteur bancaire, qui ne compte plus que neuf institutions en 1961 (Moreau, 1985). On aurait pu penser que cette nouvelle concentration aurait favorisé une poussée vers les marchés internationaux, mais ce n'est qu'une dizaine d'années plus tard, soit dans les années soixante-dix, que ce nouvel essor international commencera.

On s'étonne d'autant plus du retard pris à cette époque que les banques canadiennes comptaient déjà un bon nombre de succursales à l'échelle internationale : elles en comptaient 130, contre seulement une centaine pour les banques américaines. De plus, la taille des banques canadiennes était "avantageusement comparable" à celle des banques américaines et elles contrôlaient plus de 15 % de l'activité financière internationale en 1960. (Elie, 1986 : 96). Enfin, dernier élément, les banques canadiennes n'étaient même pas soumises à la concurrence internationale sur leur propre territoire, et il en fut ainsi jusqu'en 1980.

Plusieurs analystes ont expliqué le relatif repli des banques canadiennes dans les années soixante par le "conservatisme" des banquiers, mais Elie propose trois explications qui nous paraissent plus valables, ou tout au moins complémentaires.

À son avis, l'intégration du secteur financier canadien avec celui des États-Unis a fortement limité l'expansion des banques canadiennes, notamment en raison de la fermeture de leurs activités internationales résultant de diverses mesures imposées par les autorités américaines aux autorités canadiennes ¹ et aux banques canadiennes.

Le deuxième facteur est lié à la faiblesse traditionnelle du capital multinational canadien. En effet, si, tout en étant très demandeur de capitaux étrangers, le Canada était un important exportateur de capitaux directs, essentiellement vers les [p. 307] États-Unis (50 %), bon nombre de ces investissements étrangers n'étaient pas sous contrôle

¹ Celles-ci les acceptaient parce qu'elles voulaient ainsi préserver leur principale source de capitaux à long terme.

canadien. "En 1965, les entreprises canadiennes possédaient 56 % et contrôlaient 64 % des investissements directs à l'étranger" ¹

Ainsi, dans les années soixante, le contrôle étranger de l'économie canadienne se traduisait également par un contrôle des investissements directs à l'étranger, ce qui ne pouvait que restreindre le potentiel de multinationalisation des banques canadiennes. En effet, les banquiers canadiens ne pouvaient s'associer aux multinationales canadiennes pour croître sur le plan international, puisque ces multinationales étaient majoritairement sous contrôle américain. Ce n'est qu'en 1975 que les investissements directs à l'étranger deviendront davantage le fait d'entreprises véritablement canadiennes ; à cette date, les sociétés canadiennes en posséderont alors 65 % et en contrôleront 80 %. (Elie, 1986 : 98)

Enfin, le troisième mais non le moindre des facteurs explicatifs : il semble que jusqu'en 1973-1974, le rendement des activités extérieures a été inférieur à celui des activités canadiennes. La situation ne se renversera que dans le milieu des années soixante-dix, les revenus de l'extérieur devenant alors proportionnellement plus importants par rapport au rendement des capitaux au Canada (Elie, 1986 : 98). En 1981, 47 % des revenus des banques sont d'origine internationale, alors que les actifs étrangers représentent plus de 40 % de l'actif des banques, comme le montre le tableau suivant. ²

¹ Niosi, Jorge (1982). *Les multinationales canadiennes*. Montréal : Boréal Express. p. 53, cité in Elie (1986 : 97).

² La tendance des dernières années n'a pas beaucoup évolué par rapport à 1981 ; les activités internationales demeurent à peu près du même ordre. Compte tenu de ce que ce n'est pas là notre objet premier de recherche, il aurait été trop long de mettre à jour toutes ces données, alors que cela n'est pas particulièrement pertinent pour notre démonstration. Une fois démontré le constat de l'importance accrue des activités internationales, c'est surtout le changement qualitatif intervenu dans les activités internationales qui est pertinent du point de vue de l'innovation.

[p. 368]

Tableau 4.25 Origine des revenus des banques 1971-1981
(en pourcentage)

[Retour à la liste des tableaux](#)

	Canadienne	Internationale	% des avoirs en de- vises des banques
1971	83.1	16.9	26.6
1972	84.8	15.2	26.2
1973	83.8	16.1	29.2
1974	78.4	21.5	29.4
1975	75.5	24.5	28.8
1976	75.1	24.9	29.9
1977	70.5	29.5	31.7
1978	66.5	33.5	35.4
1979	64.9	35.1	35.7
1980	55.1	44.9	39.1
1981	52.6	47.4	42.1

Sources : Canada, Chambre des Communes, fac. n° 109, comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques ; Revue de la Banque du Canada. tiré de Elie (1986 : 105)

Tableau 4.26 Moyenne annuelle des pertes sur prêts des banques
(en millions de dollars)

[Retour à la liste des tableaux](#)

	1971-1975	1976-1980	1981
Au Canada	88	373	697
À l'étranger	36	48	155
Total	124	421	852
Avoirs canadiens/ Avoirs étrangers	2.5	1.84	1.37
Pertes au Canada pondérées pertes/ extérieures	0.98	4.22	3.28

Source : Mémoire présenté au Comité permanent des Finances par Burns Limited, p. 9 ; *Revue de la Banque du Canada* ; compilation de Elie (1986 : 106).

4.2.2.3. L'essor international à partir des années soixante-dix

Les revenus après impôt des banques canadiennes témoignent clairement de l'augmentation des gains de source extérieure. Ainsi "le taux de croissance annuel moyen composé des gains après impôt provenant des opérations en dollars canadiens a été de 15 % de 1971 à 1981, tandis que ce taux a été de 33 % pour les opérations internationales" ; c'est ce qu'observait le Comité permanent des [p. 369] finances, du commerce et des questions économiques de la Chambre des Communes du Canada. ¹

Ce revirement dans les rendements du marché national par rapport au marché international explique que les banques canadiennes aient davantage cherché à développer leurs activités internationales. Cela s'explique d'autant plus qu'en 1975, le gouvernement canadien imposait un contrôle sur les prix, les salaires et les profits, en vue de tenter de juguler l'inflation. Les profits provenant des activités internationales étaient cependant exempts de tout contrôle... La nouvelle percée internationale des banques canadiennes à partir des années soixante-dix s'explique donc par le meilleur rendement obtenu sur les opérations internationales, mais aussi par les problèmes que connaît l'économie canadienne à la fin des années soixante-dix.

Comme le souligne Elie (1985 : 99-106) : "les pertes relatives aux opérations en dollars canadiens ont été 7,7 fois plus élevées, en moyenne, que celles en devises étrangères, résidents exclus, de 1976 à 1980. En pondérant par l'importance relative de l'actif en dollars canadiens et en devises, nous constatons que les pertes dans les deux étaient sensiblement pareilles de 1970 à 1975, alors que pour la période de 1976 à 1980, les pertes canadiennes sont 4,22 fois plus importantes." Il conclut donc que "la crise économique au Canada amena les banques à s'ouvrir vers l'extérieur".

Les banques canadiennes se sont effectivement engagées de plus en plus activement sur les marchés financiers internationaux, mais en

¹ La citation est tirée du fascicule 109 du Comité des finances..., et reprise dans Elie (1986 : 98).

outre, leurs activités vont connaître des changements qualitatifs importants. En effet, les banques canadiennes abandonneront progressivement leur attitude passive pour s'engager plus activement dans le recyclage des capitaux, en particulier en ce qui concerne le marché interbancaire et les prêts en euro-devises.

Dans le premier cas, on constate qu'alors qu'à partir du milieu des années soixante, les banques canadiennes participaient au marché interbancaire par le biais de consortia internationaux, les années soixante-dix les amènent à organiser [p. 370] elles-mêmes les prêts internationaux à leur propre compte, au détriment des consortia, dont certains ont même été rachetés par une des banques canadiennes participantes. Ce fut notamment le cas du consortia Orion Bank, racheté par la Banque Royale en 1981 (Moreau, 1985 : 106).

Ce mouvement s'inscrit dans une tendance à la segmentation du marché interbancaire en deux groupes : d'une part, les quarante grandes banques qui ont acquis une expertise et des contacts internationaux suffisants pour organiser elles-mêmes les prêts aux utilisateurs finaux ; et d'autre part, les banques qui cèdent leurs fonds aux banques dominantes, soit parce qu'elles sont trop petites pour assumer l'ensemble d'un prêt, soit parce qu'elles ne disposent ni des contacts, ni de la présence à l'étranger nécessaires à ce genre d'activité, ou encore parce qu'elles refusent d'assumer les risques qui y sont associés ou ne sont tout simplement pas capables de les évaluer. (Moreau, 1985 : 104)

En 1981, les quarante grandes banques dominantes ont organisé près de 95 % du volume des euro-crédits, et les six grandes banques canadiennes faisaient toutes partie de ce groupe sélect. ¹

Pour ce qui est de la place précise du Canada dans le marché des euro-devises, les statistiques compilées par Moreau pour les années 1978-1982 permettent de s'en faire une idée. ² Les banques améri-

¹ Notons que la fusion de la Banque canadienne nationale et de la Banque provinciale a amené la nouvelle Banque nationale à s'ajouter au nombre des "Big Five", qui sont devenues depuis lors les "Big Six", le club des six grandes banques canadiennes

² Moreau note que l'analyse des statistiques à ce sujet n'est pas facile, les données statistiques officielles étant relativement inadéquates en raison de

caines dominant la situation, mais "leur domination n'est pas si forte qu'on a tendance à le penser" (Moreau, 1985 : 108). Le Canada vient au troisième rang, immédiatement après la Grande-Bretagne, devançant alors de peu le Japon, mais assez nettement la RFA et la France. "Devant des résultats semblables, on s'explique mal pourquoi la plupart [p. 371] des auteurs ignorent systématiquement les banques canadiennes dans leurs analyses de l'internationalisation bancaire"...note Moreau (1985 : 109).

Tableau 4.27 Répartition des eurocrédits entre banques des différents pays, 1978-1982 (en millions de dollars américains)

[Retour à la liste des tableaux](#)

	Eurocrédits	En % du total
États-Unis	234 585	35.5
Grande-Bretagne	86 945	13.2
Canada	67 671	10.2
Japon	65 646	9.9
RFA	49 565	7.5
France	37 551	5.7
Total des six	541 963	82.0
Tous les autres	117 818	18.0
Total mondial	659 781	100.0

Source : *Euromoney*, divers numéros, compilation de Moreau (1985 : 108).

Le tableau 4.28 permet de compléter ce portrait de la place des banques canadiennes sur le marché des eurocrédits, en comparant ce pourcentage aux exportations, au PIB et aux investissements directs de sept grands pays de l'OCDE. On notera ici la remontée du Japon au

problèmes de classification, de couverture incomplète, ainsi que du secret bancaire en vigueur dans de nombreuses places financières. De plus, la crise financière mexicaine d'août 1982 aurait rendu les banques encore plus discrètes sur leurs nouveaux prêts... Les statistiques colligées par Moreau sont basées sur la publication *Euromoney*, dont les données sont fondées sur les prêts publicisés par les banques elles-mêmes. Notons tout de même que les banques ont tout de même tendance à révéler le maximum de prêts "pour rehausser leur stature internationale". (Moreau, 1985 : 106-107)

troisième rang, devançant légèrement le Canada ; en effet, les institutions bancaires japonaises n'ont cessé de progresser à partir du tournant des années quatre-vingt.

[p. 372]

Tableau 4.28. Répartition comparée des eurocrédits, du PIB, des exportations et des investissements directs entre sept principaux pays capitalistes, en % du total, vers 1980

[Retour à la liste des tableaux](#)

	Eurocrédits ¹	Exportations ²	IDE ³	PIB ⁴
États-Unis	35.2	17.8	55.7	37.0
Grande-Bretagne	12.9	7.2	15.6	6.2
Japon	10.5	12.0	6.7 ⁵	15.3
Canada	10.1	5.3	4.4	3.7
RFA	7.3	15.6	7.5	8.2
France	5.7	9.4	7.5	7.1
Italie	—	6.5	1.0	5.9

1) Eurocrédits accordés de 1978 à 1982, en pourcentage du total mondial.

2) Exportations en 1981 en pourcentage du total des pays de l'OCDE.

3) Investissement direct à l'étranger en 1979 en pourcentage du total mondial.

4) PIB de 1981, en parités de pouvoir d'achat, en pourcentage du total OCDE.

5) Pour 1976.

Sources : *Euromoney*, divers numéros ; OCDE (1984) *Comptes nationaux*, 1953-1982, tiré de Moreau (1985 : 109).

Sans entrer dans trop de détails, compte tenu de l'objet de notre recherche, il convient de fournir quelques indications supplémentaires sur la place des banques canadiennes sur les marchés financiers internationaux, puisque ces opérations internationales ont effectivement pris une place très importante dans l'activité des banques canadiennes. De plus, ce qui est plus important pour nous, elles ont une incidence extrêmement importante sur l'innovation financière. En effet, tout comme le décloisonnement, phénomène qui n'est d'ailleurs pas sans lien avec l'internationalisation, comme nous l'avons mentionné plus haut, le développement des activités internationales fait partie de ce que nous avons appelé la "dynamique d'encadrement" de l'innovation financière.

4.2.2.4. Les banques canadiennes dans les années quatre-vingt

Fournissons d'abord quelques données sur le réseau mondial des banques canadiennes, qui s'est non seulement développé de façon importante au cours des années soixante-dix, mais s'est aussi transformé du point de vue qualitatif. En effet, le redéploiement international s'est accompagné d'une décentralisation des structures décisionnelles des banques, de même que de la comptabilisation [p. 373] des avoirs ¹, ainsi que du développement de filiales de pleine propriété, de sociétés affiliées de propriété partagée et de bureaux de représentation, qui s'ajoutent aux simples succursales. (Elie, 1986 : 100)

Le tableau qui suit permet de constater que de 1970 à 1981, le nombre de bureaux et de succursales à l'étranger "a doublé dans les Antilles, triplé en Amérique latine, quadruplé en Europe, quintuplé aux États-Unis, et s'est accru de 13 fois en Afrique et au Moyen-Orient et de 28 fois en Asie". C'est là où elles étaient le plus faiblement implantées en 1970 que les banques canadiennes se sont le plus développées jusqu'en 1981. Les anciennes régions d'implantation que sont les Antilles et l'Amérique latine ont soit stagné, soit diminué. (Moreau, 1985 : 111)

¹ De 82 % des avoirs étrangers comptabilisés au Canada en 1964, on passera à moins de la moitié en 1982, note Elie (1986: 100).

Tableau 4.29. Distribution régionale des succursales et bureaux des banques canadiennes, par continent, 1970 et 1981

[Retour à la liste des tableaux](#)

	1970		1981	
	Nombre	%	Nombre	%
États-Unis	23	10.7	124	18.8
Amérique latine	27	12.6	81	12.3
Antilles	137	63.7	286	43.1
Europe	25	11.6	103	15.3
Asie	2	1.9	56	8.3
Afrique et Moyen-Orient	1	0.5	13	2.1
Total	215	100.0	663	100.0

Sources : *Annuaire du Canada*, 1971 : *Bankers Almanac*, 1981 : Rapports annuels des banques, 1981. Tiré de Moreau (1985 :111).

La distribution internationale n'est cependant pas égale entre les diverses banques ; on observe plutôt un "leader" par région, comme l'indique le tableau 4.30. Ainsi, la Banque Royale occupe la première place dans quatre des six régions identifiées : 72 % des bureaux et succursales en Amérique latine relèvent d'elles, de même que de 54 % de ceux d'Europe et 50 % de ceux d'Afrique et du Moyen-Orient, et un tiers de ceux d'Asie. La Banque de Commerce (BCIC) regroupe à elle seule 56 % des succursales et bureaux aux États-Unis. La Banque [p. 374] de Nouvelle-Ecosse (BNE) compte 45 % du total des succursales et bureaux dans les Antilles. La Banque Toronto-Dominion (T.-D.) ne domine nulle part, pas plus que la Banque nationale du Canada (BNC), qui ne compte que six succursales à l'étranger en 1981. Rappelons toutefois que cette dernière vient alors à peine d'accéder au statut de "grande" banque, qu'elle est concentrée dans le secteur francophone du Canada, alors que le monde bancaire canadien est plutôt anglo-saxon ; cependant, la BNC s'établit peu à peu sur les marchés financiers internationaux. ¹

¹ À l'instar de cette banque "francophone", la grande coopérative financière du Québec projette elle aussi, sous l'effet de la concurrence, d'investir les marchés internationaux et canadien-anglais.

Tableau 4.30. Bureaux et succursales des banques à l'étranger, 1981

[Retour à la liste des tableaux](#)

	<u>É.U.</u>	<u>Am. lat.</u>	<u>Antilles</u>	<u>Europe</u>	<u>Asie</u>	<u>Afrique</u>	<u>Total</u>
	<u>M.-O.</u>						
B. Royale	14	58	102	55	18	7	254
BCIC	69	3	48	13	7	1	141
B. de Mtl	8	5	3	10	12	—	38
BNE	10	11	128	16	9	3	177
T.-D.	14	4	2	5	8	2	35
BNC	2	—	1	2	1	—	6
Mercantile	3	—	1	1	—	—	5
CCB	3	—	—	—	—	—	3
B. of BC	1	—	1	1	1	—	4
Total	124	81	286	103	56	13	663

Sources : *Rapports annuels*, 1981 : *Bankers Almanac*, 1981. Tiré de Moreau (1985 : 112).

Pour compléter ce profil de la représentation internationale, un tableau sur la répartition régionale des actifs des banques canadiennes permet de visualiser les choses sous un autre angle. Globalement, on constatera que les actifs étrangers des banques canadiennes se répartissaient ainsi, en 1981 : 40 % en Amérique du Nord, 30 % en Europe, 20 % en Amérique latine et aux Antilles, 9 % en Asie et 2 % en Afrique et au Moyen-Orient.

[p. 375]

Tableau 4.31. Répartition régionale des actifs étrangers des banques canadiennes, octobre 1981 (en milliards de dollars canadiens et en % du total)

[Retour à la liste des tableaux](#)

	Am. Nord	Antilles	Europe	Asie	M.-O.	Total
B. Royale	7.9 (26)	8.0 (26)	12.1 (39)	2.1 (7)	0.6 (2)	30.8 (100%)
BCIC	11.0 (54)	2.7 (13)	5.0 (24)	1.5 (7)	0.3 (2)	20.4 (100)
B. de Mtl	8.8 (40)	5.2 (23)	5.5 (25)	2.3 (10)	0.5 (2)	22.4 (100)
BNE	9.8 (39)	4.8 (19)	7.5 (30)	2.7 (11)	0.4 (2)	25.2 (100)
T.-D.	8.4 (47)	2.6 (15)	4.1 (23)	2.6 (15)	0.2 (7)	0.4 (100)
BNC	1.7 (24)	2.1 (30)	2.4 (34)	0.5 (7)	0.4 (5)	7.1 (100)
Total	47.6 (40)	25.4 (20)	36.6 (30)	11.7 (9)	2.4 (2)	123.7 (100)

Source : *Rapports annuels*, tiré de Moreau (1985 : 122).

Notons que ce tableau peut avoir évolué quelque peu depuis, notamment parce que certaines banques canadiennes ont acquis ou projettent d'acquérir des banques américaines, mais les valeurs relatives n'ont tout de même pas beaucoup évolué.¹ Le principal changement serait que la Banque de Montréal a pu déloger la Banque de Commerce (BCIC) au deuxième rang, ayant fait l'acquisition en 1983 de la Harris Bank, la trente-troisième plus grande banque américaine à l'époque.

¹ Comme précédemment, les données utilisées ici sont les plus récentes qui soient assez facilement accessibles ; en effet, bon nombre de données sur les banques ne sont pas faciles à obtenir, comme en témoignent les thèses de Moreau (1985) et d'Elie (1986), où une bonne part du travail de thèse a consisté précisément à colliger ces données que nous utilisons ici afin de brosser le tableau du secteur bancaire canadien.

Enfin, dernier élément d'intérêt en regard de la répartition des actifs internationaux : la répartition des profits internationaux par région du monde. Les marges d'intérêt diffèrent évidemment beaucoup d'un pays à l'autre. Dans des régions comme l'Amérique latine, les prêts peuvent commander une marge de plus de 2,00 au-dessus du taux du marché interbancaire de Londres (LIBOR), notamment pour des pays comme le Brésil, la Bolivie ; la même chose vaut pour certains pays des Antilles. À l'inverse, les marchés européen et américain commandent une marge inférieure à 1,00 au-delà du LIBOR.

[p. 376]

Tableau 4.32. Estimation de l'origine des profits internationaux des banques canadiennes par région du monde, 1981

[Retour à la liste des tableaux](#)

	Actif bancaire (milliards)	Marge moyenne estimée	Profit estimé (millions)	En % du total mondial
Amérique du Nord	47.6	0.45	214	29.5
Europe	36.6	0.40	146	20.1
Amérique latine	25.4	1.10	279	38.5
Asie-Pacifique	11.7	0.50	58	8.0
Afrique/Moyen-Orient	2.4	0.60	28	3.9
Total	123.7	0.586	725	100.0

Sources : *Rapports annuels* des banques ; *Euromoney*, divers numéros, tiré de Moreau (1985 : 127).

4.2.2.5. L'internationalisation et l'innovation

Au terme de cette présentation sommaire de l'internationalisation des banques canadiennes, il convient de faire le lien avec le thème de l'innovation. À cet égard, nous rappelons la prédominance des États-Unis dans bon nombre des tableaux présentés plus haut. Cette prépondérance n'est pas sans intérêt en regard du thème de l'innovation puisque l'on sait que la vaste majorité des innovations introduites à l'échelle mondiale sont de source américaine. La présence des banques canadiennes aux États-Unis, de même que la présence de banques américaines au Canada,¹ permet donc à celles-ci de s'abreuver directement à la source de l'innovation financière et d'être tout au moins rapidement informées de l'apparition de ces innovations.

Par ailleurs, la présence du Canada sur le marché interbancaire, notamment en ce qui concerne les euro-crédits et euro-devises, n'est pas non plus sans intérêt. En effet, ayant participé aux grands consortia internationaux et se trouvant aujourd'hui [p. 377] au nombre des quarante grandes banques dominant le marché des euro-crédits, les banques canadiennes sont bien placées pour être informées des développements qui se produisent dans les principales places financières internationales.

Évidemment, l'information n'est pas tout, mais c'est certes le début du processus, d'autant plus que nous avons noté précédemment que l'innovation financière, contrairement à l'innovation industrielle, n'est pas protégée par des brevets (à l'exception notoire de celui obtenu par Merrill Lynch pour son "Cash Management System"... qui a néan-

¹ Notons que les activités de celles-ci pourraient s'accroître dans le contexte du libre-échange Canada-USA, par suite des pressions des institutions américaines visant à faire ouvrir davantage les marchés financiers canadiens à la présence américaine. Notons d'ailleurs que le livre vert sur les institutions financières (1985) proposait déjà la possibilité que la propriété maximale étrangère soit modulée, de façon inversement proportionnelle à la taille de l'institution canadienne faisant l'objet de convoitises de la part des Américains. Ainsi, les six grandes banques canadiennes seraient à l'abri de prises de contrôle, mais les institutions financières de taille plus réduite seraient davantage soumises à ce risque. Voir Moreau (1987b : 309) à ce sujet.

moins été "copié", à quelques détails près, et à peu de frais...). Ainsi, par le biais de la demande des clients, de même que par la surveillance étroite qu'exercent les institutions sur le comportement des unes et des autres, les institutions bancaires sont généralement très bien informées des innovations de produit et de processus introduites par les sociétés concurrentes.

Comme les caractéristiques des produits financiers (terme, rendement, liquidité, etc. d'un titre par exemple) sont relativement faciles à imiter et à produire (cf. De Boissieu, 1986 ; Régniez, 1988), l'innovation de produit a effectivement progressé très rapidement, le Canada ayant introduit la plupart des innovations américaines (voir le tableau 4.33) dans un délai très court.

[p. 378]

Tableau 4.33. Les innovations financières[Retour à la liste des tableaux](#)**Innovations de produit**

-
- Cartes de crédit (1949, aux États-Unis ; boom en 1974).
 - Cartes magnétiques (décennie soixante aux États-Unis).
 - Services de transfert automatique – ATS (début 1970, aux États-Unis).
 - Certificats de dépôt négociables (1961, aux États-Unis).
 - SWEEP Account (années soixante-dix, aux États-Unis).
 - Cartes à mémoire (1974, en France).
 - Ordres de virement négociables : Now Account (1972, aux États-Unis).
 - Super Now Account (1981, aux États-Unis).
 - Credit Union Share Drafts (1974, aux États-Unis).
 - Produits du type SICAV : Money Market Mutual Funds (1972, aux États-Unis) ; Money Market Deposit Accounts (1981, aux États-Unis).
 - Assurance-vie variable (milieu des années soixante-dix, à Londres).
 - Cash Management Account (1977, Merrill Lynch).
 - Produits mixtes épargnes/assurance (fin des années soixante-dix, aux États-Unis et au Royaume-Uni).
 - Retail Repurchase Agreements (1981, aux États-Unis).
 - Options (1973, aux États-Unis, CBOE).

Innovations de procédé

- DAB-GAB (ATM).
- TPV, TP (EFTPOS).
- Réseaux (SWIFT, CHIPS, CHAPS, SIT)...
- Ordinateurs de compensation (ACH).
- Terminaux financiers.
- Bureautique bancaire.
- Post-marquage, image-chèque.
- Dématérialisation des titres financiers.

Innovations de structure

- Banque à domicile.
 - Supermarché financier.
 - Capital à risque
 - Bankers-bank
 - Marché à terme d'instruments financiers (MATIF).
 - Marché du papier commercial.
 - Marché boursier hors cote.
-

Source : Muldur, U. (1985). FAST-CEE, Occasional Paper.

Ainsi, dans le contexte nord-américain, les innovations se propagent davantage par le marché, ou les institutions financières, alors qu'elles seraient davantage le fait de l'État dans certains pays, dont la France, le Japon et l'Italie (cf. De Boissieu, 1986). Les liens internationaux des banques prennent d'autant plus d'importance dans cette perspective.

[p. 379]

En ce qui concerne l'innovation financière, la liste des différentes innovations, de produits et de procédés, permet de constater la prédominance américaine dans l'introduction de ces innovations. De façon générale, les innovations américaines n'ont pas mis beaucoup de temps à traverser la frontière. Cela s'explique par différents facteurs, notamment le fait que la réglementation canadienne s'apparente fortement à celle des États-Unis, que l'évolution de la conjoncture économique (inflation, etc.) y est souvent analogue (bien que parfois décalée quelque peu) et que le Canada compte un grand nombre d'entreprises américaines établies sur son sol (qui exigent des banques les mêmes produits et services qu'aux USA).

Ajoutons à ces faits ce que nous avons dit plus haut au sujet de l'influence accélératrice de l'internationalisation sur le décloisonnement des institutions financières canadiennes, qui favorise lui-même la création de certains nouveaux produits financiers combinant des fonctions de plusieurs piliers financiers. Tous ces éléments tendent à indiquer que l'internationalisation et la place (importante) des banques canadiennes sur les marchés financiers internationaux contribuent à expliquer non seulement le rythme accéléré de l'innovation financière au Canada, mais également ses origines.

En regard de la théorie sur les innovations financières présentée plus haut, il nous faut conclure que l'innovation financière au Canada est issue du système financier lui-même, à la fois de sa configuration nationale et internationale. Elle est certes également reliée à la concurrence, notamment à la concurrence qui s'exerce sur les marchés internationaux, mais aussi à celle que se livrent les institutions sur le marché canadien lui-même.

L'intégration internationale a bien sûr une incidence sur les modalités de la concurrence à l'échelle nationale, et par conséquent, sur le développement de produits et de formes (ou de processus) de distribu-

tion de ces produits à la clientèle. En effet, se retrouvant sur les mêmes marchés que les institutions d'autres pays, mais sur des marchés de produits qui leur sont interdits au Canada, [p. 380] les institutions canadiennes développent de nouveaux créneaux, un nouveau savoir-faire, qu'elles veulent ensuite exploiter au Canada également. ¹

On observe donc souvent importation (ou imitation) de produits financiers introduits sur les marchés internationaux (souvent aux USA), puis adaptation de ces produits à la clientèle d'affaires canadienne à l'étranger, et enfin au Canada. Dans le cas des activités internationales, il faut noter que c'est surtout de la clientèle d'affaires qu'il s'agit ; cependant, les innovations introduites à l'intention de cette clientèle d'affaires donnent souvent lieu à des produits de la même "famille", s'adressant toutefois aux particuliers. Qu'on pense aux systèmes de gestion de trésorerie, aux divers produits associant des caractéristiques de liquidité et de rendement élevé, ou encore à la banque "à domicile" (visant pour le moment essentiellement la clientèle d'affaires).

En ce qui concerne les services à la clientèle des particuliers, c'est surtout sous l'angle des cartes de crédit et des chèques de voyage, des possibilités de retraits dans des réseaux bancaires étrangers, ou encore des possibilités de retraits auprès de réseaux de guichets automatiques (réseau Interac au Canada, Plus aux États-Unis et autres réseaux en Europe), que s'est manifestée la dimension internationale de l'évolution de la concurrence.

Tous ces produits se sont rapidement diffusés à l'échelle internationale, d'autant plus que certains impliquaient des ententes de réciprocité, comme c'est le cas pour l'utilisation des GAB pour retraits internationaux. Ainsi, American Express est certainement parmi les groupes financiers les plus actifs sur ce plan et la majorité des grandes banques internationales ne tardent pas à offrir les produits mis au point par ce groupe ou par des banques américaines exerçant des activités analogues.

¹ Divers articles de la revue de presse de l'Inspecteur général des institutions financières témoignent de pressions exercées par les institutions en vue d'obtenir la possibilité d'exercer de nouvelles activités, notamment en ce qui concerne le courtage.

L'analyse de la diffusion de ces innovations nous mène nécessairement à l'évolution des formes de la concurrence et des comportements de la clientèle, [p. 381] deux facteurs contribuant actuellement à accélérer la dynamique de l'innovation et à en modeler les formes.

4.2.3. Changements dans les formes de la concurrence

[Retour à la table des matières](#)

Les diverses évolutions évoquées plus haut, à savoir l'internationalisation et le décloisonnement des institutions financières, ont non seulement induit des innovations en ce qui concerne l'offre de produits, mais également remodelé les formes de la concurrence.

La transformation de la concurrence s'explique en grande partie par le fait que la croissance du secteur bancaire ne peut plus venir d'une augmentation de la clientèle, étant donné le ralentissement démographique, le vieillissement de la population et la quasi-saturation du marché existant. Pour continuer à croître, les banques doivent donc envahir de nouveaux marchés, vendre de nouveaux produits, d'autant plus qu'elles se trouvent de plus en plus concurrencées par les autres institutions financières.

Ainsi, alors que l'on peut considérer le secteur proprement bancaire comme un secteur oligopolistique, l'ouverture sur les différents piliers du secteur financier et l'élimination des "barrières à l'entrée" dans d'autres activités financières induisent dans une certaine mesure une plus forte concurrence. En fait, il faudrait plutôt parler de concurrence imparfaite pour qualifier ce secteur. Comme l'objet de notre thèse n'est pas l'analyse du secteur bancaire comme tel, nous ne développerons pas là-dessus. Qu'il nous suffise toutefois de garder à l'esprit qu'il y a en quelque sorte deux mouvements contradictoires selon que l'on considère les choses du point de vue des "institutions", ou plutôt des "activités" ou "produits".

En effet, comme nous l'avons noté précédemment, il y a en fait accentuation du caractère oligopolistique du secteur proprement bancaire, le nombre d'institutions ayant diminué de dix à sept récemment. De plus, on note une importante montée des conglomerats financiers.

Par contre, le décloisonnement entraîne une diminution des barrières (légales) à l'entrée des diverses institutions dans [p. 382] différentes activités, d'où une certaine hausse de la concurrence sur certains marchés de produits ou activités.

L'intérêt des institutions pour la transgression des frontières est d'autant plus grand que les marchés traditionnels sont saturés, le processus de "banclarisation" étant achevé, comme nous l'avons indiqué. C'est ainsi que les institutions passent d'une phase de croissance presque purement quantitative (augmentation du nombre de ménages ayant un compte en banque, puis augmentation du nombre de comptes - épargne et chèques -) à une phase de croissance davantage axée sur la qualité du produit, la qualité du service, la diversification des opérations financières qu'elles peuvent offrir à la clientèle, cette diversification se traduisant ultimement par l'envahissement de secteurs auparavant considérés distincts de l'activité bancaire (fiducie, assurance, éventuellement courtage).

Notons que cette évolution n'est pas propre au secteur bancaire. Cependant, au cours du vingtième siècle, elle a surtout touché les secteurs primaire, puis secondaire ; à l'exception du secteur financier, les secteurs tertiaires continuent de connaître un bon taux de croissance au Canada. Le secteur financier canadien semble ainsi entré dans une phase de "maturité", qui rend d'autant plus intéressante son analyse. En effet, il pourrait en quelque sorte être un précurseur de l'évolution future du tertiaire. ¹

Pour revenir aux transformations touchant la structure des marchés, ou la concurrence, rappelons que tant au Canada qu'aux États-Unis ou en France, et dans la majorité des pays occidentaux, les années soixante et soixante-dix ont été caractérisées par cette progression phénoménale de la "banclarisation" (pourcentage de la population ayant un compte en banque).

En France, et dans une moindre mesure au Canada, cela s'est traduit par une multiplication du nombre d'agences bancaires. Ainsi, en France, en 1983, on comptait une agence bancaire pour 1 524 habi-

¹ À l'exception peut-être de ce que l'on nomme parfois le "quaternaire", soit le secteur de l'information, en référence au livre de Porat, M. U. (1977). *The Information Economy*. US Department of Commerce.

tants, alors qu'on en comptait une [p. 383] pour 3 528 personnes au Canada la même année, puis une pour 3 628 personnes en 1985 (Association des banquiers canadiens, 1986a : 3) ¹. À titre de comparaison, les États-Unis comptaient une population moyenne par succursale de 2 310 en 1983. D'ailleurs, nos interlocuteurs français n'ont pas manqué de noter cette "excroissance" de la banque en France, une excroissance que plusieurs banques françaises ont corrigé ou sont en voie de corriger par la fermeture d'un certain nombre d'agences.

Au Canada, malgré un achalandage moyen apparemment supérieur, d'après les chiffres cités, on a tout de même procédé à une "rationalisation" du nombre de succursales, comme nous l'avons vu au tableau 4.5.

La répartition des succursales par province permet de constater que la diminution du nombre de succursales au Québec est particulièrement forte, soit de 240 de 1972 au 31 mars 1986, ou encore une baisse de 357 par rapport au sommet de 1618 succursales enregistré en 1979 ². (Tableau 4.6) À l'inverse, bien que certaines provinces aient enregistré une faible baisse du nombre de leurs succursales de 1979 à 1986, toutes les provinces à l'exception d'une seule (Île-du-Prince-Édouard) ont enregistré une hausse du nombre de leurs succursales par rapport à 1972.

La concurrence est donc de plus en plus vive entre les institutions financières en place, et notamment entre les banques et les caisses coopératives au Québec. C'est d'autant plus vrai que les institutions de dépôt sont maintenant concurrencées de plus en plus par les autres institutions financières que sont les sociétés de fiducie, d'assurance ou de courtage. Cette entrée dans les marchés d'autres institutions étant à

¹ Notons que les coopératives financières ne sont pas prises en compte dans ces données de l'Association des banquiers, ce qui modifierait les chiffres.

² En ce qui concerne le Québec, les coopératives financières étant particulièrement importantes, il faudrait ajouter ces quelque 1 400 agences coopératives au nombre de succursales. La tendance à la baisse du nombre d'agences n'en serait toutefois aucunement modifiée. En effet, nos interlocuteurs du secteur coopératif nous ont indiqué qu'ils avaient également fermé un certain nombre de succursales ou cours des dernières années, mais que le nombre total de succursales était néanmoins toujours supérieur à celui du début des années soixante-dix.

l'origine de la hausse de "concurrence", malgré le [p. 384] contexte oligopolistique, voyons précisément sur quels terrains s'exerce cette concurrence.

4.2.3.1. Concurrence sur les marchés financiers

Il n'est pas facile de mesurer avec exactitude le degré de concurrence sur les divers marchés financiers dans un contexte d'innovations de produit tel que nous le connaissons depuis quelques années. En effet, les statistiques disponibles sur la concentration du capital ou des activités des institutions dans les différents marchés ne tiennent pas compte des nouveaux produits financiers qui, bien que relevant d'un marché donné, peuvent fort bien se comparer à ceux d'un tout autre marché. Cela étant dit, aux fins de notre propre démarche, les données recueillies par le Conseil économique du Canada (1987) permettent toutefois d'estimer assez bien le degré de concurrence pouvant exister sur les différents marchés, étant entendu que les nouveaux produits financiers ne peuvent qu'accroître des taux de recoupement déjà assez élevés.

Un premier tableau indique la part des neuf grands groupes financiers dans l'actif global, les prêts et les dépôts de toutes les entreprises financières du Canada. Ce tableau permet de constater que bien que la concentration des actifs dans le secteur financier soit "relativement élevée" (CEC, 1987 : 32), puisque 80 % de l'actif des banques, sociétés de fiducie et de crédit et sociétés d'assurance-vie est détenu par seulement 17 entreprises (en 1984), les neuf grands groupes financiers ne détenaient que de faibles parts totalisant environ 10 % de l'actif du secteur financier. En fait, cela est précisément dû à la taille énorme des banques, qui dominent le secteur financier : à elles seules, les quatre plus grandes détiennent 56 % de l'actif financier défini plus haut (toujours pour 1984).

L'intérêt premier de ce tableau est cependant de mettre en relief l'importance relative de l'actif que possèdent dans différents champs

d'intervention les neuf grands groupes financiers du Canada¹ (que l'on peut considérer comme des [p. 385] "précurseurs" du décloisonnement, surtout les groupes Desjardins et La Laurentienne).

Tableau 4.34. Parts des neuf groupes financiers dans l'actif global, les prêts et les dépôts de toutes les entreprises financières du Canada, 1979 et 1985

[Retour à la liste des tableaux](#)

En pourcentage	Prêts							
	Actif global		Hypothécaires		Autres prêts		Dépôts	
	1979	1985	1979	1985	1979	1985	1979	1985
Groupe Desjardins	2.94	3.33	6.15	6.63	2.90	5.94	5.14	6.56
Trilon Financial Corp.	2.63	—	5.84	—	1.76	—	3.63	—
Corporation fin. Power	1.65	2.01	3.53	4.36	0.31	0.46	0.61	0.82
Crown Financial Group	0.50	0.77	0.83	1.45	0.18	0.25	—	0.02
Groupe La Laurentienne	0.37	0.65	0.49	0.63	0.07	0.12	—	0.14
Traders Group	0.76	0.56	1.49	0.93	1.01	1.08	0.98	0.94
Les Services fin. Eaton	0.15	0.13	0.48	0.44	—	—	0.26	0.21
E-L Financial Corp.	0.12	0.14	0.12	0.09	0.02	0.02	—	—
Groupe Prêt et Revenu	0.04	0.06	0.11	0.15	—	0.02	0.06	0.11
Total	6.54	10.29	13.20	20.51	4.49	9.66	7.06	12.44

1) À l'exclusion des avoirs des caisses de retraites en fiducie.

Source : Mayrand, tiré de CEC (1987 : 33).

Sous un autre angle, le tableau 4.35 permet de comparer la part relative des différents piliers traditionnels du secteur financier dans les marchés des prêts hypothécaires, autres qu'hypothécaires, ainsi que dans la collecte des dépôts d'épargne. De plus, il offre une comparaison de la répartition observée au Québec par rapport à celle de l'ensemble du Canada. On y notera la prédominance des caisses et "credit unions" dans le domaine du prêt hypothécaire au Québec, la prédominance générale des banques dans les autres types de prêts, de même

¹ Rappelons que les Services financiers Eaton sont aujourd'hui intégrés au Groupe La Laurentienne, de sorte qu'il conviendrait d'ajouter leurs deux parts respectives.

que l'importance relative des sociétés de fiducie dans la collecte des dépôts d'épargne des particuliers. On aura constaté que la définition des "institutions de dépôt", parfois utilisée par certains analystes, exclut les sociétés d'assurance.

[p. 386]

Tableau 4.35. Répartition de certains postes d'actif et de passif par principaux types d'institutions de dépôt (fin 1982) – Québec, Canada

[Retour à la liste des tableaux](#)

	QUÉBEC		CANADA	
	Milliards \$	%	Milliards \$	%
Prêts (sauf hypothécaires) :				
Banques à charte ¹	17.1	81.4	119.9	91.9
Caisses et	3.4	16.2	8.0	6.1
Banques d'épargne	0.2	1.0	0.2	0.2
Fiducies et prêts hypothécaires	0.3	1.4	2.4	1.8
TOTAL :	21.0	100.0	130.5	100.0
Prêts hypothécaires :				
Banques à charte ¹	4.8	23.0	31.5	30.9
Caisses et	7.5	35.9	15.3	15.0
Banques d'épargne	2.7	12.9	2.7	2.6
Fiducies et prêts hypothécaires	5.9	28.2	52.6	51.5
TOTAL :	20.9	100.0	102.1	100.0
Dépôts d'épargne de particuliers :				
Banques à charte ¹	16.1	36.7	99.3	51.2
Caisses et	14.6	33.2	30.9	15.9
Banques d'épargne	3.6	8.2	3.6	1.9
Fiducies et prêts hypothécaires	9.6	21.9	60.2	31.0
TOTAL :	43.9	100.0	194.0	100.0
Actif ou passif total :				
Banques à charte ¹	36.1	—	234.3	67.2
Caisses et	15.9	—	33.5	9.6
Banques d'épargne	4.6	—	4.6	1.3
Fiducies et prêts hypothécaires	N.D.	—	76.5	21.9
TOTAL :	N.D.	100.0	348.9	100.0
1) Ne comprend pas l'activité internationale des banques à charte.				

Source : Emploi et Immigration Canada (1985 : 8)

L'analyse de la "concentration" du marché fournit un autre regard sur le degré de concurrence dans un marché donné. Ainsi, le Conseil économique a mesuré la concentration des marchés au niveau de la "production" et de la "distribution" des produits financiers. En ce qui concerne la "production", le degré de concentration y est mesuré en établissant les parts de ce marché qui reviennent aux divers établissements présents. Pour ce qui est de la distribution des produits, la concentration est fonction du nombre de points de vente. (CEC, 1987 : 34)

[p. 387]

Du point de vue de la production, le tableau 4.36, fondé sur une étude de A. Mayrand (1987), apporte des éléments d'information pertinents. On y constate que la concentration varie selon les marchés. D'abord, le marché hypothécaire y apparaît relativement moins concentré que les autres marchés financiers. En effet, en 1984, les quatre principaux fournisseurs ne représentaient que 32,6 % du marché et il fallait regrouper les activités de vingt entreprises pour arriver à 80 % du marché. (CEC, 1987 : 34-35) Notons cependant qu'une fusion des sociétés Canada Trust et Le Permanent a entraîné un léger accroissement (34 %) de la concentration du marché en 1985.

Tableau 4.36. Concentration sur certains marchés parmi les principales catégories d'entreprises financières, Canada, 1979 et 1984

[Retour à la liste des tableaux](#)

	Pourcentage des activités représenté par les quatre plus importantes sociétés				Nombre de sociétés com- posant 80% du marché	
	Prêts hypo- thécaires	Dépôts au Canada	Prêts person- nels et com- merciaux au Canada	Prêts hypo- thécaires	Dépôts au Canada	Prêts person- nels et com- merciaux au Canada
1979	29.9	53.8	70.0	23	9	5
1984	32.6	47.7	62.7	20	12	7

1) Les liens de propriété plus complets et les groupes financiers ont été pris en considération.

Source : Mayrand, tiré de CEC, 1987 : 35.

Si nous passons au marché des dépôts, 80 % de celui-ci est accaparé par seulement douze entreprises (onze depuis la fusion mentionnée plus haut) où dominant les banques, les quatre plus grandes détenant à elles seules près de la moitié des dépôts (47,7 %) en 1984. Cela signifie de toute évidence qu'il ne s'agit pas d'un marché "concurrentiel" au sens traditionnel du terme en économie ; il faudrait plutôt parler de concurrence imparfaite ou oligopolistique. Cependant, il convient de noter que la lutte que se livrent les institutions en place pour des parts de marché est d'autant plus forte que les institutions sont de taille considérable, qu'elles ont des moyens importants pour "livrer bataille", et que les enjeux sont importants, étant donné le degré de saturation des marchés traditionnels (dont les prêts).

[p. 388]

Le marché des prêts personnels et commerciaux est d'ailleurs celui où l'on enregistre le plus important degré de concentration. "Les quatre principaux créanciers occupaient en effet 63 % de ce marché en 1984, et sept institutions (presque toutes des banques canadiennes) en accaparaient les quatre cinquièmes", note le CEC (1987 : 34). On peut sans doute penser que dans ce domaine, ce sont effectivement les caractéristiques des secteurs oligopolistiques ou de concurrence imparfaite qui s'appliquent en termes d'établissement des prix. Cependant, si d'autres institutions étaient autorisées à se tailler une meilleure place sur ce créneau, la situation pourrait s'en trouver modifiée, pourvu qu'il ne s'agisse pas simplement de sociétés faisant partie d'un même conglomérat (ce qui devient de plus en plus probable).

Pour sa part, le marché de l'assurance-vie est relativement moins concentré que les autres marchés financiers. En 1984, les quatre premières compagnies d'assurance-vie ne comptaient que pour 28 % des ventes de polices en vigueur souscrites directement. Il fallait trente entreprises pour que l'on atteigne un pourcentage de 80 % (Mayrand, 1987 ; CEC, 1987 : 34). Du côté de l'assurance-vie collective, les chiffres correspondants étaient d'à peu près 40 % des polices et de 20 sociétés.

En ce qui a trait à l'assurance générale, les quatre plus grandes entreprises détenaient, en 1979 (d'après une étude effectuée pour le Bureau d'assurance du Canada), quelque 24 % des primes nettes de

toutes les polices souscrites.¹ Les pourcentages correspondants étaient de 29,6 % pour l'assurance-automobile, de 23,2 % pour l'assurance-biens et de 30,9 % pour l'assurance-responsabilité civile. Ces pourcentages relatifs au secteur de l'assurance sont intéressants lorsqu'on considère que les caisses coopératives ont récemment tenté une percée dans la vente d'assurance à leurs comptoirs, et que les banques pourraient éventuellement emboîter le pas, notamment la Banque Laurentienne, qui fait partie d'un grand groupe constitué autour d'une société d'assurances (La Laurentienne).

[p. 389]

Les marchés des valeurs mobilières sont pour leur part fortement concentrés, si l'on fonde l'analyse sur les nouvelles émissions des entreprises canadiennes et des gouvernements. En 1985, quatre sociétés de courtage ont souscrit environ 65 % de la valeur globale des actions ordinaires. Huit entreprises réussissaient à occuper les 80 % du marché. Pour ce qui est des actions privilégiées, les quatre premières entreprises représentaient 67 % du marché ; en y ajoutant les deux suivantes, on atteignait les quatre cinquièmes du marché. Enfin, pour ce qui est des titres de financement de la dette (obligations, débentures, etc.), les quatre premières sociétés ont souscrit 67 % des nouvelles émissions, alors qu'elles étaient dix à se partager 80 % du marché (CEC, 1987 : 35).

En résumé, la concentration de la "production" de services financiers varie selon les marchés. Elle est élevée sur les marchés du crédit à la consommation et aux entreprises, des dépôts et des valeurs mobilières, et plutôt faible sur ceux des prêts hypothécaires et de l'assurance.

Cela nous donne une idée de la façon dont la concurrence peut s'exercer (ou non) sur ces divers marchés et, dans la perspective du décloisonnement, de la façon dont les entreprises dominantes doivent s'y prendre pour se tailler une place sur un marché : création de filiales, acquisitions ou fusions, etc. Ainsi, dans le domaine des valeurs

¹ Voir Quirin, G. D. et Waters, W. R. (1982). *Competition, economic efficiency and profitability in the Canadian property and casualty insurance industry*. Étude préparée pour le Bureau de l'assurance du Canada. Toronto. Cité in CEC, 1987: 34 et 136.

mobilières, fortement concentré, la stratégie des banques a été essentiellement l'acquisition ; seules deux d'entre elles ont opté pour la création de filiales ou de services au sein de leur propre institution.

En ce qui concerne le réseau de distribution, cela nous renvoie aux données présentées plus haut au sujet de la répartition des succursales bancaires dans les villes et régions du pays. Au début de 1985, 2 616 localités canadiennes possédaient au moins une succursale d'institution financière, soit une succursale bancaire, une agence de services fiduciaires, une coopérative financière ou un courtier en valeurs mobilières. Cependant, 1 600 d'entre elles ne comptaient qu'un seul point de vente (les sociétés et agents d'assurance n'étant pas pris en compte ici).

[p. 390]

On pourrait considérer que l'automatisation modifierait quelque peu la situation, mais c'est en fait peu probable, puisque la plupart des quelque 4 000 guichets automatiques installés au Canada par les banques, les coopératives financières et les sociétés de fiducie se trouvent concentrés dans les agglomérations urbaines.

4.2.3.2. La concurrence sur les produits financiers

Nous avons mentionné précédemment que les données sur la concentration ont tendance à sous-estimer quelque peu la concurrence dans un marché donné, puisqu'elles négligent les innovations financières qui ont pour effet de rendre quelque peu factices les cloisons entre les marchés. Nous présentons donc en complément quelques tableaux donnant une meilleure représentation de la concurrence sur les produits dans le secteur financier canadien.

Le premier de ces tableaux (4.37) rappelle les caractéristiques essentielles de la réglementation financière au Canada et indique donc bien les différents services/produits que peuvent offrir les diverses institutions. Nous ne le commenterons pas davantage puisqu'il est suffisamment explicite.

[p. 391]

Tableau 4.37. Caractéristiques principales de la réglementation
financière au Canada

[Retour à la liste des tableaux](#)

[p. 392]

Tableau 4.37. (suite)

Source : CEC (1987 : 38-39).

[p. 393]

Tableau 4.38. Classification des principaux services offerts par
les entreprises financières du Canada

[Retour à la liste des tableaux](#)

[p. 364]

Tableau 4.38 (suite)

Source : CEC (1987 : 42-43)

[p. 395]

Parallèlement à une intensification de la concurrence sur les produits, on observe une nette tendance à la *diversification* des produits. Le tableau 4.38 montre que ce sont les banques canadiennes et les coopératives financières qui présentent les activités les plus diversifiées et se trouvent donc en concurrence sur tous ces produits. En fait, aucune institution canadienne n'est véritablement spécialisée, ni totalement diversifiée, c'est-à-dire qu'aucune n'offre qu'un seul produit et aucune n'offre tous les produits à toutes les clientèles de toutes les régions du Canada. Les institutions canadiennes présentent des degrés de diversification différents, mais se trouvent toutes entre ces deux extrêmes.

Selon le Conseil économique du Canada (1987 : 40), le degré de diversification d'une institution financière est déterminé par le nombre de ses activités rémunératrices : activités de crédit, de dépôt, achats ou ventes de titres, gestion de fonds mutuels de placement, etc. Pour se diversifier davantage, une institution peut emprunter trois voies. Elle peut "1) élargir sa clientèle pour y inclure de nouvelles entreprises ou de nouveaux consommateurs, ou encore des entreprises de taille différente ou appartenant à des secteurs différents ; 2) élargir sa production en y ajoutant de nouvelles lignes ; ou 3) offrir des services aux consommateurs d'autres régions du pays." (CEC, 1987 : 40)

Il n'est pas sans intérêt de noter que l'on retrouve dans cette définition du Conseil économique les "nouveaux débouchés" de Schumpeter (1 et 3), de même que les innovations de produit (2).

Toujours selon le Conseil économique, "une entreprise diversifiée offre plusieurs des produits énumérés dans une colonne, tandis qu'un conglomérat offre des produits énumérés dans au moins deux colonnes". En d'autres termes, pour parler de conglomérat financier, il faut que les activités de celui-ci recouvrent au moins deux des "piliers" traditionnels du secteur financier.

Ainsi, les sociétés d'assurance-vie et les courtiers en valeurs mobilières (n'offrant pas de comptes de gestion de trésorerie) seraient simplement des entreprises diversifiées, alors que les banques, les sociétés et les coopératives financières seraient plutôt des conglomérats. Retenant ces distinctions, le tableau 4.39 [p. 396] présente un profil som-

maire du degré de diversification de différentes catégories d'institutions.

Tableau 4.39. Services offerts par diverses catégories d'entreprises financières canadiennes

[Retour à la liste des tableaux](#)

[p. 397]

Tableau 4.39 (suite)

Source : CEC, 1987 : 44-45.

[p. 398]

4.2.3.3. Concurrence et Innovation

Face à la concurrence accrue sur les marchés de produits financiers (Régniez, 1988 ; CEC, 1987), il semble donc que l'attitude des banques et des coopératives financières soit relativement semblable. La diversification des produits, la montée en qualité et l'informatisation (GAB et DAB notamment) sont considérées par les institutions comme la meilleure façon de se tailler de meilleures parts de marché, d'affronter une concurrence accrue (dans une certaine mesure). Comme l'ont souligné nos interlocuteurs canadiens, le nombre de produits offerts à la clientèle est passé de moins d'une dizaine à plus d'une centaine en l'espace d'à peine dix ans. Ainsi, concurrence et diversification des produits sont donc étroitement reliés.

De plus, on observe le développement de pratiques de vente nouvelles, et tout à fait étrangères aux pratiques du secteur bancaire "traditionnel". Il s'agit de l'offre de produits complémentaires au produit pour lequel le client s'est présenté au comptoir, ainsi que de ce que certains nomment la "vente croisée", c'est-à-dire la vente de produits non bancaires (d'assurance ou autres) dont la gestion est assurée par une institution qui, elle-même, vend certains produits de la banque en question ou y envoie certains de ses clients pour des services supplémentaires.

On observe ainsi une modification de la *structure d'offre de services*, ceux-ci étant de plus en plus insérés dans des *réseaux* qui contribuent au resserrement ou à la concentration de l'offre de services. Dans certains cas, et cela semble être plus souvent le cas au Canada qu'en France, il y a participation financière ou contrôle financier d'une des institutions du réseau sur d'autres organisations. Cependant, ce n'est pas toujours, ni nécessairement, le cas. Il se peut, comme c'est plus souvent le cas en France, qu'il y ait simplement fonctionnement en lien avec des entreprises complémentaires et renvoi de clientèle de l'une à l'autre.

La performance des diverses entreprises semble toutefois être étroitement liée au réseau qu'elles se sont constituées. Ainsi, cette constitution en réseau pourrait d'ailleurs fort bien expliquer que les

francophones aient acquis dans le monde des institutions financières, au Québec, une place qu'ils n'occupaient pas il y a dix ans. En effet, à l'heure actuelle, trois des quatre plus grands groupes financiers du [p. 399] Canada sont des "réseaux" francophones : la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins, le Groupe La Laurentienne et le Groupe Power (Conseil économique du Canada, 1986). De ces trois groupes, deux exercent des activités bancaires, tous deux cependant devant pour le moment limiter leurs activités à l'échelle de la province, en raison de leur charte "provinciale". ¹

En France, la situation n'est pas directement comparable, mais on pourrait faire le parallèle avec le regroupement en réseau d'un grand nombre de banques auparavant restreintes à une région donnée. C'est notamment le cas des réseaux du CIC et des Banques populaires. Par ailleurs, on peut rappeler l'existence du réseau du Crédit agricole, dont les constituantes conservent une certaine autonomie, tout en bénéficiant des avantages de l'appartenance au réseau.

Ajoutons de plus, que le réseau dont il est question pourrait, dans une certaine mesure, s'étendre aux relations avec certains constructeurs ² ou certains organismes de formation. Cela apparaît d'autant plus important dans un contexte où l'accent est de plus en plus mis sur la "vente" de produits financiers. En effet, la réorientation des comportements du personnel, d'une activité de service vers une activité de vente, amène les institutions à avoir recours à de la formation dans le domaine de la vente et du marketing de produits. Pour ce qui est des fabricants de matériel ou de logiciel, ceux-ci dispensent parfois également de la formation (généralement de très courte durée cependant).

Dans le cas de la formation, la constitution en réseau est particulièrement évidente en France, où les groupes des Banques populaires et du Crédit agricole disposent d'institutions spécifiques de formation,

¹ La coopérative financière relève d'une loi provinciale, tout comme la banque d'épargne, qui est soumise à une réglementation analogue, distincte de celle des banques à charte du Canada. Cependant, dans les deux cas, des changements sont attendus pour 1989.

² Nous avons tenté d'obtenir de l'information sur les relations entre les fabricants informatiques et les entreprises bancaires utilisatrices, mais les intervenants dans ce domaine n'ont pas donné suite à nos demandes.

alors que la majorité des banques font affaire avec les organismes spécialisés de l'Association française de banque.

[p. 400]

Au Québec, c'est l'Institut des banquiers qui dispense la formation dans le secteur bancaire ; l'Institut offre des programmes spécifiques destinés aux gestionnaires des banques en collaboration avec des établissements d'enseignement universitaire. Pour leur part, les coopératives financières font appel aux services de leurs instances régionales ou à des établissements d'enseignement extérieurs, selon le type de formation. Précisons que la composante "marketing" et "vente" des programmes internes a pris plus d'importance au cours des dernières années, comme nous le verrons au chapitre 6.

Quoi qu'il en soit, il semble bien que la concurrence s'exerce de plus en plus à l'échelle de réseaux financiers, surtout dans le contexte du décloisonnement des activités financières qui caractérise plus particulièrement le Canada. Dans ce contexte, les institutions bancaires (et financières en général) considèrent que leur compétitivité passe tout autant par leur insertion dans un tel réseau que par les caractéristiques propres à l'entreprise elle-même. Cela s'explique notamment par l'importance grandissante de la diversification des services offerts, ainsi que du mode de distribution de ces services ou produits financiers. La constitution en réseau permet d'accéder plus facilement à l'offre d'un éventail diversifié de produits.

Pour résumer donc, soulignons que l'objet et les formes de la concurrence dans le secteur bancaire/financier se sont modifiés. Auparavant, la concurrence passait par la voie "classique" de la réduction du prix des quelques produits/services offerts. Sans que la dimension "prix" ne soit totalement négligeable, la concurrence passe aujourd'hui davantage par la *diversification* de l'éventail de services et par l'*adaptation rapide* de la gamme de produits ou services, de même que des *modalités de distribution* de ce service.

En d'autres termes, on peut dire que la concurrence ne passe plus par la voie traditionnelle de l'efficacité financière pure obtenue par la baisse des prix d'un produit donné (obtenue par la baisse du coût du travail ou du capital), mais plutôt par une tentative de *pénétration maximale du marché* par la *diversification*, l'entrée dans de nouveaux créneaux, de même que par l'*adaptation rapide* au [p. 401] change-

ment, à la fois dans les produits et dans les modes de distribution de ces produits/services.

Dans un tel contexte, et surtout compte tenu de l'importance accrue des modalités de distribution, modalités techniques qui ont une dimension temporelle, on comprendra l'accent mis sur l'introduction et la diffusion de nouveaux procédés dans le secteur bancaire. L'innovation de produit et de processus se trouvent ainsi reliées.

4.2.4. Nouveaux comportements des entreprises et des particuliers

[Retour à la table des matières](#)

Nous ne développons pas beaucoup au sujet de ce dernier point et ce, parce qu'il s'agit d'un phénomène quasi-universel ¹, et que ses manifestations s'apparentent dans la majorité des pays industrialisés, présentant relativement peu de différences liées à la spécificité des institutions canadiennes. Évidemment, il convient toutefois de préciser quelque peu ce que nous entendons par là, puisque nous avons retenu cet élément du modèle explicatif de l'innovation de la CEE-FAST, en mettant cependant davantage l'accent sur le comportement des entreprises plutôt que sur celui des ménages.

En effet, nos entretiens dans les institutions canadiennes ² nous ont amenée à conclure que l'innovation de produit est souvent orientée d'abord vers la satisfaction des demandes des entreprises, ou encore de segments "haut de gamme" (à hauts revenus) du marché, puisque ces marchés sont les plus lucratifs. Certes, il en découle des changements dans l'offre de services aux particuliers en général, mais il semble que c'est davantage la demande des entreprises et des clients "haut de

¹ Notons que Verdier (1985 : 94) faisait également état de l'importance de l'évolution du marché, mais ce dernier s'intéressait exclusivement aux innovations de processus, soulignant que "les impulsions transmises par le marché ont joué un rôle souvent directeur dans le rythme et l'ampleur de l'informatisation".

² Complétés par la lecture des revues spécialisées du secteur bancaire, dont *Canadian Banker*, *Le Banquier*, etc.

gamme" (le "private banking" diraient les Canadiens anglais...) qui stimule l'innovation financière.

[p. 402]

Les clients particuliers ou les ménages pour leur part nous semblent davantage réagir à une situation d'offre, bien que la période de forte inflation les ait amenés à être plus exigeants en ce qui concerne la rémunération de leur épargne, ou le coût du crédit. De façon générale, les clients sont moins "fidèles" à l'égard d'une institution bancaire donnée, et n'hésitent pas à comparer les prix relatifs et à changer d'institution ou à faire affaire avec plusieurs institutions. ¹

À cet égard, nos entrevues dans la banque ont effectivement mis en relief la prédominance de la recherche d'innovations destinées aux entreprises et, secondairement, l'adaptation de ces produits au marché des particuliers. La "banque à domicile", la gestion de trésorerie et d'autres produits sont effectivement destinés prioritairement à la clientèle des entreprises ; ces innovations peuvent ensuite, une fois les frais amortis, ou encore pour accroître le rendement de cette innovation, être introduits sur le marché de la clientèle des particuliers de "haut de gamme".

Soulignons que le contournement de l'intermédiaire bancaire a beaucoup influé sur le développement de nouveaux produits financiers. En effet, le phénomène de la "désintermédiation", c'est-à-dire le fait que les utilisateurs de services financiers (surtout les entreprises) puissent satisfaire leurs besoins sans passer par l'intermédiaire d'une banque ou d'une institution financière quelconque, a amené celles-ci à développer des arrangements plus flexibles, ou moins coûteux pour les entreprises, afin d'éviter de perdre totalement cette clientèle fort lucrative. C'est donc en partie ce comportement de "contournement" de fait des banques par l'autofinancement des entreprises ² qui a incité les institutions financières à innover en matière de produits/services.

¹ Voir notamment Rose (1987) au sujet de ces nouveaux comportements de la clientèle.

² Grâce à des formules comme le Régime d'épargne action au Québec, par exemple, qui a beaucoup facilité la collecte directe de l'épargne pour les

[p. 403]

Outre le développement de diverses modalités d'autofinancement pour les entreprises, on a aussi noté l'apparition de nouvelles sources d'emprunt et de prêt à court terme, grâce au développement du marché des effets financiers ou commerciaux ("commercial paper market"), ce qui accroissait d'autant l'incitation à l'innovation pour maintenir la part de la clientèle d'affaires.

Il faut également souligner le rôle primordial de l'inflation dans la transformation des comportements aussi bien des individus que des entreprises. En effet, la forte poussée d'inflation enregistrée à la fin des années soixante-dix a amené les clients des banques à surveiller de près le rendement de leur épargne. C'est encore là un autre facteur, conjoncturel celui-là, ayant avivé le processus d'innovation : les comptes bancaires combinant des caractéristiques de liquidité et de rendement élevé sont apparus à la suite de cette demande, des entreprises et des particuliers, de voir leur épargne bien rémunérée, tout en demeurant relativement liquide.

C'est ainsi que tout comme les entreprises, les particuliers ont eu des exigences à l'égard de la rémunération de leurs dépôts. Comme les banques risquaient de perdre les dépôts les plus importants au profit d'autres institutions offrant des placements à terme plus lucratifs, elles ont innové en combinant à la fois un haut rendement des placements et une plus grande liquidité. C'est donc en réponse à ces demandes que sont apparus divers véhicules combinant les taux d'intérêt élevés offerts sur des placements à terme avec un certain degré de liquidité des avoirs.

[p. 404]

À titre d'exemple, mentionnons les comptes dits "à plage de taux". Au fur et à mesure que le volume d'épargne croît dans ce type de compte, il y a, à différents seuils, une hausse du taux d'intérêt, sans que le client n'ait à déplacer les fonds de son compte-chèques à son compte d'épargne, puis à une société de fiducie ou autre pour un placement à terme à taux d'intérêt supérieur. Lorsque le montant d'épargne dépasse un seuil donné, le taux d'intérêt, calculé quotidien-

petites et moyennes entreprises par le biais d'émissions d'actions offrant des avantages fiscaux.

nement, est augmenté automatiquement. Mentionnons aussi le développement de clubs d'investissement, où les membres se conseillent mutuellement sur les achats de titres. De même, l'apparition de véhicules de placements mutuels et de clubs d'investissement témoigne d'une semblable préoccupation pour la gestion des actifs financiers.

Si nous reprenons le tableau 4.33, nous pouvons constater que bon nombre des innovations de produit qui en font partie ont effectivement pour caractéristique d'unir les avantages de la liquidité et du rendement. C'est notamment le cas des certificats de dépôt négociables, des comptes Sweep ¹, des comptes Now ² (Negotiable order of withdrawal).

Nous n'en ajouterons pas davantage sur ce sujet, puisqu'il est suffisamment évident que le comportement des entreprises et des ménages a effectivement évolué au cours des dernières années, particulièrement à la suite des années de forte inflation. Nous retiendrons donc ce quatrième élément comme facteur intervenant dans la dynamique d'encadrement de l'innovation financière.

4.3. LA DYNAMIQUE D'ENCADREMENT ET LES STRATÉGIES DES BANQUES

[Retour à la table des matières](#)

Ayant détaillé le contenu de quatre des cinq facteurs constitutifs de la dynamique d'encadrement de l'innovation, reprenons notre modèle pour voir comment ces éléments sont reliés entre eux et comment ils influent sur le cours de l'innovation. Cela nous amène à souligner les liens existant entre l'évolution du marché des produits, qui recouvre le

¹ Dès que le solde atteint un certain seuil, un montant donné est viré dans un compte à rendement supérieur.

² Le dépôt est rémunéré au taux d'un compte d'épargne (soit un taux supérieur au compte chèque), mais on peut en tout temps faire des virements vers un compte-chèques.

comportement des clients (entreprises en particuliers), [p. 405] l'évolution de la concurrence, le décloisonnement et l'internationalisation d'une part, et l'innovation de produit ou de processus d'autre part. Seule la dimension "technologie" du modèle explicatif n'a pas fait l'objet de développements ici ; pour l'instant, nous considérons qu'un "ensemble technologique" existe, sans toutefois préciser son contenu, auquel nous viendrons dès le chapitre suivant.

Pour le moment, résumons l'ensemble des évolutions caractéristiques du marché des produits, étant entendu que nous considérons que c'est actuellement cette recherche de cohérence externe par rapport au marché du produit qui impulse et oriente la dynamique de l'innovation dans le secteur financier.

Rappelons que nous avons indiqué plus haut que la concurrence dans le secteur bancaire passe maintenant non plus par la minimisation du prix d'une gamme restreinte de services ou de produits financiers, mais plutôt par la diversification, le développement d'un éventail le plus vaste possible de produits financiers, ainsi que l'adaptation rapide et incessante de cette gamme de produits aux besoins ou aux demandes de la clientèle (parfois liés à l'offre de produits des concurrents).

En d'autres termes, nous avons souligné que la concurrence ne passe plus par une efficacité maximale définie en termes financiers purs, comme c'était essentiellement le cas auparavant, mais plutôt par une plus vaste pénétration du marché, celui-ci renfermant un potentiel de croissance à exploiter par la diversification et la qualité du produit. On passe ainsi d'une logique de production de masse à une logique de production diversifiée, dominée par les objectifs de vente et de marketing des produits.

Les innovations (de processus et de produit) introduites dans le secteur bancaire résultent précisément des interactions des différents éléments constitutifs de ce que nous avons appelé la dynamique d'encadrement de l'innovation. Et ce sont ces éléments qui, comme nous l'avons indiqué à quelques reprises précédemment, accélèrent le rythme de progression de l'innovation. De fait, ces différents facteurs modèlent également le contenu de l'innovation ; les innovations de processus et de produit (cf. tableau 4.33) sont effectivement "mises en forme" par le marché du produit, ou la demande de la clientèle ban-

caire, telle qu'elle se [p. 406] présente dans un contexte donné (de décloisonnement, d'internationalisation, etc.).

Reprenons donc successivement les différents éléments constitutifs du modèle de la dynamique d'encadrement de l'innovation. Et gardons toujours à l'esprit que ce que nous cherchons à faire ressortir c'est le fait que le milieu de propagation de l'innovation filtre, déforme, amplifie, accélère, le cours de l'innovation. Bref, il ne s'agit pas d'un cadre passif qui reçoit l'innovation et s'y adapte, mais bien de facteurs dynamiques qui modèlent eux-mêmes le cours de l'innovation.

4.3.1. Décloisonnement

[Retour à la table des matières](#)

Sans que ce facteur puisse être totalement isolé, puisque nous avons vu que l'internationalisation et les transformations relatives à la concurrence favorisaient une telle évolution, le décloisonnement doit cependant être pris en compte spécifiquement comme un des principaux facteurs contribuant à accélérer et à modeler le cours de l'innovation.

Ayant défini le décloisonnement comme la tendance à la réduction des barrières à l'entrée dans différentes activités économiques, il ressort de notre analyse que les institutions financières canadiennes ont déjà fait quelques pas dans cette direction. De plus, les projets du gouvernement canadien s'orientent clairement dans cette direction, soit de favoriser l'accès à certains marchés de produits à des institutions financières qui n'y étaient auparavant pas autorisées.

De toute manière, quelle que soit l'issue exacte de ce mouvement de décloisonnement d'ici quelques années, on a déjà noté une tendance de fait des entreprises financières à s'organiser de manière à pouvoir contourner certaines interdictions en la matière. En effet, le développement de pratiques comme le référencement, le partage de réseaux, la création de supermarchés financiers vont toutes dans le sens d'une

offre croisée de produits et, souvent, favorisent l'innovation de produit.¹

[p. 407]

Par ailleurs, l'accentuation de la tendance à la concentration et à la constitution de conglomerats financiers va également dans le sens du décloisonnement ; des pressions s'exercent déjà pour favoriser l'offre de produits combinant des caractéristiques de différents piliers du système financier.

Ainsi, le mouvement de décloisonnement, déjà relativement avancé au Canada, mène à des innovations de produits, celles-ci étant définies comme de nouvelles combinaisons de caractéristiques de produits financiers. Effectivement, la diminution, pour certaines catégories d'institutions financières, des barrières à l'entrée existant dans certaines activités, incite au développement de produits combinant des caractéristiques de différents piliers. À titre d'exemple, notons surtout le développement de produits alliant haut rendement (caractéristiques des placements à long terme auprès d'institutions non bancaires) avec liquidité (caractéristique de produits bancaires de base) ; mentionnons également les combinaisons naissantes épargne-assurance.

En ce qui concerne l'innovation de processus, à laquelle nous nous intéressons davantage dans le chapitre suivant, celle-ci peut également être activée par le mouvement de décloisonnement, tout comme les possibilités offertes par la technologie tendent à accélérer ce mouvement. En effet, il est clair que la gestion d'une multiplicité de produits complexes et aussi différents les uns des autres que peuvent l'être une police d'assurance-vie et un compte-chèques exige des capacités de calcul importantes. Ainsi, les technologies de l'informatique peuvent faciliter l'intégration de toute une série de processus de travail différents qui, en l'absence d'outils informatiques, auraient dû être intégrés *physiquement* à l'activité de la banque. L'exemple de la vente de produits d'assurance illustre bien cette situation.

¹ À titre d'exemple, pensons à l'offre de produits d'assurance associés à des dépôts bancaires. En conservant un dépôt minimal (important tout de même), le client peut obtenir à moindres frais une prime d'assurance. Cette pratique toute récente, s'est développée au sein des succursales bancaires d'un conglomérat financier qui compte une société d'assurance.

Alors qu'on reconnaît que la vente de produits d'assurance ou de courtage exige des connaissances différentes de celles traditionnellement associées au travail bancaire et que la reconnaissance de celles-ci est d'ailleurs "protégée" par un [p. 408] permis autorisant la personne en cause à exercer ce métier, l'élaboration de produits d'assurance simples, accessibles par le biais d'un micro-ordinateur, qui peut éventuellement indiquer (voire imposer) à l'agent-conseil la démarche à suivre pour vendre un produit donné rendrait cette vente possible dans un contexte bancaire, avec une formation minimale de quelques heures au sujet de ce nouveau "produit financier". ¹

La même chose vaut pour divers produits financiers nouveaux qui sont initialement apparus dans un autre "pilier" du secteur financier. On pense par exemple aux régimes d'épargne-retraite, initialement offerts par les sociétés de fiducie, ou encore à divers instruments de placement un peu plus complexes que les comptes d'épargne.

Mais c'est surtout la gestion des données qu'impliquent plusieurs de ces nouveaux produits financiers alliant liquidité et haut taux de rendement qui exige que l'innovation de processus soit associée à certaines innovations de produits. On pense notamment aux régimes d'assurance-vie offerts par une institution bancaire québécoise sur la base des comptes-clients détenus chez elle ; pourvu qu'il conserve un solde minimal et paie une prime (inférieure à celle généralement exigée par les assureurs), le client bénéficie d'une assurance-vie, dont le montant peut toutefois varier à la fois selon le solde minimal et le nombre de comptes dont dispose cette personne.

Selon nos interlocuteurs, c'est davantage sur ce type de produit simple, de "bas de gamme", que se jouera la concurrence "décloisonnée" entre les différents types d'institutions financières. Et c'est aussi

¹ Nous verrons plus loin qu'on a effectivement offert des postes de vendeur/vendeuse d'assurance aux employés de banque en place ; jusqu'ici cependant, peu d'employés se sont montrés intéressés, et ce sont des vendeurs d'assurance de l'extérieur qui occupent les quelques postes créés dans les succursales d'une institution à Montréal.

ce type de produit simplifié qui peut éventuellement faire l'objet de logiciels de planification et d'aide à la décision. ¹

[p. 409]

Les liens entre le décloisonnement et l'innovation de process et de produit sont donc multiples. En effet, l'ensemble des possibilités technologiques (dont certaines innovations de process) modèle en partie le cours du décloisonnement, mais l'internationalisation et l'évolution de la concurrence interviennent également. Par ailleurs, le décloisonnement influe sur le processus et les formes de l'innovation, tant de processus que de produit.

Ainsi, il y a certains effets de réciprocité tout au moins entre l'innovation de processus et le décloisonnement, effets que nous pouvons retrouver dans le graphique de la dynamique d'encadrement de l'innovation (graphique 2.3.). Les technologies de l'information peuvent favoriser un certain décloisonnement en facilitant l'offre de certains produits financiers, alors que le décloisonnement conduit à tenter l'informatisation de nouveaux produits, auparavant exclus du champ bancaire.

Pour ce qui est des liens entre innovation de produit et décloisonnement, ils sont davantage unidirectionnels, le décloisonnement influant sur l'innovation de produit.

4.3.2. Internationalisation

[Retour à la table des matières](#)

En ce qui concerne les liens entre l'internationalisation et l'innovation, outre les éléments mentionnés plus haut, notons qu'on a pu constater une augmentation et une accélération des flux financiers à l'échelle internationale depuis quelques années. L'électronisation des flux financiers (Pastré, 1983b) n'est pas étrangère à cette situation et

¹ Nous faisons notamment référence à certains logiciels mis à la disposition notamment d'agents de crédit ou d'agents d'assurance, logiciels qui permettent de faire une analyse globale de la situation financière et des besoins financiers d'un individu afin de lui proposer les produits financiers appropriés.

compte tenu de la mondialisation croissante de l'économie, et notamment de la participation du Canada (Elie, 1986 ; Moreau, 1985) à ces flux internationaux de capitaux, les banques en cause ont développé considérablement les moyens informatiques mis à la disposition des services traitant des flux monétaires internationaux.

Tout comme dans le cas du découplage des activités financières, il existe des liens de réciprocité entre l'internationalisation et l'informatisation, mais ils sont ici beaucoup plus forts. En effet, les progrès de l'un et de l'autre mouvement sont [p. 410] reliés, l'un impulsant l'autre à certains moments et l'inverse étant vrai à d'autres moments.

Il ressort clairement de nos entrevues et de nos lectures sur l'évolution des activités financières internationales que bon nombre des transactions internationales seraient tout à fait impensables sans l'existence de liens informatiques entre les divers points du globe. À titre d'exemple, mentionnons simplement l'existence du réseau SWIFT, fondé sur un réseau de liens informatiques. De même, toute une série de transactions sur les grandes places financières mondiales seraient impensables sans l'informatique. Les réseaux informatiques des banques elles-mêmes, les transferts de fonds d'un pays à l'autre, sont aujourd'hui fondamentaux pour l'activité bancaire et, surtout, la rentabilité des banques.

En ce qui concerne plus particulièrement l'innovation financière au Canada, il faut surtout noter que l'établissement des liens économiques unissant les institutions financières (et les entreprises) canadiennes et américaines fait de ce couloir Canada-USA un passage privilégié de l'innovation, tant de produits financiers que de processus associés à l'offre de produits financiers nouveaux.

Bien que l'internationalisation ne constitue pas un objet de recherche prioritaire pour nous, il convient de la prendre en compte dans un modèle de la dynamique de l'innovation. Elle influe sur le cours de l'innovation, l'accélérant et lui donnant des formes précises (produits et processus spécifiques).

4.3.3. Mutations des formes de la concurrence

[Retour à la table des matières](#)

Dans ce dernier cas, les liens avec le processus d'innovation sont beaucoup plus évidents. Comme nous l'avons noté plus haut, la quasi-saturation des marchés traditionnels du secteur bancaire, imputable au ralentissement de la croissance démographique et à l'achèvement du processus de bancarisation, a amené les banques à modifier leur stratégie face à la concurrence.

[p. 411]

La diversification de l'éventail et l'augmentation de la qualité des produits (en vue d'accroître la valeur ajoutée) sont considérées comme les meilleures réponses à l'accroissement de la concurrence sur les différents marchés. ¹ En lien avec cette nouvelle stratégie axée sur les produits se développe une transformation de la structure d'offre de services, par le développement de réseaux, de supermarchés financiers et de pratiques de référencement.

Ainsi, l'évolution de la concurrence, elle-même imputable à l'internationalisation des marchés financiers et aux changements dans les comportements des clients (recherche simultanée de liquidité et de rendement), est au nombre des facteurs à prendre en compte dans la dynamique d'encadrement de l'innovation. Étant donné la concurrence accrue d'institutions financières étrangères (sur les marchés nationaux ² et internationaux), de même que la concurrence accrue des ins-

¹ Rappelons qu'il s'agit d'un accroissement de la concurrence sur les divers marchés de produits, où davantage d'institutions interviennent, ce qui n'empêche pas le secteur financier dans son ensemble de s'orienter vers une plus grande concentration.

² Notons que bien que les banques étrangères soient admises au Canada depuis sept ans maintenant, elles sont toujours considérées comme relativement marginales par rapport aux six grandes banques canadiennes. Cependant, certaines de ces institutions étrangères se sont taillé une place non négligeable dans des créneaux particuliers, comme l'a fait la Citibank Canada dans les domaines du financement immobilier et des marchés monétaires. C'est donc sur ces nouveaux marchés spécialisés (et souvent fort lucratifs) qui s'ouvrent

titutions financières (non bancaires) canadiennes dans des marchés auparavant relativement protégés (prêt, etc.), les institutions bancaires se voient obligées d'innover pour tenter de préserver leurs parts de marché et de se trouver de nouveaux créneaux.

Il y a donc transformation des formes de la concurrence, qui porte non plus sur des productions de masse, standardisées, comme c'était le cas au cours du développement de la bancarisation, mais sur des productions plus diversifiées et plus personnalisées. La concurrence ne passe maintenant plus par la voie de l'efficacité financière pure, par le biais de la minimisation des prix sur une production massive standardisée, mais bien par une tentative de pénétration maximale de parts de marché diversifiées, segmentées. Elle passe par l'entrée dans de nouveaux créneaux, l'adaptation à de nouveaux marchés de produits, de [p. 412] même que par l'adaptation rapide au changement, aussi bien dans les produits (innovations de produits) que dans les modes de distribution de ces produits/services (innovations de process).

4.3.4. Nouveaux comportements des clients

[Retour à la table des matières](#)

Comme nous l'avons indiqué plus haut, c'est essentiellement à la suite des fortes hausses du taux d'inflation que la clientèle bancaire est devenue plus exigeante à l'égard du rendement de ses actifs.

C'est ainsi que la demande des clients pour un meilleur taux de rendement, ne sacrifiant toutefois pas la liquidité de l'actif, a impulsé de nombreuses innovations de produit. Et dans ce cas, le désir d'offrir ces produits (ex : comptes Sweep, Now, à intérêt quotidien, etc.), et donc l'innovation de produit, exigeait certaines innovations de processus, permettant des calculs et transferts nombreux et complexes.

Ainsi, la transformation des comportements de la clientèle s'inscrit au nombre des facteurs influant sur le processus de l'innovation, pouvant l'accélérer, le réorienter, en transformer le cours et les formes.

aux banques canadiennes que la concurrence avec les institutions étrangères est la plus forte. Voir Horvitch, S. (1988). "Foreign banks stuck in second-string role". *The Financial Post*. Toronto, le 15 août 1988.

Si nous reprenons maintenant notre modèle de l'innovation, nous y retrouvons l'ensemble des interactions entre les éléments constitutifs de la dynamique d'encadrement.

Les innovations (de processus et de produit) introduites dans le secteur bancaire résultent précisément des interactions entre ces différents éléments constitutifs de ce que nous avons appelé la dynamique d'encadrement de l'innovation. Et ce sont ces éléments qui, comme nous l'avons indiqué précédemment, accélèrent ou modèlent le cours de l'innovation. De fait, ces différents facteurs modèlent également les formes précises de l'innovation ; les innovations de processus et de produit (cf. tableau 4.33) sont effectivement "mises en forme" par le marché du produit, ou la demande de la clientèle bancaire, telle qu'elle se présente dans un contexte donné (de décroisement, d'internationalisation, etc.).

[p. 413]

Ce que nous voulons faire ressortir de ce modèle, c'est le fait que le milieu de propagation de l'innovation filtre, déforme, amplifie, accélère, le cours de l'innovation de produit et de processus. Bref, il ne s'agit pas d'un cadre passif qui reçoit l'innovation et s'y adapte, mais bien de facteurs dynamiques qui modèlent, amplifient, déforment ou réorientent le cours et les formes de l'innovation.

Cela nous amène à considérer comme incomplète la vision offerte par le modèle traditionnel de l'innovation, où l'issue du processus d'innovation est en quelque sorte déterminée ex ante, le processus lui-même ne faisant pas l'objet d'analyse approfondie et les éléments du milieu de propagation étant simplement passifs ou réceptifs, s'adaptant au changement.

[p. 420]

Chapitre 5.

L'innovation : une stratégie d'entreprise dans le secteur bancaire

[Retour à la table des matières](#)

Arrivée à ce stade de notre démarche, voyons plus en détail la stratégie des entreprises du secteur bancaire, en nous intéressant plus particulièrement au cas d'une entreprise spécifique considérée comme étant à l'avant-garde du mouvement de décroisement, et donc indicative de l'"avenir" du secteur bancaire.

Rappelons que dans la théorie économique, l'innovation est généralement définie au sens étroit d'innovation de processus technique de production, mais que notre analyse de l'innovation dans le secteur bancaire nous a conduit à mettre en relief la multiplicité des formes de l'innovation. Ainsi, si dans une première phase (années soixante et soixante-dix), ce secteur a surtout été axé sur l'innovation de processus et la minimisation des prix, l'innovation de produit semble impulser la dynamique de l'innovation dans les années quatre-vingt. C'est donc cette double dynamique d'innovation que nous retraçons dans ce chapitre, mettant d'abord en évidence l'innovation de processus, puis celui axé sur l'innovation de produit.

Commençons donc par une revue générale du processus de l'innovation technologique dans le secteur bancaire/financier en général, de même que de la perspective développée par rapport aux liens entre cette forme d'innovation et l'évolution de l'emploi, du point de vue quantitatif (volume de l'emploi) et qualitatif (nature des fonctions). Nous exposons ensuite rapidement les liens que nous proposons d'établir entre innovation de produit et évolution de l'emploi, encore là sous l'angle quantitatif et qualitatif.

Cette section introductive nous permettra ensuite d'aborder l'étude de cas d'une institution particulière, que nous présenterons d'abord brièvement (5.2.). Puis, nous nous intéressons au processus d'innovation dans cette institution (5.3.), un processus que nous avons divisé en deux grandes phases correspondant à notre problématique : la première, couvrant les années soixante et soixante-dix, dominée par l'innovation de processus, et la seconde, débutant avec les années quatre-vingt, où la priorité est à l'innovation de produit et à la concurrence axée sur la différenciation des services.

[p. 421] Dans une dernière section (5.4.), nous tentons de tracer les contours de la stratégie qui se dessine pour l'avenir du secteur bancaire/financier, avant de nous intéresser, au chapitre 6, à la structure d'emploi que cette stratégie tend à favoriser et qui émerge déjà de l'analyse de l'institution d'"avant-garde" que nous étudions ici.

5.1. L'INNOVATION **DANS LE SECTEUR BANCAIRE**

[Retour à la table des matières](#)

Divers éléments composent ce que nous avons nommé la dynamique d'encadrement de l'innovation. La plupart d'entre eux ayant été développés au chapitre précédent, il s'agit ici de présenter le cadre analytique qui nous a servi à analyser l'innovation de processus et de produit dans le secteur bancaire, et notamment dans une institution donnée. Cela nous amène en quelque sorte à compléter la "dynamique d'encadrement" de l'innovation ; en effet, nous n'avons pas détaillé l'évolution de la dimension "technologie", pourtant présente dans

notre modèle, ayant jugé qu'il serait préférable de l'exposer ici, en relation avec l'étude d'un cas particulier.

Rappelons d'abord que si dans le secteur manufacturier l'innovation s'est depuis longtemps traduite par l'intégration de nouvelles machines, de nouvelles techniques et de nouvelles compétences techniques, le secteur bancaire et le secteur tertiaire en général n'ont que très récemment fait l'objet de "progrès technique". Le secteur bancaire a certes toujours eu recours à du personnel spécialisé, en nombre réduit toutefois, mais l'utilisation de "technologies" y a été assez restreinte jusqu'à tout récemment. En effet, à venir jusqu'aux années soixante environ, le processus de production bancaire était un processus très intensif en main-d'œuvre (peu ou non qualifiée), fondé sur un nombre très réduit de machines de bureau mécanographiques relativement simples.

Cette réalité est en voie de se transformer profondément depuis une vingtaine d'années. Dans un premier temps, le secteur bancaire s'est engagé dans un processus important d'innovation technologique en vue de rationaliser sa production et de minimiser ses coûts et ses prix. Dans un deuxième temps (sous l'effet conjugué de l'internationalisation, du décloisonnement et des changements dans les formes de la concurrence), il a entrepris de renouveler son éventail de [p. 422] produits, s'engageant ainsi dans une deuxième phase d'innovation, dominée par l'innovation de produit.

Cette innovation de produit n'est bien sûr pas totalement indépendante des capacités nouvelles résultant de l'innovation de processus, mais elle n'est toutefois pas totalement et exclusivement déterminée par cette évolution. Comme nous l'avons indiqué précédemment, d'autres facteurs ont largement contribué à impulser cette dynamique, au nombre desquels le décloisonnement, l'internationalisation des activités financières et les changements intervenus dans les formes de la concurrence et les comportements de la clientèle. Pour commencer, voyons néanmoins les étapes de base ayant caractérisé l'innovation de processus dans le secteur bancaire, puisque nous voulons bien distinguer les deux phases. En effet, le cœur de notre thèse réside dans cette différenciation de deux phases, mettant en relief deux formes d'innovation (de processus et de produit), la seconde conduisant plus clairement à un renouvellement de l'analyse économique de l'innovation.

5.1.1. Innovations de processus

[Retour à la table des matières](#)

L'évolution technologique observée dans le secteur bancaire peut être divisée en une série d'étapes, dont le nombre exact varie selon les éléments que veulent mettre en relief les divers auteurs qui se sont intéressés à ce processus. Ainsi, Petit (1984, 1987), Bertrand et Noyelle (1985, 1987), Cossalter et Hézard (1983), Adler (1981) ou encore Rajan (1985, 1987) ont-ils tous décrit à peu près le même processus, le divisant en deux, trois, quatre ou sept phases distinctes.

Nous retiendrons ici la ventilation fort détaillée de Rajan (1987), qui définit sept étapes permettant de retracer le développement d'un secteur bancaire national, ou encore l'évolution des banques multinationales (Rajan, 1985). Alors que la plupart des autres classifications sont fondées sur l'aspect centralisation-décentralisation des activités, auquel nous reviendrons plus loin, celle-ci se concentre essentiellement sur le type d'applications mises en place. Soulignons que la description de Rajan correspond fort bien au processus d'innovation technologique observé dans le secteur bancaire canadien, que nous détaillerons à l'aide d'une étude de cas plus loin.

[p. 423]

Comme le note Rajan (1987 : 15), le processus d'innovation technologique débute généralement par l'installation d'un ordinateur, généralement un ordinateur central, au siège social de l'entreprise. Les fonctions assumées par l'ordinateur à cette étape se limitent habituellement à la comptabilité et au traitement de la paye et les données de l'entreprise sont alors traitées par lots ("batch system"). Dans un deuxième temps, des terminaux sont installés afin de faciliter l'entrée et le traitement des données à l'extérieur du service central de traitement des données (toujours au siège social) ; le système fonctionne alors "en direct" ("on line").

Une troisième étape voit apparaître la possibilité d'utiliser l'ordinateur central à distance ; des terminaux installés à l'extérieur du siège social ou de la centrale de traitement, par exemple dans des succursales bancaires, permettent un accès direct à l'ordinateur central. À

partir de ce moment, les succursales peuvent elles-mêmes intégrer des données dans l'ordinateur central, faire des mises à jour, des corrections, divers traitements de données.

À la quatrième étape, les succursales sont dotées de mini- ou de micro-ordinateurs fonctionnant de façon autonome. Outre les possibilités de traitement de texte en succursale, ces terminaux peuvent permettre la saisie d'informations qui seront à la fois transmises à l'ordinateur central et conservées en agence pour d'éventuels traitements. Les terminaux peuvent également être reliés à des terminaux aux points de vente (TPV) établis dans des établissements de commerce de détail ou autres.

À la cinquième étape, l'informatisation est étendue à de nouvelles activités, plus directement liées à la "production" de l'entreprise. Dans le secteur bancaire, il s'agit ici de l'installation de distributeurs automatiques de billets (DAB) et de guichets automatiques bancaires (GAB). Les premiers se contentent de distribuer des billets, comme leur nom l'indique, alors que les seconds peuvent réaliser des fonctions plus complexes : transfert de sommes d'un compte à l'autre, vérification du solde, paiement de factures, voire même distribution de chèques de voyages, et bien sûr distribution de billets. À cette étape-ci, la machine se substitue en partie au personnel pour assumer certaines fonctions, alors que dans les étapes précédentes, il s'agissait d'outils dont se servait le personnel lui-même pour effectuer son travail.

[p. 424] Si nous passons à la sixième étape, celle-ci renvoie essentiellement à l'usage de terminaux à fonctions avancées. Elle étend l'utilisation des systèmes informatiques à divers départements spécialisés du siège social de l'institution, qu'il s'agisse de planification, de marketing, de gestion ou d'autres fonctions de l'entreprise. Cette étape peut également se traduire par l'informatisation de transactions inter-entreprises, notamment par le biais d'une intégration à un réseau ou d'un accès direct aux ordinateurs d'une autre institution ou entreprise. Cette situation est caractéristique de l'étape de diversification des services/produits offerts, notamment lorsqu'il y a vente croisée de produits d'assurance, de services bancaires, de voyage, ou autres.

Enfin, la septième étape définie par Rajan peut être considérée sinon comme une utopie, tout au moins comme le bureau de l'avenir

"lointain". En effet, celle-ci est l'étape du "bureau sans papier" ; alors qu'au début de l'informatisation, nombreux étaient ceux qui pensaient que l'on en arriverait effectivement à éliminer le papier des bureaux, aujourd'hui, on constate plutôt une multiplication du papier dans la plupart des bureaux. Cependant, le secteur bancaire est peut-être un des rares secteurs où le papier peut effectivement être éliminé d'un certain nombre de fonctions (validation par des codes informatiques, par ex.) ...ce qui n'empêche pas qu'il puisse se multiplier dans d'autres domaines d'activité (rapports de vérification, etc.). Quoi qu'il en soit, cette étape verrait la disparition totale du support-papier en faveur de la saisie, la transmission et la reproduction électroniques de données, le courrier électronique, etc.

Cette série d'étapes retracent l'évolution technologique des dernières années, sans toutefois que les institutions bancaires n'aient nécessairement parcouru tout ce chemin. En fait, même à l'échelle mondiale (Rajan, 1985), peu nombreuses sont les banques qui sont effectivement rendues à la dernière étape. Cependant, à peu près toutes les institutions de taille internationale peuvent être situées au moins à la quatrième, si ce n'est la cinquième ou la sixième étape, bien que toutes leurs succursales ne se trouvent évidemment pas toujours au même point à cet égard.

Il n'en reste pas moins que par rapport aux autres activités du grand secteur "tertiaire", les banques sont sans nul doute au nombre des précurseurs de l'informatisation (avec le secteur des assurances, dans la plupart des pays). [p. 425] L'intérêt de l'analyse de ce secteur, et d'une institution parmi les plus avancées, ayant déjà dépassé depuis longtemps l'étape 5 et commençant à entrer dans la sixième, est entre autres de permettre de dégager des tendances qui pourront, à quelques différences près bien sûr, s'appliquer à l'évolution future d'autres secteurs de services.

Comme nous l'avons noté plus haut, certains auteurs ont plutôt distingué deux grandes étapes dans l'informatisation du secteur bancaire. Pour ces auteurs (Petit, 1984 ; Adler, 1981), la première phase se traduit par la centralisation et l'informatisation des opérations de l'"arrière-boutique" ("back-office") ; à ce stade, les opérations de comptoir et de caisse restent peu touchées par l'informatique. Cette étape correspond à la génération de l'informatique de traitement de masse, qui couvrirait les deux premières étapes identifiées par Rajan

(1987). Cette période a généralement suscité un certain mécontentement chez les salariés affectés à la saisie des données destinées au traitement par lots, donnant lieu à des conflits particulièrement importants dans les banques françaises (Leclerc, 1980 : 48-63), mais aussi dans les banques canadiennes, surtout dans les centres de traitement de cartes de crédit (Armstrong, 1988).

Dans une seconde phase, qui n'est pas totalement terminée dans toutes les succursales canadiennes, mais est en bonne voie d'achèvement, on ramène les opérations de production dans les agences elles-mêmes en installant un système de télétraitement, ce qui permet de décentraliser les opérations. Certains auteurs préfèrent parler de "déconcentration" des moyens matériels pour caractériser cette étape, puisque les informations saisies localement sont généralement encore centralisées, par le biais du réseau, vers le système de traitement central (Cossalter et Hézar, 1983 : 39). Ce n'est que tout récemment, dans le cadre de projets de renouvellement des équipements informatiques s'étendant généralement sur la période 1985-1990, que certaines banques se sont engagées dans une organisation véritablement plus décentralisée, autorisant un certain traitement des données à l'échelle locale.

En fait, c'est essentiellement la stratégie axée sur les produits, sur la qualité et la diversité des produits, qui a entraîné cette "demande" des succursales pour un système réellement décentralisé, puisque celui-ci autorise la conception de stratégies de marketing et de vente de produits axées sur des clientèles [p. 426] spécifiques, ce qui traduit bien l'évolution toute récente, que nous aurions pour notre part tendance à distinguer de la seconde phase décrite ici. En effet, à nos yeux, la prédominance actuelle de l'innovation de produit dessine des stratégies fort différentes, qui se traduisent à la fois dans les choix techniques et dans les décisions relatives à la gestion de la main-d'œuvre.

Dans cette seconde phase, l'informatique s'applique à des tâches de plus en plus diverses et l'on peut dire qu'il y a passage, mais non substitution totale, d'une informatisation de production à une informatisation de gestion. Comme les activités de traitement de l'information sont prises en charge par le système informatique, les employés de banque voient leur charge de travail administratif réduite, du moins en principe, car le support-papier n'est toujours pas éliminé, du moins

dans les premiers temps. Le travail de saisie de l'information subsiste, mais l'élimination d'une partie du traitement manuel permet aux succursales d'accroître le temps consacré aux activités commerciales (information et vente), qui prennent de plus en plus d'importance dans la perspective d'une stratégie axée sur la qualité et la diversité des produits.

De même, la multiplication du nombre de distributeurs automatiques de billets et de guichets automatiques de banque (DAB et GAB) permet de libérer quelque peu les comptoirs bancaires, bien qu'ils semblent entraîner une multiplication du nombre de transactions et que le personnel bancaire doive toujours veiller à leur alimentation en billets et s'occuper de la vérification des opérations (dépôts, paiement de factures, etc.). Pour le moment du moins, les GAB et DAB ont davantage transformé les habitudes de la clientèle que le travail du personnel.

L'usage accru des transferts électroniques de fonds et le développement des cartes de paiement devraient également permettre aux banques d'orienter davantage de leur personnel vers des fonctions commerciales de vente et d'information sur les produits, sans compter que cela réduirait le coût du traitement des chèques et autres effets. Au stade où l'on en est au Canada, la substitution de nouveaux supports de paiements à la place des chèques et l'intervention plus active de la clientèle elle-même dans l'exécution des opérations simples devraient avoir une incidence plus importante sur le travail et l'emploi dans les succursales bancaires que ne l'aura l'introduction de nouveaux systèmes informatiques dans l'avenir.

[p. 427] Les évolutions technologiques peuvent tout de même être associées à une évolution de l'emploi, et il semble effectivement possible d'établir certains liens entre les évolutions technologiques observées par le passé et les analyses de l'emploi effectuées à différentes époques. On notera d'ailleurs que les caractéristiques et le type d'innovations ont modelé certaines des analyses réalisées, comme le note Saint-Pierre (1987). Ainsi, le déterminisme technologique a-t-il trouvé un terrain fertile pendant les premières étapes du processus d'innovation exposé plus haut, alors que les dernières étapes, qui font une plus large place aux innovations de produits et surtout au "contexte" de l'innovation, ont renversé les perspectives déterministes de la première étape.

5.1.2. L'emploi et l'innovation

[Retour à la table des matières](#)

Il convient effectivement de noter que l'on s'est beaucoup intéressé à l'évolution de l'emploi et du travail en lien avec l'introduction d'innovations, principalement d'innovations de processus. Sans reprendre ici la problématique exposée dans le premier chapitre, rappelons que l'on s'est d'abord intéressé à la fois à l'"impact" des technologies sur le volume de l'emploi et sur la nature des tâches. De façon générale, on est passé d'une vision que nous avons qualifiée de "déterministe", où la technologie était vue comme un facteur parmi les plus déterminants des évolutions du travail et de l'emploi, à des analyses axées davantage sur les "rapports sociaux" qui sous-tendent l'introduction de technologies (Lojkine, 1982 ; Braverman, 1976 ; Marglin, 1974 ; Gorz, 1973 ; etc.) ou sur le "contexte" du changement, ceux-ci devenant quasi-déterminants à leur tour.

Dans notre propre démarche, nous avons voulu mettre en lumière la "dynamique d'encadrement" du changement, soit une série de facteurs qui influent sur le cours de l'innovation, pouvant accélérer, ralentir ou réorienter le processus. La technologie, ou les divers ensembles techniques existants (ou encore l'"état" de la technologie), devient alors *un facteur parmi d'autres* pouvant influencer sur le processus de l'innovation qui, par ailleurs, peut prendre plusieurs formes, et non seulement se présenter sous forme de "changements technologiques".

En ce qui concerne l'évolution du volume de l'emploi, Rajan (1987) a proposé d'appliquer au secteur bancaire l'analyse généralement utilisée pour illustrer le [p. 428] développement des industries, ce qui nous paraît fort valable. Il propose en effet de considérer la trajectoire de l'emploi dans une perspective historique, où l'intensité en capital ne cesse de s'accroître aux dépens de l'intensité en travail. Ainsi, le secteur bancaire, comme les autres secteurs d'activité serait passé par une étape de croissance, pour arriver au stade de la maturité, et enfin se retrouver aujourd'hui à l'aube d'une période de rationalisation.

La première étape, soit celle de croissance, est celle que les banques ont connu dans l'après-guerre, alors que la clientèle ne cessait d'augmenter, le nombre de comptes et de transactions bancaires étant fortement en hausse. Dans ce contexte de développement d'un nouveau secteur d'activité, le processus de production était très intensif en main-d'œuvre. Cependant, parallèlement à la forte croissance de l'emploi, de nouvelles technologies commencent à être intégrées au processus de production. L'emploi n'en continue pas moins de croître en raison de l'augmentation de la demande à laquelle fait face l'industrie.

Au fur et à mesure que le secteur se rapproche de la fin de ce premier stade, la croissance de l'emploi diminue en raison du ralentissement de la progression de la demande. Dans le cas du secteur bancaire des pays fortement industrialisés, le processus de "banclarisation" s'achève ; l'essentiel du potentiel de clients a déjà un compte en banque et le bassin de clientèle ne peut plus s'accroître au même rythme. C'est d'autant plus vrai dans le contexte actuel d'un ralentissement important de la croissance démographique dans la plupart des pays industrialisés, et plus particulièrement au Canada et au Québec, où les naissances ont chuté après une période d'"explosion démographique" parmi les plus fortes du monde industrialisé (OCDE, 1986 : 117 à 141).

Le deuxième stade de développement de l'industrie est celui de la maturité. La pénétration du marché est alors très élevée, de sorte que la progression de la demande ralentit nettement. Les pressions concurrentielles augmentent et de nouvelles technologies ou innovations de processus permettant d'économiser de la main-d'œuvre sont introduites. L'intensité en capital s'accroît, la concurrence contribuant à accélérer le rythme de l'innovation, comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent. Dans cette étape, la productivité s'accroît rapidement, les processus d'apprentissage en cours d'emploi ("learning by doing") contribuant à de nouvelles économies d'échelle (Rajan, 1987 : 39). Le niveau d'emploi se [p. 429] stabilise, la substitution capital-travail étant contrainte par divers facteurs socio-institutionnels, d'im-

portance variable selon les pays (accords sur la technologie, clauses de conventions collectives à cet égard, législation sociale, etc.). ¹ (*Ibid.*)

Enfin, la demande se stabilise, la concurrence s'intensifie davantage et les producteurs les plus efficaces et les plus innovateurs augmentent leur part de marché. Un processus de rationalisation s'enclenche alors et l'on se trouve dans la troisième étape de développement définie par Rajan. La majorité des banques de taille multinationale, et notamment les banques canadiennes qui sont au nombre des plus grandes, se trouvent actuellement au deuxième stade (Rajan, 1985) et certaines s'orientent déjà vers le troisième stade.

En effet, la maturité du secteur bancaire s'est trouvée accélérée du fait du développement très rapide des nouvelles technologies, mais également du début d'un processus de décloisonnement ou de déréglementation des activités financières, deux phénomènes qui ont fortement avivé la concurrence non seulement à l'intérieur du secteur bancaire, mais au sein du grand secteur financier. Comme nous l'avons indiqué plus haut, cet affaiblissement des barrières à l'entrée et l'existence d'une concurrence oligopolistique dans le secteur ont permis le passage à une concurrence axée sur les services et l'innovation de produit, l'axe des prix devenant secondaire.

La durée de la deuxième étape et le moment de l'entrée dans la troisième phase peuvent varier d'un pays et d'une institution à l'autre. Il n'en demeure pas moins évident que la période de forte croissance de l'emploi imputable aux activités proprement bancaires est terminée. Sans doute le décloisonnement contribuera-t-il au maintien du volume de l'emploi dans le secteur bancaire canadien, qui ira chercher dans les autres "piliers" du secteur financier de nouvelles activités. De même, l'innovation de produit permettra-t-elle également sinon la croissance, tout au moins le maintien d'un volume relativement stable d'effectifs. Il est certain toutefois que l'ensemble du secteur financier ne connaîtra pas une croissance fulgurante de l'emploi au cours des années à venir.

¹ Notons que ces facteurs de contrainte institutionnelle "formelle" sont relativement négligeables au Canada, si ce n'est dans quelques succursales syndiquées (6 % des employés de succursales canadiennes). Par contre, des contraintes de nature plus informelles, mais tout aussi importantes, peuvent intervenir, comme nous le verrons plus loin.

[p. 430] C'est plutôt une période de *stabilité* de l'emploi qui s'annonce, d'où l'intérêt pour la *mobilité* intra-entreprise, puisque si la dynamique de l'innovation n'a pas d'effets marqués sur le volume de l'emploi, elle en aura davantage sur la nature des fonctions ou des tâches effectuées dans le secteur bancaire.

C'est ainsi que l'innovation de produit, la diversification et la recherche de qualité, deviennent des axes majeurs de l'évolution de l'emploi dans le secteur bancaire. L'effet sur le volume de l'emploi ne sera pas très marqué, mais peut néanmoins renvoyer à des processus d'ajustement fort divers, qu'il s'agisse de mobilité à l'intérieur des systèmes d'emploi (ou marchés internes) des entreprises ou de recours au marché externe du travail pour assurer un renouvellement des effectifs en vue d'assurer les nouveaux services. C'est donc essentiellement sous l'angle qualitatif que l'innovation de produit influera sur l'emploi, ou plutôt le travail dans le secteur bancaire, bien qu'elle pourra également contribuer au maintien de la quantité d'emplois, par le biais de la mobilité interne, le cas échéant.

Il convient néanmoins de souligner qu'au fil des ans, l'informatisation a touché des fonctions différentes. De façon générale, ce sont les fonctions associées au travail de bureau qui ont d'abord été automatisées, puis informatisées ; en effet, ces fonctions plutôt routinières étaient plus faciles à standardiser, ce qui constitue le critère premier permettant d'envisager l'informatisation d'une tâche ou fonction. Ce sont ensuite les fonctions administratives liées au travail bancaire quotidien, puis finalement les fonctions considérées comme "stratégiques", notamment le marketing, la planification financière, la gestion de produits, etc.

Dans cette perspective, il faut reconnaître que l'innovation de processus implique les ressources humaines tout autant que l'innovation de produit, mais elle le fait de façon *différente*, n'exigeant pas la même forme de mobilisation des ressources humaines. L'innovation de produit met peut-être davantage en lumière l'importance des ressources humaines dans le processus d'innovation, et c'est ainsi qu'elle nous conduit plus spontanément à inclure ces ressources comme élément actif dans la dynamique de l'innovation.

Les dernières fonctions mentionnées plus haut (marketing, planification financière, gestion de produits, etc.) sont évidemment plus dif-

[p. 432]

Comme l'indique par ailleurs Rajan (1987 : 20), cette progression de l'informatisation contribue à rendre plus floues les frontières entre les différents types d'activités et entraîne une redéfinition des tâches, de même que des aptitudes et connaissances requises pour le travail, ce que nous verrons d'ailleurs plus loin, avec notre étude de cas. Quant à l'impact sur le volume de l'emploi, celui-ci apparaît moins important que l'impact qualitatif, compte tenu des diverses forces influant sur le processus de l'innovation (décloisonnement, nouveaux produits) qui compensent en partie les effets négatifs potentiels qu'aurait l'informatisation sur l'emploi. On retrouve ici le concept de "destruction créatrice" d'emplois de Schumpeter.

5.1.3. De l'"impact-emploi" aux propagateurs et médiateurs

[Retour à la table des matières](#)

Évoluant ainsi vers une perspective plus qualitative des effets du processus de l'innovation, nous passons d'une perspective axée sur l'"impact" des technologies sur l'emploi, à une analyse elle-même plus qualitative, faisant plus de place aux possibilités de "médiations" dans l'économie de la mobilité impulsée par le processus d'innovation (de produit et de processus). C'est pour cette raison que nous avons exposé en détail, au chapitre précédent, les différentes forces macro-économiques ou macro-sociales influant sur le processus d'innovation dans le secteur bancaire. Il importe de les garder à l'esprit dans le présent chapitre, où notre analyse porte essentiellement sur les aspects technologie et emploi à l'échelle de l'entreprise, puisqu'ils modèlent largement les réalités observées à cet égard.

Nous tentons de montrer dans ce chapitre que le processus d'innovation s'est déroulé en deux grandes étapes, deux étapes distinctes toutefois de celles exposées précédemment. En effet, l'essentiel des études menées jusqu'ici sur le secteur bancaire s'étaient surtout attachées aux innovations de processus, puisque c'est effectivement celles-ci qui ont dominé la période des années soixante et soixante-dix, éven-

tuellement le début des années quatre-vingt. Cependant, et c'est ce que nous tentons de mettre en relief ici, les années quatre-vingts, surtout à partir de 1985, sont essentiellement dominées par l'innovation de produit, par la recherche de qualité et de diversité de produits visant à contrer les effets de la maturation du secteur d'activité sur la demande.

[p. 433]

Dans cette perspective, nous envisageons l'évolution de la stratégie des entreprises bancaires comme une évolution en deux temps : un premier marqué par la prédominance de la concurrence fondée sur l'innovation de processus, et un second caractérisé par la priorité accordée à l'innovation de produit. Cette thèse de différenciation des modes d'exercice de la concurrence contribue à mettre en lumière le rôle d'une multiplicité de facteurs, dont la technologie, qui n'est alors plus seule à modeler le cours de l'innovation.

Ainsi, si l'innovation de processus est nécessaire à bon nombre d'innovations de produit introduites récemment, elle n'est toutefois pas suffisante, à elle seule, pour enclencher le processus d'innovation de produit que nous observons actuellement. En soi, cette illustration de la diversité du processus d'innovation, de même que la mise en relief de la multiplicité des facteurs agissant sur le processus (ou la multidimensionnalité de la dynamique d'encadrement de l'innovation) nous paraît constituer un résultat intéressant de la réflexion que nous avons menée.

C'est ce résultat que nous tentons d'opérationnaliser dans le chapitre suivant en montrant comment la prise en compte de cette diversité et de cette multidimensionnalité du phénomène de l'innovation conduit à un renouvellement des préoccupations par rapport à l'emploi et au travail. En effet, nous montrons alors que le remodelage du système d'emploi doit actuellement être associé à l'innovation de produit ou à une recherche de cohérence externe, et surtout, que ce que l'on pourrait qualifier d'"effet-emploi" de l'innovation est en fait un *processus* fort complexe, impliquant des effets de bouclage, de rétroaction sur le phénomène de l'innovation. Nous mettons donc en relief les modalités d'ajustement réciproque du processus de l'innovation et du système d'emploi, afin d'illustrer les médiations qu'exerce l'entreprise dans ce processus.

Si nous nous remémorons le modèle multidimensionnel exposé à la fin du chapitre trois (3), nous constatons que nous avons jusqu'ici vu l'essentiel des facteurs participant à la dynamique d'encadrement de l'innovation (internationalisation, décloisonnement, concurrence, comportements de la clientèle), seul l'aspect "technologie" n'ayant pas été analysé. C'est donc ce que nous approfondissons dans des sections ultérieures de ce chapitre, qui nous feront suivre le déroulement de l'innovation de processus dans une institution donnée du secteur bancaire, une institution canadienne parmi les plus avant-gardistes, si ce n'est la plus avant-[p. 434] gardiste, du secteur en cette matière, comme en ce qui concerne le décloisonnement.

Une fois cela fait, nous précisons la stratégie plus récente de l'entreprise, davantage axée sur l'innovation de produit et un nouveau mode de mobilisation des ressources humaines. Cela nous amène finalement à étudier l'évolution du système d'emploi dans ce contexte, de même que les caractéristiques de la main-d'œuvre, et ce, afin de dégager les modalités d'ajustement et les médiations exercées par l'entreprise dans sa recherche de cohérence externe par rapport à l'évolution des marchés des produits, de la technologie et du travail. Mais tout d'abord, présentons l'institution qui fera l'objet d'une analyse plus approfondie dans ces pages.

5.2. Le secteur bancaire : une étude de cas

[Retour à la table des matières](#)

Nous avons déjà fourni un bon nombre de données sur le secteur bancaire canadien au chapitre précédent, de sorte que l'on a déjà une certaine idée du type d'entreprise faisant ici l'objet d'une analyse plus détaillée. Rappelons qu'en raison du nombre réduit d'institutions bancaires au Canada, et plus particulièrement de la taille importante des institutions, de même que du degré de concurrence caractérisant l'industrie, les institutions canadiennes sont toutes assez semblables du point de vue de leurs activités, de leur niveau d'informatisation et de leur structure d'emploi.

Ainsi, l'institution étudiée ici sera considérée très représentative du secteur bancaire, car bien qu'elle possède certaines caractéristiques la différenciant quelque peu des autres, ces caractéristiques ne la distinguent pas tellement sous l'angle d'analyse que nous étudions, soit essentiellement en ce qui concerne l'innovation et l'emploi. En effet, d'une part, cette institution s'est rapprochée des autres sous l'effet conjugué de la concurrence accrue dans le secteur et de sa propre croissance. Et d'autre part, les autres institutions ont adopté certaines des idées maîtresses traditionnellement associées à l'Institution A, notamment en ce qui concerne l'importance de développer une "culture d'entreprise", une "identification au projet d'entreprise", etc., tout cela sous l'influence des théories managériales sur les "nouveaux" modes de gestion de la main-d'œuvre.

[p. 435]

Précisons d'abord qu'ayant le souci de préserver, dans la mesure du possible, la confidentialité des données exposées ici, nous ne fournissons que quelques indications au sujet de l'entreprise en cause. Ajoutons que les références aux données issues de cette entreprise seront présentées de manière à préserver cette confidentialité. Ainsi, les références seront données soit sous la forme (Doc. A) lorsqu'il s'agira de documents internes de l'institution en cause, soit sous la forme (Inter. A) lorsqu'il s'agira d'information tirée d'une interview menée auprès d'un représentant de cette institution. Dans le texte, nous ferons simplement référence à l'"Institution A" afin d'éviter d'identifier l'entreprise par une appellation plus précise.

Bien que cette institution possède certaines caractéristiques qui la différencient des autres, comme nous l'avons indiqué plus haut, elle demeure tout de même très représentative du secteur bancaire et ce, tant en termes technologiques que du point de vue de la part du marché qu'elle occupe. Cependant, l'intérêt premier que présente cette institution, c'est qu'il s'agit dans une certaine mesure d'un "précurseur" dans le domaine du découloisonnement et de l'innovation de produit (introduction de produits des autres piliers du secteur financier), puisqu'elle jouit d'un statut juridique particulier qui lui a permis d'aller de l'avant plus rapidement que les autres institutions. D'après nos entrevues, ainsi que notre lecture des documents internes, revues et rapports annuels de cette institution et d'autres, sa stratégie par rapport au découloisonnement et à l'évolution des formes de la concurrence est tout

à fait représentative et indicative de ce que les autres institutions bancaires souhaitent faire à court terme. ¹

Mentionnons que cette institution est déjà un conglomerat intégrant toutes les formes d'activités financières ; à l'instar d'un autre conglomerat financier québécois, issu du domaine de l'assurance, mais toutefois peu présent dans le secteur bancaire, elle se trouve en quelque sorte en avance sur les autres institutions exerçant des activités bancaires. Des sociétés d'assurance-vie, d'assurance générale, de crédit industriel et de fiducie notamment sont ainsi intégrées à ce conglomerat de services financiers et l'entreprise a déjà commencé à développer la vente croisée de produits, certaines contraintes juridiques [p. 436] empêchant encore l'élimination complète des cloisons entre les activités financières qu'elle offre. ²

Précisons cependant que les activités de cette institution sont fortement concentrées au Québec, où elle gère environ le tiers de l'épargne québécoise, bien qu'elle envisage de plus en plus actuellement de s'étendre dans les autres provinces canadiennes et même à l'étranger, où à l'inverse de la majorité des autres banques canadiennes, elle est pratiquement absente. Notons d'ailleurs que les modifications proposées récemment à la législation qui régit cette institution lui permettront effectivement d'envisager ces possibilités de croissance, un projet que les dirigeants caressent depuis quelques années. ³

¹ À ce sujet, voir les mémoires de l'Association des banquiers canadiens : 1987a, 1987b et 1987c.

² Il n'est d'ailleurs pas évident que l'institution souhaiterait une intégration complète de ses diverses composantes ; au contraire, il semble plutôt que la configuration actuelle lui convienne fort bien, pourvu que les possibilités de vente croisée et d'intervention dans d'autres secteurs commerciaux (par le biais de holdings) lui soient également assurées. Une loi devant être adoptée en décembre 1988 lui permettra effectivement de constituer des "holdings", ce qui accroîtra ses possibilités d'action, notamment sur les marchés internationaux.

³ De nombreux articles de la Revue de presse de l'Inspecteur général des institutions financières en témoignent, notamment les articles (du 17/6/88) entourant l'annonce par le ministre des Finances du Québec des modifications qui seront apportées à la législation qui régit l'Institution.

Créée fondamentalement pour gérer les avoirs des petits épargnants, cette entreprise s'est diversifiée au fil des ans, à un point tel qu'elle se bat aujourd'hui sur les mêmes marchés que les autres institutions, davantage axées sur les services financiers aux entreprises dès leur naissance. Se disputant aujourd'hui les mêmes marchés, toutes les entreprises du secteur ont à peu près les mêmes activités ¹ et dispensent leurs services grâce à des technologies très semblables. Bien que la concurrence dans le secteur bancaire passe largement par la technologie, les délais de transfert des technologies bancaires d'une entreprise à l'autre sont très courts, aux dires mêmes des principaux intéressés. ²

Pour ce qui est de l'évolution de l'Institution A, de l'avis des intervenants internes à l'entreprise, l'ensemble des tendances lourdes caractérisant l'avenir du secteur bancaire se concrétisent déjà au sein de l'Institution A. Parmi les tendances [p. 437] lourdes identifiées, mentionnons la poursuite de l'automatisation des services de convenance et des processus opérationnels, le développement de la monnaie électronique (dépôt direct, paiement pré-autorisé, carte de débit et terminaux aux points de vente), et surtout le décroisement des activités financières et l'évolution de la nature des produits/services offerts (Doc. A. 1985 : 11-14).

Outre les tendances en matière d'informatisation, auxquelles nous reviendrons plus loin, l'Institution est très bien placée pour faire face au décroisement de plus en plus prononcé du secteur financier, puisqu'elle jouit déjà d'un réseau diversifié d'institutions financières. De plus en plus, l'offre de produits financiers se diversifie dans les succursales plus proprement "bancaires", celles-ci offrant un éventail élargi de produits, dont certains sont gérés par une autre institution (assurance ou fiducie).

¹ Voir le chapitre 4, sur le secteur bancaire/financier.

² Cela s'explique sans doute en grande partie par le fait que le développement technologique de nouveaux produits (logiciels, terminaux, etc.) destinés au secteur bancaire se fait essentiellement chez les constructeurs ou les SSCI (société de services-conseil en informatique). Pour leur part, les banques se contentent d'adopter et éventuellement d'adapter ou de combiner (en réseaux par exemple) les technologies et produits proposés.

Pour ce qui est de l'évolution des services, comme nous le verrons en détail plus loin, ceux-ci évoluent vers l'offre de services-conseils, la vente d'un éventail plus vaste de produits financiers, souvent des "innovations financières". Les services courants ou de convenance tendent à être reportés en partie sur les clients eux-mêmes par le biais de l'automatisation d'une partie de ces services.

5.2.1. Quelques données sur l'entreprise

[Retour à la table des matières](#)

Regroupant environ 1 400 succursales, l'Institution se compose en fait d'entités juridiquement autonomes, administrées par un conseil d'administration, une commission de crédit et un conseil de surveillance, dont les membres sont élus par l'assemblée générale des sociétaires. En principe, chacune de ces unités est autonome tant du point de vue de la gestion de ses ressources humaines que de ses choix techniques, les instances dirigeantes n'ayant officiellement qu'un rôle de conseil.

Cependant, au fil des ans, les "propositions" de la principale instance dirigeante, responsable de l'orientation, de la planification et de la coordination des activités de l'ensemble, ont pris de plus en plus de poids, de sorte qu'un certain degré d'autonomie semble avoir été perdu. Cela s'explique en grande partie par le fait que bon nombre des services offerts par l'instance dirigeante ne pourraient être mis au point parallèlement par les succursales locales, qui ne disposent pas du [p. 438] personnel nécessaire. De plus, les services ou les systèmes proposés présentent plus d'intérêt s'ils sont normalisés et utilisés par l'ensemble des unités ; ainsi en est-il de divers systèmes de gestion des ressources humaines, du système d'informatique intégré des succursales, de la gestion des fonds de liquidité et d'investissement, de la gestion financière, etc.

Quoi qu'il en soit, le "principe" de l'autonomie des succursales demeure, même si dans les faits, cette autonomie s'exerce de moins en moins, surtout en ce qui concerne les choix techniques ou l'informatisation ; c'est peut-être un peu plus le cas dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail, mais en-

core là les "degrés de liberté" sont limités. Ainsi, l'institution dirigeante tend à proposer divers scénarios d'organisation du travail par exemple, les succursales étant libres de les adopter tels quels, ou de les adapter quelque peu, mais ayant plutôt tendance, de façon générale, à respecter les lignes directrices. ¹

L'ensemble de ces succursales regroupe quelque 20 000 employés (Doc. A : mai 1986), soit une augmentation non négligeable par rapport aux quelque 13 500 salariés que comptaient ces succursales six ans plus tôt (mai 1980). Pour leur part, les institutions associées ont moins d'employés, soit un peu moins de 4 000 en 1986, contre un peu plus de 2 500 en 1980.

Pour ce qui est de l'instance "dirigeante", celle-ci compte un peu plus d'un millier d'employés en 1986, contre quelque 800 en 1980. Une institution associée, chargée spécifiquement du traitement informatique, a récemment été intégrée à l'instance dirigeante, de sorte que celle-ci compte quelque 1 400 employés en 1987. Mentionnons que de ce nombre 42 % sont des femmes ², alors que le pourcentage de femmes parmi les employés de succursale est de 83 % au premier mai 1986 (Doc. A). Nous n'en ajouterons pas davantage au sujet de la composition des effectifs, puisque ce sujet fera l'objet d'une section spécifique plus loin.

[p. 439]

Au sujet de l'Institution A, il nous paraît important de noter que la taille de ses succursales s'est accrue : elles sont pour la plupart passées d'une petite taille (moins de 10 employés) à une taille moyenne (10 à 30 employés). Les données illustrent clairement cette croissance des succursales : en 1985, 50 % des employés comparativement à 36 % en 1980 œuvrent dans des succursales de plus de 20 employés. (Doc. A)

On note cependant que l'augmentation de la taille des succursales varie considérablement d'une région à l'autre. Dans les régions métropolitaines de Montréal et de Québec, l'augmentation du pourcentage

¹ Voir l'article de M. A. Thellier, dans la revue *Commerce* d'octobre 1988, ainsi qu'un article de C. Turcotte dans *Le Devoir* du 26 novembre 1988.

² Le pourcentage était de 48 % avant l'intégration de la division du traitement informatique.

des effectifs travaillant dans des succursales de 20 employés et plus est respectivement de 21 points de pourcentage et de 12 points de pourcentage de 1980 à 1985. Montréal passe ainsi d'un taux de 39 % à 60 % d'employés travaillant dans une succursale de 20 employés et plus. Pour sa part, la région de Québec passe de 40 % à 52 %. Enfin, il convient de noter que la région de l'Estrie enregistre une hausse de 19 points de pourcentage, atteignant ainsi un taux de 45 % d'employés travaillant dans une succursale de 20 employés et plus.

Si l'on étudie les données en fonction des succursales elles-mêmes, les taux sont moins élevés. La région de Montréal compte 34 % de succursales (113) de 20 employés et plus en 1985, contre 18 % en 1980 (62). La région de Québec en compte 58, soit 18 % en 1985, contre 39 ou 12 % en 1980.

Ces derniers chiffres sont toutefois moins intéressants aux fins de notre analyse. En effet, ce sont plutôt les premiers, portant sur le pourcentage d'employés travaillant dans des succursales de 20 employés et plus qui peuvent nous être utiles, puisqu'ils fournissent en quelque sorte de l'information sur la taille du "marché interne" des établissements ; sans vouloir affirmer que le marché interne se limite à l'établissement, nous verrons plus loin que dans le cas des succursales en cause, c'était souvent le cas, du moins par le passé.

5.2.2. Sources de données

[Retour à la table des matières](#)

Pour terminer cette section, fournissons quelques informations supplémentaires sur les sources de données qui sont utilisées dans cette partie de notre étude. Outre les documents généraux auxquels nous pourrions toujours faire référence, [p. 440] l'analyse de la structure de l'emploi et des caractéristiques de la main-d'œuvre sera fondamentalement basée sur des documents internes du service des ressources humaines faisant état de l'évolution de l'emploi au sein de l'ensemble des établissements de l'entreprise. Pour l'essentiel, il s'agit de données portant exclusivement sur les succursales, mais le cas échéant, si cela paraît pertinent, nous indiquerons s'il s'agit de données comprenant les instances dirigeantes (régionales et centrale).

Soulignons que les données colligées pour l'ensemble des succursales ne sont disponibles qu'à partir de 1980, date à laquelle a été mis en place le système informatisé de données sur les ressources humaines. Cependant, nous avons obtenu des données portant sur la région de Montréal pour l'année 1975. Compte tenu de l'importance numérique de cette région par rapport à l'ensemble (38 % des effectifs en 1986), il nous est apparu possible de considérer ces données comme provenant d'un échantillon relativement représentatif de l'ensemble.

Il convient de rappeler qu'il existe certaines différences entre la taille et la structure des succursales de la métropole par rapport à celles établies en région. Cependant, compte tenu de l'absence de données détaillées sur l'ensemble des succursales pour les années soixante-dix, il nous est apparu utile de renvoyer à ces données de la région de Montréal et de l'Ouest du Québec, pour fins de comparaison. En fait, d'après nos interlocuteurs, ces données sont assez représentatives de la situation de l'ensemble des succursales à cette époque.

Pour ce qui est des données de nature plus qualitative, celles-ci sont issues d'entretiens menés au sein de l'Institution A au printemps de 1987. Ces entretiens ont été menés auprès de cadres responsables des ressources humaines, du marketing, de la formation et de l'informatisation, ainsi que de cadres responsables de succursales.

Pour compléter et affiner cette vision de l'évolution à la fois en termes de technologie et de gestion de main-d'œuvre, nous avons aussi eu recours à des [p. 441] sources de données secondaires, à savoir des documents de l'Institution A et les résultats d'une enquête menée essentiellement auprès du personnel bancaire. ¹

Pour ce qui est des renseignements sur l'informatisation, ceux-ci sont issus de la documentation interne de l'Institution A, d'entrevues

¹ Il s'agit d'une enquête menée sous la direction de Mme Céline Saint-Pierre. Soulignons que notre propre travail de recherche s'inscrit en partie en continuité avec cette enquête menée par le groupe de recherche de Mme Céline Saint-Pierre, du Centre de recherche en évaluation sociale des technologies (CREST). Nos propres enquêtes au Québec ont en effet également été menées sous l'égide du CREST-UQAM (Université du Québec à Montréal).

avec des membres du personnel, ainsi que de documents externes portant sur cette entreprise. ¹

Précisons que nous avons également mené des entrevues auprès d'autres institutions bancaires, mais que nous n'avons pu obtenir que des informations plus générales, souvent plus qualitatives, qui nous permettent toutefois de confirmer la représentativité de l'Institution A pour ce qui concerne les sujets traités ici. Ainsi, au fil du texte, il nous arrivera parfois de comparer l'Institution A aux autres institutions bancaires canadiennes, et parfois également aux institutions bancaires françaises, auprès desquelles nous avons également mené des entrevues. ²

5.3. LE PROCESSUS D'INNOVATION

[Retour à la table des matières](#)

Compte tenu de notre première hypothèse, à savoir que l'innovation de processus a dominé le secteur bancaire pendant une certaine

¹ Notamment la "Revue de Presse" de l'Inspecteur général des Institutions financières.

² Précisons que nous avons abandonné l'idée d'une comparaison terme à terme puisque les catégories socio-professionnelles canadiennes et françaises, de même que les titres de postes d'une institution canadienne à l'autre varient suffisamment pour interdire des comparaisons parfaites, terme à terme. Non seulement les titres ne sont-ils pas comparables, mais en ce qui concerne les données d'entreprise, les institutions ne recueillent et surtout ne conservent pas le même type de données. Ainsi avons-nous choisi d'axer l'analyse sur l'une des entreprises les plus représentatives, mais aussi une institution qui est en fait à l'"avant-garde" du mouvement de décloisonnement, d'où l'intérêt supplémentaire de la privilégier par rapport aux autres. En effet, cette institution nous permet en quelque sorte de faire de la prospective, puisqu'elle ouvre la voie dans laquelle s'engageront sous peu la majorité des institutions bancaires canadiennes. Par ailleurs, nous avons réussi à obtenir de cette institution des données quantitatives et qualitatives très précises sur l'emploi, données qui n'existaient généralement pas dans les autres institutions, mais pour lesquelles nous avons toutefois pu obtenir des renseignements de nature plus qualitative auprès des autres institutions. Au sujet des recherches que nous avons menées en France, voir Tremblay, 1986, 1986a, 1986b, 1986c.

période, pour ensuite être elle-même dominée par l'innovation de produit, cette section est divisée en deux parties. En effet, notre analyse du processus d'innovation dans une institution [p. 442] bancaire reflète cette dualité du phénomène de l'innovation (de processus et de produit), tout en laissant une place non négligeable à l'innovation organisationnelle, elle-même associée à la première et à la seconde phase que nous avons voulu mettre en relief.

Cependant, bien que le processus d'informatisation ait souvent été très étroitement lié à des réorganisations du travail ¹, de même que des postes de travail, nous tentons d'abord de dégager l'essentiel de l'évolution de l'informatique au sein de l'Institution A, avant de traiter des aspects organisationnels qui ont été associés à l'innovation de processus. Tout comme ce sera le cas lorsque nous traiterons de l'innovation de produit, il convient de noter que cette séparation des formes de l'innovation est quelque peu artificielle, puisqu'il y a des liens intrinsèques entre ces différents éléments ; cependant, pour les fins de notre exposé, il nous est apparu préférable de tenter de les dissocier dans la mesure du possible. Cela nous permettra de mieux mettre en relief l'élément dominant d'une période d'innovation, en gardant bien sûr à l'esprit le fait que d'autres dimensions y sont associées.

En ce qui concerne les données utilisées ici, pour ce qui est des changements passés, nous nous fions essentiellement aux documents de l'entreprise qui témoignent de ces changements, mais également aux commentaires recueillis en entrevue. Par contre, pour ce qui est des changements à venir, nous aurons davantage recours aux renseignements issus de nos entretiens au sein de l'Institution, bien que ceux-ci soient aussi complétés par divers documents faisant état des projets de l'entreprise.

5.3.1. Chronologie des changements intervenus en matière d'innovations technologiques

[Retour à la table des matières](#)

¹ Nous traitons de cet aspect plus loin.

Arrivée à ce stade, passons donc à une brève revue de l'évolution de l'informatique, mais aussi de quelques autres éléments connexes, au sein de l'Institution A. Pour ce faire, nous nous fondons essentiellement d'une part sur de la documentation de l'Institution (surtout Doc. A, 1976 et 1985), et d'autre part, sur une chronologie établie dans un document externe (Pinard, 1986), ces documents [p. 443] étant complétés et corroborés par les entrevues menées au sein de l'entreprise (Inter. A-1987).

Rappelons d'abord que c'est en 1967, au moment de l'exposition universelle de Montréal, que l'informatisation fut introduite pour la première fois dans une institution bancaire au Canada. Déjà en 1966, l'Institution A avait entrepris de modifier son système comptable en vue de ce changement. Ce n'est toutefois qu'en 1970 que le système fut vraiment mis en place dans l'Institution A, à la suite de la signature, en 1969, d'un important contrat liant l'Institution à l'entreprise IBM. Le "géant bleu" (Big Blue) fut appelé à mettre au point le premier système de télétraitement qui, en mars 1970, devait relier cinq succursales à la centrale de traitement de l'Institution.

À l'origine, IBM avait le mandat d'opérer le système informatique au nom de l'entreprise et la centrale de traitement se trouvait sous l'égide d'IBM (Inter. A). L'Institution ne comptait alors même pas une dizaine d'employés spécialisés en informatique. Toujours en 1970, une cinquantaine de succursales sont intégrées au système informatisé, et en 1971, elles seront près de quatre-vingt-dix.

En 1972, un deuxième contrat était signé avec IBM Canada. Ce dernier avait pour but d'accroître la capacité de traitement et de former, au sein de l'Institution, une équipe interne d'analyse et de programmation. Dans le cadre de ce contrat, IBM fournit à l'Institution deux ordinateurs de modèle 370/18, l'un en septembre 1973 et l'autre en janvier 1974. (Doc. A, 1976 ; Pinard, 1986 : annexe A, 3).

En 1973, l'équipe interne prend la relève de celle d'IBM. Puis, en 1974, on décide d'introduire des terminaux IBM 3600 à la place des 2970 mis en place précédemment.

En 1975, la centrale de traitement informatique est intégrée à l'Institution. À cette époque, chaque succursale était reliée à l'ordinateur central et faisait ses entrées par voie de terminaux (Inter. A). Avec l'avènement du système "inter-succursales" reliant l'ensemble des suc-

cursales, les comptes deviennent accessibles dans toutes les régions de la province. Il est alors possible d'avoir accès à son compte personnel, de faire des dépôts ou des retraits dans n'importe laquelle des succursales de la province, sans nécessairement y détenir un compte. À partir de [p. 444] ce moment, chaque succursale obtient l'accès non seulement à ses propres données logées dans l'ordinateur central, mais aussi à celles des autres succursales.

Selon tous nos interlocuteurs, ce système "inter-succursales" représente le plus grand bouleversement qu'ait connu l'entreprise en termes de changements technologiques. À leur avis, les autres changements ne représentent que des ajustements, des ajouts au système ; les informaticiens participent à ces changements, mais de l'avis des responsables informatiques, le personnel n'est pas tellement touché par ces modifications, si ce n'est par l'ajout de nouveaux produits financiers. Il faut voir qu'à cette époque, la préoccupation pour l'"utilisateur" n'est pas très développée.

Soulignons par ailleurs que c'est précisément grâce à ce système inter-succursales que l'entreprise sera ultérieurement en mesure d'offrir un certain nombre d'innovations de produits. Il ressort néanmoins de l'analyse du processus d'innovation de cette époque que les quelques innovations de produits sont dominées par (ou dépendantes de) l'innovation de processus. Les deux formes d'innovation sont donc liées, mais selon la période, l'une ou l'autre domine et impulse la dynamique de l'innovation.

Dans ce même contexte que nous venons d'exposer, on commence à remplacer les terminaux 2970 par des systèmes modulaires 3600 ; ces derniers sont jugés plus flexibles et moins coûteux, et doivent permettre d'intégrer la majorité des succursales au réseau informatique qui se met en place. Toujours en 1975, le service informatisé de paye (dépôt direct) entre en phase expérimentale : ce système permet d'automatiser le calcul de la paye et des déductions, de produire des rapports administratifs sur les salaires, etc. L'objectif est d'offrir ce service au plus grand nombre possible d'entreprises clientes.

En 1976, on établit une nouvelle programmation pour le fichier central du personnel et le terminal IBM 3600 entre en phase d'expérimentation. Pour ce qui est du télétraitement, des améliorations sont apportées à la programmation : compensation en différé et ajout de

programmes spécifiques pour l'épargne-retraite et l'épargne-logement. À partir de 1977, les terminaux IBM 3600 sont installés de façon massive à travers le réseau de succursales.

[p. 445]

Enfin, ce n'est qu'en 1978, que l'ensemble des régions décident d'adhérer au fichier du personnel. Ce n'est donc qu'à partir de 1979 que l'on dispose de données sur l'ensemble du personnel de l'Institution, de même que par région. Au cours de cette même année (1978), l'augmentation du nombre de comptes entraîne l'installation d'un troisième ordinateur IBM/158 dédié au service de télétraitement en direct. C'est aussi à cette époque que les préoccupations sécuritaires conduisent à la création d'un nouveau secteur d'activité : la sécurité informatique. Des cartes magnétiques sont introduites pour contrôler les déplacements des employés affectés à la compensation et aux services informatiques.

Alors qu'en 1975, l'Institution A avait refusé d'offrir une carte de crédit à ses clients, elle s'interroge de nouveau en 1979 sur l'intérêt d'offrir ce type de service. Au cours de la même année, un nouveau système d'organisation des ressources humaines est adopté comme norme officielle et les fédérations régionales sont autorisées à procéder à son implantation, si elles le désirent, à compter de septembre 1979.

Au premier mai 1979, les quelque 14 000 dossiers de succursales locales sont intégrés au fichier du personnel, de même que les 1 500 dossiers associés aux fédérations régionales et c'est à partir de cette date que l'on commencera à produire des rapports statistiques sur le personnel.

Au cours de cette même année, les fédérations régionales introduisent des tests de connaissances en comptabilité, en crédit et en gestion budgétaire destinés à évaluer les connaissances techniques des employés. Au fil des ans, et plus particulièrement avec les innovations de produits dans les années quatre-vingts, ces connaissances financières deviendront de plus en plus importantes, surtout pour les "nouveaux" postes d'agents-conseil, comme nous le verrons plus loin.

En 1979 toujours, la capacité de traitement de la centrale informatique est accrue par l'ajout d'un ordinateur IBM 3033, qui s'ajoute aux

trois IBM 370/158, consacrés aux opérations intégrées de traitement en direct. De plus, on réalise alors des études sur l'introduction éventuelle de guichets automatiques, sur le traitement [p. 446] réparti, sur les normes de configuration du réseau informatique, ainsi que sur la centralisation/décentralisation du traitement informatique.

En 1980, quelque 1 250 des 1 400 succursales sont reliées au réseau informatisé. Cette même année, le conseil d'administration approuve le principe de l'introduction de guichets automatiques. L'Institution réalise une étude sur le regroupement des centres de compensation, de même que sur la monnaie dite "de plastique" (monnaie électronique). La préoccupation pour l'innovation de produit commence à émerger, mais n'est pas encore dominante.

Toujours en 1980, l'Institution met à jour son fichier du personnel, qui compte alors environ 16 000 dossiers, au premier mai ; parallèlement à cette mise à jour, l'entreprise procède à une enquête auprès d'une centaine de succursales afin de comparer les salaires et avantages sociaux de son personnel avec celui d'une trentaine d'autres entreprises du secteur financier. De plus, des plans d'évaluation des emplois cadres et non cadres, de même que des grilles salariales, sont élaborées. De nombreuses activités liées au système d'organisation des ressources humaines sont aussi menées : étude des guichets automatiques, mise à jour d'indicateurs permettant d'évaluer les besoins en main-d'œuvre à partir des "temps" nécessaires pour diverses opérations, etc. Bref, la gestion du personnel commence à devenir une activité importante au sein de l'organisation. Elle devient de plus en plus intégrée à la planification globale de l'entreprise.

En termes d'innovations financières de *produits*, bien que celles-ci soient peu nombreuses à l'époque, mentionnons l'apparition du crédit variable commercial, de même que de la marge de crédit personnel, ces deux éléments étant intégrés au système du réseau.

C'est en 1981 que l'Institution décide d'acquérir les droits de franchise pour VISA au plan national et international, reprenant les opérations d'une banque ayant fait l'objet de fusion. Encore là, l'innovation de processus sert certes de soutien (indispensable) à l'innovation de produit, mais ce sont d'autres facteurs (concurrence surtout) qui impulsent l'innovation effective. La technologie (ou l'innovation de pro-

cessus) apparaît donc constituer une condition nécessaire, mais non suffisante, pour enclencher l'innovation de produit.

[p. 447] Par ailleurs, des guichets automatiques sont mis en place dans cinq succursales, aux fins d'expérimentation, et divers mécanismes sont mis en place pour assurer le dépôt direct, les comptes d'épargne à intérêt quotidien, l'appariement des échéances, et divers indicateurs. Pour assurer le traitement des activités liées à la carte VISA, l'Institution ouvre un centre de traitement informatisé.

En 1982, on commence à faire de la perception informatisée de comptes d'entreprises publiques (Hydro-Québec et autres), un service de plus en plus couramment offert par d'autres institutions. De nouveau, l'innovation de processus permet l'innovation de produit, mais le moment précis de l'introduction de l'innovation et sa dynamique sont apparemment déterminés davantage par l'exacerbation de la concurrence entre institutions.

Par ailleurs, le secteur Marketing est créé, ce qui traduit une préoccupation plus grande pour cette dimension de l'activité bancaire. Au cours de la même année, on décide de centraliser l'équipement de traitement de texte et de réviser le système intégré des succursales. On procède à l'implantation de 36 guichets automatiques et l'on élabore un système de gestion de l'information sur le personnel.

En 1983, on commence à planifier la révision du système informatique intégré, une révision qui ne commencera à voir le jour qu'en 1987 et qui s'étalera sur environ deux ou trois ans. L'entreprise termine une étude sur l'utilisation de la micro-informatique dans les succursales et ouvre des guichets supplémentaires pour atteindre environ une centaine.

Toujours en 1983, on assiste à la première étape de mise en place par cinq institutions financières émettrices de cartes VISA d'une infrastructure électronique (VCAN) donnant accès aux dossiers des clients de VISA et permettant une commutation électronique entre banques pour l'autorisation du crédit.

En 1984, débute une première phase d'implantation expérimentale de micro-ordinateurs. Par ailleurs, le dépôt direct se développe de plus en plus : 8 200 000 dépôts et retraits sont effectués électroniquement en 1984. (Doc. A, 1985)

[p. 448]

En 1985, l'entreprise négocie avec les diverses banques affiliées au réseau VISA afin de partager l'ensemble du réseau des guichets automatiques, ce qui fait de l'Institution un partenaire du réseau canadien de transferts électroniques de fonds, tout en multipliant le nombre de guichets accessibles aux détenteurs de la carte de l'Institution.¹ Des négociations sont entreprises pour élargir le réseau aux États-Unis en 1987. Dans certaines succursales, des guichets automatiques sont mis en place au comptoir, à l'intérieur des succursales. Notons qu'en 1985, la disponibilité "en direct" du système informatique a été accrue pour faire face à l'évolution de la demande.

L'amélioration du programme d'entretien aurait notamment permis d'augmenter le nombre moyen de transactions entre les pannes au GAB (guichet automatique bancaire) de 5 000 à 6 500, de 1984 à 1985.

L'année 1985 aura aussi vu le début d'un projet d'agrandissement et d'amélioration de la sécurité de la salle des ordinateurs (investissement de 4,5 millions de \$), réalisé notamment en prévision des systèmes électroniques de paiement. (Doc. A, 1986 : 5)

Dans le contexte d'une concurrence par la "qualité du service" et l'innovation technologique, la réduction de la fréquence et de la durée des pannes du système informatique est fondamentale. L'entreprise y consacre une bonne part de ses ressources. Alors qu'en 1984, la moyenne mensuelle était de 349 minutes de panne du système, elle a diminué à 183 minutes en 1985. Un nouveau mécanisme de redémarrage du réseau des succursales permet de remettre le système informa-

¹ En 1983, le Québec compte quelque 120 guichets automatiques et le Canada en compte 1250. En 1985, le Québec a 384 guichets automatiques, et le Canada en compte 2430. (ABC, 1986 : 6). Notons qu'il ne s'agit là que des guichets automatiques associés à des banques, ce qui exclut ceux mis en place par des caisses de dépôt et de crédit. Au Québec, les caisses comptent 36 GAB en 1983, 200 en 1985, 250 en 1986, 545 en août 1988 et elles devraient en avoir 670 à la fin 1988. En août 1988, on évalue que 41 % des caisses disposent d'un guichet automatique. En 1988 toujours, on recense au total 4 500 GAB au Canada et les institutions associées au réseau Interac (partage de GAB) offrent l'accès à plus de 10 000 GAB aux USA et au Canada. À ce sujet, voir l'article de Richard Dupaul, dans *La Presse* du 27/8/1988, p. H1.

tisé en marche en trente minutes plutôt que quatre-vingt-dix. (Doc. A, 1986)

[p. 449]

Globalement, la disponibilité du système informatisé est passée de 98,7 % à 99,2 % de 1984 à 1985. Les périodes de service ininterrompu ont continué de s'allonger, passant de 89,5 % de l'objectif visé en 1984 à 92,5 % en 1985. La disponibilité du réseau varie cependant d'une région à l'autre, de 98,5 % à 100 % selon les régions.

Sans vouloir ni mettre en doute, ni nier l'intérêt de ces pourcentages précis, nous voulons surtout souligner ici l'importance de cette préoccupation croissante pour la fiabilité, la disponibilité et la sécurité du système, clairement associée aux projets de développement des systèmes électroniques de paiement. Il est certain par ailleurs que la rapidité de la circulation des flux de capitaux joue un rôle non négligeable dans la rentabilité des institutions financières ; si la technologie permet de réduire les périodes pendant lesquelles le capital est "en attente" de placement, ou encore d'augmenter les sommes investies à un moment donné, elle accroît d'autant les revenus tirés de ces placements, ce qui constitue une des principales sources de revenus des banques. (Anderson, 1982 ; Bender, 1975 ; Federal Reserve Bank of Boston, 1974)

C'est aussi en 1985 que sont mis sur pied toute une série de comités visant à préciser les orientations de l'entreprise en matière d'automatisation des services de convenance, du décroisement et de son impact sur la structure de l'entreprise. Des recherches sont entreprises pour mettre au point de nouveaux produits financiers, principalement des produits d'épargne exigeant l'intervention d'outils informatiques. On voit poindre la préoccupation pour l'innovation de produit, celle-ci étant de plus en plus déterminante dans le choix des innovations de processus introduites dans l'entreprise. En effet, une fois rationalisées et informatisées la majorité des opérations de base (tâches de bureau et administratives), c'est vers les tâches non standardisées, reliées aux activités stratégiques de l'entreprise (marketing, innovation de produits, etc.) que l'on s'oriente.

Notons que toujours en lien avec la préoccupation de qualité du service, le nombre et la durée des pannes sont de nouveau réduits en 1986 et 1987, grâce à l'installation d'un nouveau réseau de télécom-

munications, à la mise en place de modems intelligents et aux outils de gestion intégrés dont est doté le réseau.

[p. 450] Par ailleurs, l'acquisition de terminaux bancaires de nouvelle génération et la réorganisation des procédés internes ont réduit le délai d'installation des équipements dans les succursales. La période d'attente pour la mise en service serait ainsi passée de cinq à environ deux mois (Doc A, 1986 : 6).

Depuis 1985, l'émission de la carte d'accès aux GAB n'exige que deux semaines grâce à un nouveau processus de traitement mis en place par le centre de traitement des cartes. En 1985, l'Institution A compte un peu moins de 200 GAB, et quelque 820 000 cartes d'accès à ces guichets ont été émises, soit un chiffre correspondant à un peu moins de 25 % du nombre de comptes. Notons toutefois que les clients de cette institution peuvent détenir jusqu'à vingt-neuf comptes différents, bien que la majorité n'en aient qu'un ou deux (compte-épargne et compte-chèques).

À la fin 1985, la capacité de traitement des ordinateurs était répartie de la façon suivante (Doc. A, 1986 :7) :

- 15,3 % pour le système informatisé "en direct" ;
- 11,5 % pour le système informatisé en différé ;
- 11,5 % pour le système à traitement multiple destiné aux "clients" du service informatique dont les besoins ne justifient pas un environnement dédié ; ¹
- 13,8 % pour le traitement des opérations sur carte VISA ;
- 13,4 % pour le groupe d'assurance générale du conglomérat ;
- 34,5 % pour le secteur du développement des systèmes.

En 1986, on commence l'expérimentation de terminaux aux points de vente (TPV), ceux-ci étant essentiellement consacrés à l'autorisation de crédit automatisée, mais préfigurant une utilisation ultérieure aux fins de débit direct. Quelque mille terminaux du genre devaient

¹ Parmi les plus grands utilisateurs, le système informatisé de paye ; mentionnons que l'ordinateur est utilisé non seulement par les succursales bancaires, mais aussi par les autres institutions du conglomérat.

être mis en place à la fin de 1986 et l'on en comptera effectivement plus de 6 000 en 1988 ; ils ne sont toutefois pas encore utilisés aux fins de débit direct, une expérience-pilote étant en cours (en 1988) dans deux [p. 451] villes du Québec.¹ Encore là, on peut considérer que l'innovation de processus est nécessaire à l'innovation de produit (la carte de débit), mais si elle y est effectivement nécessaire, elle n'est pas suffisante pour enclencher toute la dynamique de l'innovation. La concurrence, les comportements de la clientèle et le décloisonnement sont au nombre des autres éléments de la dynamique d'encadrement qui contribuent à modeler le processus.

Soulignons que bien que les premières étapes d'expérimentation aient permis de régler plusieurs problèmes techniques reliés à l'utilisation de la carte de débit, on ne s'attend pas à une utilisation significative de cette innovation avant 1989 ou même 1990. En effet, il reste à régler divers problèmes, principalement liés à la conclusion d'ententes avec de multiples partenaires : limites d'utilisation des cartes émises par les marchands, réseau de communication entre les divers intervenants, etc. De plus, le comportement de la clientèle semble ici agir comme un frein, un facteur qu'il convient de prendre en compte.

En 1986, en vue d'élargir sa clientèle (de consommateurs, comme de marchands), l'Institution A a également entrepris une étude sur les implantations de GAB à l'extérieur des succursales, par exemple dans des centres commerciaux, des magasins d'alimentation (qui au Québec n'acceptent pas la carte de crédit, contrairement à ce qu'on observe en France). Sur ce plan, il semble y avoir deux possibilités concurrentes ; en effet, soit on privilégie l'utilisation de la carte de débit, qui élimine le besoin de numéraire, soit on favorise l'installation de GAB pour sortir du numéraire que l'on reversera au marchand.

Bien que l'on n'ait pas pu m'indiquer le nombre exact de micro-ordinateurs ou de terminaux dits "à fonctions avancées" actuellement

¹ Une autre institution financière canadienne, la Banque nationale, a également mené une expérience-pilote au Québec. Celle-ci a déjà conclu une entente avec deux autres banques pour le partage de réseaux de TPV, par le biais du réseau Interac, qui relie déjà les diverses banques. Cette institution prévoit que l'intégration de toutes les banques au réseau TPV sera réalisée vers 1992. Déjà, il semble que le Québec soit plus avancé sur ce plan que le reste de l'Amérique du Nord.

implantés dans les succursales, il reste que la plupart de ceux qui sont installés sont utilisés comme de simples terminaux "non intelligents". Pour le moment, bien que la révision du système informatique intégré ait commencé, les changements ne se sont pas encore très manifestes à l'échelle des succursales. En effet, de nouveaux [p. 452] terminaux et micro-ordinateurs ont été mis en place en quelques endroits, mais c'est loin d'être le cas partout et il reste à former les employés aux nouvelles fonctions et à leur donner accès à de nouveaux logiciels et bases de données.

Ainsi, tant en ce qui concerne les terminaux aux points de vente (TPV) que les terminaux à fonctions avancées installés en succursale, ces appareils ne sont pas pour le moment utilisés à pleine capacité. C'est sans doute là une des illustrations des résistances et contraintes qu'impose le "milieu de propagation" à la diffusion de l'innovation, tant de processus que de produit. En effet, il faut à la fois habituer les marchands et les clients à l'utilisation du TPV et de la carte de paiement, et former le personnel bancaire à l'utilisation des fonctions avancées qu'offrent les nouveaux terminaux. Il semble ainsi qu'au fur et à mesure que progresse l'innovation, de produit surtout maintenant, les résistances possibles, de même que les médiations et les ajustements nécessaires (en formation notamment) sont de plus en plus pris en compte. Ils se trouvent souvent au centre de la dynamique du processus de l'innovation.

Pour ce qui est des guichets automatiques de l'Institution, ils sont près de 550 en août 1988 et devraient dépasser les 650 à la fin de 1988. On prévoit en fait en installer une centaine par année pendant quelques années encore (Inter. A, 1987). La rentabilité de ces guichets est considérée comme extrêmement élevée ; ceux-ci assument en moyenne entre 10 000 et 13 000 transactions par mois. C'est un volume important, d'autant plus qu'il convient de noter qu'il n'est pas actuellement possible de payer des factures aux guichets automatiques de cette institution.

Par contre, l'entreprise a mis en place une centaine d'imprimantes libre-service, de nouveaux automates qui assurent la mise à jour des livrets de comptes, ce qui réduit d'autant l'achalandage des succursales, et l'on envisage d'en installer davantage au cours des années à venir. Rappelons enfin, qu'à la fin de 1987, quelque 6 150 terminaux aux points de vente (TPV) étaient installés, sans toutefois qu'ils ne

fonctionnent véritablement comme outil de débit direct pour le moment.

Quoi qu'il en soit, c'est la révision du système informatique qui représente le changement le plus important à l'heure actuelle pour les autorités de l'institution. Il s'agit d'une "refonte totale du système informatique" qui, selon nos interlocuteurs, constitue l'événement majeur des années à venir en matière d'informatique. [p. 453] Cependant, ils considèrent que ce changement fort important pour les gens directement concernés par les activités administratives de l'institution sera relativement peu visible aux yeux de la clientèle, de même qu'à ceux des personnes travaillant en succursale, du moins jusqu'à ce qu'elles utilisent les nouvelles possibilités offertes par les terminaux à fonctions avancées.

Nous avons donc pu constater que les changements introduits dans les années soixante-dix jusqu'au début des années quatre-vingt étaient dominés par la perspective du traitement de masses de données. On cherchait surtout à rationaliser et à informatiser des tâches administratives ou de bureau, grâce à des innovations de processus. Au cours des dernières années toutefois, les préoccupations de l'Institution A ont été davantage centrées sur l'innovation de produit, différents comités ayant été mis sur pied en vue de préciser les orientations de l'entreprise du point de vue du décloisonnement et des recherches ayant été menées pour mettre au point de nouveaux produits financiers.

Certes, bon nombre de ces innovations de produit exigeaient une technologie adaptée ; cependant la disponibilité technologique était assurée depuis quelques années et ce sont plutôt d'autres éléments de la dynamique d'encadrement de l'innovation (changements dans les formes de la concurrence et décloisonnement surtout) qui, conjugués à la technologie, ont véritablement accéléré le mouvement de l'innovation de produit. Voyons donc maintenant plus en détail les changements en cours et à venir.

5.3.1.1. Changements en cours et à venir : les motifs

Contrairement aux changements technologiques précédents, pour lesquels nous avons dû nous contenter de documentation et de com-

mentaires sur des changements passés, dans le cas des changements en cours et à venir, nous avons pu interroger quelques intervenants ¹ au sujet des motivations et du processus de changement en cours. Nous rendons donc compte de ces éléments qui peuvent être intéressants du point de vue de la connaissance du processus du changement, avant d'exposer plus en détail les changements prévus et en cours.

[p. 454] Le principal changement des années en cours est cette modification de l'environnement opérationnel, qui vise à introduire un système de bases de données. L'objectif visé par la refonte du système technique, qui s'accompagne d'une refonte "fonctionnelle" précise-ton, est d'accroître la capacité de traitement et de simplifier le système qui, au fil des ans, s'était vu ajouter toute une série de fonctions nouvelles, considérées comme des "excroissances". Ainsi, on se retrouvait avec un système "spaghetti", fondé sur le programme écrit en 1970, que les analystes avaient fait évoluer au fil des ans, mais où se combinaient des logiques différentes, d'où une grande complexité et une quasi-impossibilité de faire évoluer le système à partir des années quatre-vingts. (Inter. A. 1987) Le désir d'activer l'innovation de produit devait révéler la rigidité du système en place et impulser une refonte d'ensemble du système.

On considère que suite à ces changements, l'entreprise ne sera plus contrainte en termes de choix d'équipements ou de logiciels (sauf la base IMS). De plus, ayant de nouveau retenu un système IBM, on considère que le logiciel de base de données pourra évoluer au fur et à mesure qu'IBM introduira des améliorations.

En ce qui concerne le choix du matériel, tant à l'échelle des succursales que de la centrale, c'est IBM qui a été retenu partout. Les succursales disposaient de toute liberté en ce qui a trait au choix de l'ordinateur personnel, mais il leur fallait bien sûr s'assurer la compatibilité des équipements. Après analyse, la direction informatique a recommandé le matériel IBM et c'est effectivement ce qui a été retenu dans les succursales.

¹ Responsable du traitement informatique, vice-président aux ressources humaines, responsables de la formation et direction de succursales principalement.

Pour ce qui est de la croissance de capacité, l'entreprise est passée d'une capacité de 5 MIPS (Million d'opérations par seconde) à plus de 50 MIPS en 1985, puis à 91 MIPS en 1986.

5.3.1.2. Caractéristiques des changements à venir

Fondamentalement, la réorganisation en cours du système informatisé, c'est-à-dire l'introduction d'un système fondé sur la gestion de bases de données et l'utilisation de terminaux à fonctions avancées, a pour but de réaliser les objectifs suivants (Doc. A, 1986 : 9) :

[p. 455]

- "– Assumer le traitement des transactions (informatisées) et des fonctions administratives destinées à la gestion des dossiers des (clients), des (succursales) et des *produits*.¹
- Relier le module administratif à des terminaux intelligents situés dans les (succursales) et dotés de mémoire locale pour l'accès direct à leurs données.
- Réorganiser les opérations et implanter les équipements informatiques nécessaires au traitement continu des transactions, 24 heures par jour et 7 jours par semaine.
- Exploiter une technologie de bases de données afin de rendre les données accessibles, et ce de façon sélective.
- Architecturer la configuration de la centrale et déployer le réseau de télécommunication pour y relier les terminaux administratifs."

La réorganisation a notamment pour but de permettre aux succursales d'avoir accès aux données les intéressant (données sur leur clientèle, les produits qu'elles ont ou n'ont pas acheté, etc.) et ce, aux fins de *marketing de nouveaux produits bancaires* (Inter. A, 1987).

Par ailleurs, la modernisation du système utilisé pour le traitement de VISA se fera selon des lignes semblables à celle du système informatique général. Il s'agit là de la première application évoluant sous

¹ C'est nous qui soulignons.

un système de gestion de bases de données. L'organisation mise en place est conçue en fonction du développement de la monnaie "de plastique", notamment des cartes de débit.¹

En ce qui concerne les tendances à l'œuvre, des données fournies par l'Institution permettent de constater une baisse considérable du coût de l'espace-disque, comme du temps d'utilisation des ordinateurs, par opposition à une hausse tout [p. 456] aussi marquée du nombre d'octets d'information stockée et du nombre d'instructions traitées par seconde.

En ce qui concerne le coût du temps d'ordinateur, on est passé d'un coût de 2 millions de dollars pour 1 MIPS (million d'instructions par seconde) en 1980 à moins de 200 000 \$ pour le même volume en 1985, et encore moins en 1986. Au cours de cette période, le volume d'information traitée passait de 5 MIPS à plus de 50 MIPS. Pour ce qui est du coût de l'espace-disque, on passait d'un coût de 600 \$ par million d'octets à un coût tout à fait négligeable (presque nul) en 1985, alors que l'espace occupé en mémoire grimpait de 2 milliards d'octets à plus de 110 milliards d'octets. (Doc. A, 1986 : 27)

On observe également une quasi-stagnation des transactions au comptoir, mais une hausse du recours au guichet automatique, au dépôt direct et au système informatisé de paye. Dans le cas des GAB, on note qu'on a atteint 10 millions de transactions en 1984, mais que la tendance à la hausse s'est stabilisée en 1985. Pour le système informatisé de paye, on note une hausse en 1983, et une stabilisation par la suite. (Doc. A, 1986 : 27)

Enfin, on constate une importante diminution relative des dépenses informatiques à l'échelle des succursales, celles-ci étant estimées en fonction du passif-dépôt des succursales. En incluant les dépenses de

¹ L'objectif visé par le développement de ces cartes est de réduire le recours au chèque. Bien que les banques canadiennes puissent, contrairement à leurs consœurs françaises, facturer le traitement des chèques, il n'en reste pas moins qu'elles aimeraient voir diminuer le recours à ce mode de paiement. Dans l'institution A, le coût du traitement d'un chèque était de 4,5 cents (0,25 franc) en 1982 et atteignait 6,25 cents en 1984. En 1985, à la suite du regroupement des centres de compensation, le coût commençait à diminuer : 5 cents en 1985 et 4,25 cents en 1986-1987.

développement, les sommes dépensées au titre de l'informatique dans les succursales sont passées de 0.28 \$ par 100 \$ de passif-dépôt en 1981 à 0.23 \$ par 100 \$ de passif-dépôt en 1985. (Doc. A, 1986 : 26)

5.3.1.3. Modalités d'introduction du système

En ce qui concerne les modalités d'introduction du système, il semble que les choses aient évolué au fil des ans à peu près dans le sens indiqué par Cossalter et Hézard (1983) en ce qui concerne la France. En effet, lors de la première phase d'informatisation, au milieu des années soixante-dix, tout le processus s'était déroulé dans un service spécialisé, constitué des informaticiens de l'entreprise associés aux spécialistes du constructeur (IBM). Pour ce second "grand bouleversement", le secteur des ressources humaines est intervenu dès le début [p. 457] de la planification et on affirme qu'il suit tout le processus de mise en place de façon systématique.

Les responsables des ressources humaines considèrent que pour les gens de l'informatique, "le seul objectif, c'est que le système marche". Ce n'est pas par mauvaise volonté, dit-on, mais "ces gens n'ont jamais été sensibilisés au fait que pour que le système marche, il faut qu'il y ait des gens qui le fassent fonctionner. Et pour qu'il en soit ainsi, il faut que ces gens comprennent pourquoi le système existe et il faut que les outils et le langage utilisé soient compréhensibles." (Inter. A)

En fait, les intervenants du secteur des ressources humaines reconnaissent que souvent, par le passé, ils n'ont fait que "relire" les documents des informaticiens "avec les yeux de l'utilisateur". En gros donc, ils adaptaient les documents destinés aux utilisateurs des divers services de l'informatique.

Cependant, dans certains cas, ils ont pu interroger à la fois les futurs utilisateurs et les responsables de la conception des systèmes, respectivement au sujet de leurs besoins et des objectifs visés par une application donnée. "Cela peut amener une transformation dans la conception même du système", nous dit-on. Le changement majeur issu de ce processus paraît être l'introduction de "panoramas d'écran", de type "Window". Ainsi, l'utilisateur n'est jamais pris au dépourvu

face à une demande, le logiciel décrivant toutes les étapes, prévoyant toutes les questions à poser au client dans tel ou tel cas, etc.

Ainsi, là où l'intervention du service des ressources humaines est sans doute la plus marquée, c'est dans le développement de logiciels plus "conviviaux" ("user-friendly"). La dimension formation et la relation d'aide sont davantage intégrées dès le départ dans le logiciel. En effet, des logiciels destinés spécifiquement à la formation ont été conçus et ces logiciels sont plus souvent conçus de manière à ce que l'utilisateur puisse interroger une base de données, reprendre plus facilement une opération, vérifier l'exactitude d'une donnée par croisement d'information, etc. L'objectif est de fournir davantage de soutien ou d'aide à la prise de décision par l'utilisateur. De plus, lorsqu'il y a des mises à jour du système (changements de logiciels, introduction de nouveaux produits financiers, etc.), l'ensemble du système de formation et du système d'aide est mis à jour.

[p. 458]

De l'avis des responsables, ce mode de fonctionnement est moins coûteux que le précédent, où les informaticiens concevaient "en vase clos" un système, de même que les programmes de formation associés. À l'époque, et surtout lors de la première phase d'informatisation, les responsables des ressources humaines, et de la formation notamment, étaient vus comme des "empêcheurs de tourner en rond". Aujourd'hui, leurs commentaires ou propositions quant à la conception des logiciels seraient davantage perçus comme des aides, des éléments permettant de faciliter l'implantation par la suite.

Bien que la démarche n'ait pas toujours été facile et harmonieuse, reposant fondamentalement sur des questions de relations personnelles, mais également sur des jeux de pouvoir, l'Institution A considère qu'elle a réussi à imposer cette nouvelle forme de collaboration, de sorte que les changements à venir ne pourraient se faire selon l'ancien modèle.

Il convient de noter qu'il demeure difficile de juger de l'efficacité de cette nouvelle forme de collaboration et des changements réels qu'elle peut apporter à la conception des systèmes dans la mesure où le nouveau système est en voie d'être mis en place. Quoi qu'il en soit, cette façon de faire semble s'être imposée non seulement dans l'Insti-

tution A, mais dans nombre d'autres organisations au Canada et en France.¹

Ainsi, le siège social de l'Institution A a-t-il pu élaborer une série d'étapes à suivre pour l'implantation des diverses nouvelles technologies introduites (et des produits associés). Ces étapes sont au nombre de cinq : l'analyse des technologies disponibles ; la planification du changement ; la décision ; l'expérience-pilote et enfin l'implantation à grande échelle.

La première étape consiste essentiellement à analyser les technologies disponibles, de même que les essais ou implantations réalisées dans d'autres institutions bancaires ou d'autres entreprises utilisant le type de technologie envisagé. Évidemment, selon qu'il s'agit de technologies devant assumer des fonctions proprement bancaires ou des fonctions administratives ou [p. 459] opérationnelles que l'on retrouve dans d'autres secteurs d'activité, l'éventail des technologies disponibles et les possibilités de comparaison de diverses expériences sont plus ou moins importantes.

Si les facteurs économiques (marché, coûts, avantages financiers, etc.) ont toujours été pris en compte dans ces analyses, des dimensions nouvelles sont aujourd'hui intégrées à l'analyse, dimensions qui se sont progressivement imposées, à la suite des "erreurs" du passé. C'est ainsi que les "résistances" possibles des utilisateurs ou de la clientèle sont prises en compte, de même que les adaptations qu'impliqueront ces technologies pour les effectifs de l'Institution. Ces analyses se font de plus en plus dans le cadre de structures temporaires, soit de groupes de travail ou de "gestion de projets" réunissant des spécialistes de l'informatique, mais aussi d'autres disciplines (ressources humaines, formation, marketing, etc.). (Inter A, 1987).

À l'étape de la planification, il s'agit essentiellement de systématiser les éléments ressortis de la première étape et de planifier les effets prévisibles qui seront associés au choix technique retenu à l'issue de la première étape. Les problèmes de commercialisation, de marketing, de formation de la main-d'œuvre sont alors mis en relief, différentes so-

¹ Au sujet de la France, voir Tremblay (1986 : 28-34) et (1986a).

lutions alternatives associées à une même technologie pouvant alors être mises en relief.

La troisième étape est celle de la prise de décision. Il s'agit ici de la réalisation effective d'un choix technique, auquel est de plus en plus associée une stratégie de marketing, de publicité, de même qu'une stratégie de gestion des ressources humaines impliquées dans le changement.

À la quatrième étape, avant la mise en place généralisée d'un système ou d'une innovation financière de produit, quelques essais sont menés à titre expérimental. Ainsi, on a mené une expérience-pilote pour les GAB introduits au début des années quatre-vingt, tout comme l'on fait maintenant une expérience à échelle réduite (deux villes) pour l'installation des TPV. Pour ce qui est des systèmes destinés à la comptabilité ou au fonctionnement interne de l'Institution, on a fait d'abord un essai "en parallèle". C'est d'ailleurs ce qui s'était produit dans les années soixante-dix, lors de l'introduction du système informatisé : un certain nombre de succursales fonctionnent avec les deux systèmes, l'ancien et le [p. 460] nouveau, pendant quelques jours. Puis, après que quelques ajustements aient été apportés au système, on a fait un essai "en réel" : les succursales ont fonctionné pendant trois jours sans consultants extérieurs et sans enregistrement des données en parallèle sur l'ancien système.

Enfin, dernière étape, le système (et de plus en plus le produit) est implanté graduellement dans l'ensemble des succursales. À cet égard, nos interlocuteurs soulignent qu'il y a toujours des phénomènes de résistance au changement de la part de la clientèle. L'introduction des GAB a très clairement démontré la réalité de cette résistance, à peine 25 % de la clientèle ayant manifesté le désir d'y avoir accès, et la plupart des gens (93 % des transactions de cette institution) ne l'utilisant que pour une fonction bien précise, à savoir le retrait de billets.

Pour ce qui est du nouveau système informatique, en voie d'implantation, on considère qu'à l'échelle des succursales, le passage à un système en base de données IMS (Information Management System-IBM) sera à peu près transparent. Cependant, comme le système est actuellement "sous-utilisé" dans les endroits où les nouveaux équipements ont effectivement été mis en place, il est difficile de juger de cette transparence présumée du système.

L'avantage principal du nouveau système, c'est qu'il permettra à chacune des succursales d'avoir accès à toute une série de données au sujet de leur clientèle propre. S'inscrivant de toute évidence dans une perspective de marketing, visant à permettre aux succursales de faire une promotion active et "ciblée" de leurs nouveaux produits financiers, cette décentralisation à l'échelle des succursales des bases de données "locales" est reliée à l'évolution des formes de la concurrence dans le secteur financier et à l'accentuation de la concurrence entre institutions financières.

Dans cette perspective, dans une succursale "témoin", où l'on a implanté le nouveau système, on considère, et il semble bien effectivement, que le changement majeur se traduit davantage par une nouvelle forme d'organisation du travail, la prise en charge par le personnel de nouvelles fonctions, la recherche ou le développement de profils bancaires différents. Encore là, le système n'étant pas encore totalement fonctionnel, certains changements pourraient s'ensuivre plus [p. 461] tard, mais tout est organisé et prévu de façon que les fonctions puissent évoluer davantage vers la "vente de produits financiers".

Ainsi, notre recherche et nos entrevues dans l'Institution A, de même que quelques observations de terrain, relativement sommaires toutefois, nous permettent de constater une certaine imbrication des changements technologiques et organisationnels dans cette Institution. Par ailleurs, nous avons observé que la "résistance" au changement ¹,

¹ À titre d'exemple de ces "résistances", mentionnons la relativement faible utilisation des GAB à leurs débuts au Québec, les résistances actuelles de nombreux consommateurs à l'égard de la carte de débit, certaines attitudes "négatives" du personnel à l'égard de l'informatique et des nouvelles tâches à apprendre par suite de l'innovation de produit ou de processus (système de codification différent, système de contrôle plus élaboré, changements dans l'organisation des comptes et des bilans). Nos références à ce sujet sont le document A de 1976, certains documents syndicaux, de même que les interviews menées dans l'Institution A en 1987. Par ailleurs, au sujet de ce genre de résistance ou de contestation dans le secteur bancaire français, mentionnons une thèse française sur l'appropriation des nouvelles technologies (Poupa-Rouault, 1986), de même qu'une autre sur les grèves dans le secteur bancaire français (Leclerc, R. J., 1980, 1983). Soulignons simplement que si le secteur bancaire canadien n'a pas connu de grèves semblables à celles de 1974 en France, il n'en a pas moins connu certaines

de la part des clientèles comme des usagers internes, est de plus en plus prise en compte par l'Institution et ce, dès les premières étapes du processus de planification d'une innovation. En effet, on a tenté de rendre plus explicites dans les logiciels les procédures à suivre pour une opération donnée (questions et réponses proposées ; usage de "fenêtres" (environnement "Windows") sur l'écran des terminaux ou micro-ordinateurs, etc.) et ce, tant pour les micro-ordinateurs et terminaux, que les GAB. De plus, la dimension "formation du personnel" aux nouveaux outils et produits offerts prend plus d'importance, sans toutefois avoir atteint le niveau optimal, de l'avis de nos interlocuteurs.

5.3.2. Informatisation et réorganisation des tâches

[Retour à la table des matières](#)

Voyons maintenant les changements intervenus dans l'organisation et le contenu du travail, en lien avec la première étape d'innovation que nous avons identifiée, soit l'innovation de processus passée, sur laquelle nous nous concentrons dans un premier temps. Nous nous intéressons également aux mouvements de [p. 462] centralisation et de décentralisation (ou déconcentration) reliés à toute cette étape dominée par l'innovation de processus.

5.3.2.1. Première phase d'informatisation et réorganisation

Au sujet des répercussions intervenues dans la première phase d'informatisation des succursales, un document d'analyse de ces changements (Doc. A, 1976) souligne qu'outre le télétraitement introduit à cette époque, les succursales ont dû adopter parallèlement une nou-

contestations, notamment dans les grands centres de traitement informatique des cartes de crédit (Armstrong, 1988), de même que dans certaines succursales (CSN, 1983). Pour l'essentiel, ces résistances ont trait à l'innovation de processus, l'innovation de produit étant plus récente et n'ayant pas donné lieu à des résistances aussi marquées, du moins pour le moment.

velle forme de comptabilité. La comptabilité d'exercice se substituait ainsi à la méthode de "caisse-déboursé et caisse-recette" en vigueur auparavant.

Ainsi, ce changement, qui s'est traduit par un nouveau système d'opération, a eu des incidences majeures qui, dans une certaine mesure, se confondent à celles résultant de l'informatisation. Cependant, comme le reconnaît l'Institution elle-même (Doc. A, 1976 : 50) :

"Beaucoup de moyens ont été mis de l'avant afin de maximiser l'acceptation de ce changement, car il avait d'énormes implications sur les tâches du personnel à tous les niveaux : nouveaux procédés de travail, nouvelles formules, système de codification des postes du bilan différent, autre approche au niveau des comptes d'opérations et de grand-livre, système de contrôle plus élaboré."

Pour ce qui est de la dimension plus proprement technologique des changements introduits à cette époque, le même document affirme que l'introduction du télétraitement a eu des conséquences non négligeables sur l'organisation des diverses succursales :

[p. 463]

"Les principales répercussions sur l'organisation de la (succursale) sont les suivantes : disparition du poste opérateur de machine comptable, transformation des postes de commis, caissier, commis-senior comptable, agent de crédit, nouveaux outils pour la gestion de la (succursale) nombreux rapports informatisés. *Ce changement est nettement révolutionnaire par comparaison aux autres systèmes implantés.*" ¹

Pour poursuivre, il convient de noter que la disparition du poste d'opérateur de machine comptable, et donc des machines comptables elles-mêmes au profit du terminal, a déplacé un certain nombre d'opé-

¹ Précisons que c'est nous qui soulignons cette dernière phrase.

rations vers les postes de caissières ¹. En effet, toutes les opérations étaient alors comptabilisées à l'aide du terminal mis à la disposition des caissières, ce qui enlevait d'ailleurs quelques activités au poste de commis. On constate ainsi que l'innovation de processus implique également les ressources humaines, mais de façon peut-être plus passive. Des tâches sont éliminées, d'autres sont transformées quelque peu, mais le changement est de moindre envergure que celui associé à l'innovation de produit, qui fera davantage appel à de nouvelles compétences (et non seulement de nouvelles tâches).

En ce qui concerne les nouvelles tâches, reprenons le même document (Doc. A, 1976 : 51). Celui-ci indique qu'avec le nouveau système, la caissière se trouvait non seulement à effectuer l'enregistrement des données comptables, mais aussi à faire la mise à jour du livret du client à l'aide du terminal. Ainsi, non seulement le poste d'opérateur de machine comptable disparaissait-il, mais le travail de commis se trouvait aussi modifié, du fait qu'on lui enlevait des activités reliées à la mise à jour du livret, ainsi qu'aux récapitulations des transactions d'une journée de travail.

Le système informatique créait cependant de nouvelles activités qui ont été dévolues aux commis ; il s'agissait surtout d'activités reliées au contrôle et au classement des rapports produits par le système informatique et des pièces justificatives. À cet égard, notons que contrairement à ce que l'on pense souvent, [p. 464] l'introduction du système informatique a "presque doublé le nombre de pièces à utiliser dans les opérations courantes" de la succursale. (Doc. A, 1976 : 52)

Au niveau des fonctions intermédiaires, des changements se sont aussi produits, principalement en ce qui concerne les outils de travail. Les commis senior ont dû travailler avec les rapports informatisés, les employées responsables des prêts ont dû se servir du terminal aux fins d'évaluation, d'analyse et de suivi des prêts (auparavant, il s'agissait de dossiers matériels ou de "cartes d'opération" de prêts).

Ce sont cependant les "comptables" qui ont été le plus touchés par le changement de système. Alors qu'auparavant, ils exécutaient des

¹ Nous employons ici le féminin, car la très grande majorité des personnes occupant ce poste sont des femmes, comme nous le verrons plus loin dans la présentation des données sur la composition des effectifs.

activités plus complexes, exigeant certaines connaissances en comptabilité, ils n'ont plus qu'à répartir des tâches et surveiller diverses activités qui exigent peu de connaissances en comptabilité.¹

Pour ce qui est des cadres, ils ont dû s'ajuster à de nouveaux outils de travail (principalement les rapports informatiques), élaborer de nouveaux moyens de contrôle administratif et opérationnel.

L'ensemble des activités de travail a été remodelé, de nombreuses tâches (calcul d'intérêt, de charges administratives, etc.) ayant disparu, alors que d'autres se modifiaient du fait du changement des outils de travail.

Un tableau résume les changements ayant résulté de l'introduction du système informatique en 1975, du moins tels qu'ils étaient perçus par les responsables de l'époque (Doc. A, 1976 : 54) :

- "opérateur de machine-comptable : tâche qui disparaît.
- commis : tâche plus cléricale (sic) : classement de pièces, chèques, rapports.
- caissier : tâche plus responsable, plus autonome.
- fonctions intermédiaires : tâche plus précise, plus structurée.

[p. 465]

- comptable : tâche plus administrative, moins opérationnelle.
- secteur crédit : tâche plus sophistiquée, plus structurée.
- cadres supérieurs : tâche plus administrative, plus consultative, presque plus opérationnelle du tout."

L'évolution des dix dernières années a permis de voir que certaines évaluations de l'époque sous-estimaient quelque peu l'impact de ce changement. Ainsi, comme nous le verrons plus loin, la tâche de "comptable" était appelée à disparaître totalement des grilles de classification. Celle de caissière est aujourd'hui destinée à une certaine attribution et, sous l'effet de l'innovation de produit, à un remodelage con-

¹ Notons que le titre de "comptable" attribué à ce poste dans l'Institution A comme dans d'autres n'a jamais exigé une qualification formelle en comptabilité, que ce soit le diplôme de comptable agréé ou de comptable général agréé.

duisant à un poste très différent, faisant appel à de nouvelles compétences ou fonctions, entraînant parfois une nouvelle classification.

Sans entrer dans les détails, soulignons par ailleurs que tous ces changements (opérations comptables et système informatique) ont entraîné la mise en place d'un nouveau système d'évaluation des besoins en personnel à partir du volume d'activités. Ce système d'évaluation, mis en place parallèlement aux deux autres, avait pour but de déterminer les fonctions et l'organigramme d'une succursale en fonction de son volume d'activités et, par conséquent, le nombre d'employés. Chaque opération était évaluée en temps et le nombre de personnes nécessaires était déterminé en fonction du volume d'activités de ce genre dans une succursale donnée (Doc. A, 1976 : 55). Les guides de gestion de l'organisation du travail prévoient toujours ce genre de démarche en 1988 ; cependant, il semble que les calculs détaillés qui y sont proposés ne soient pas toujours effectués aussi scrupuleusement qu'il est proposé. ¹

[p. 466]

Pour ce qui est des changements ultérieurs, notamment l'introduction du système modulaire IBM 3600 en remplacement de l'ancien IBM 2970, ses conséquences fondamentales étaient les suivantes (Doc. A, 1976 : 311) :

¹ À titre d'exemple, l'indicateur des temps affectés aux opérations de guichet prévoit un temps unitaire de 1.50 minute dans le cas de dépôts, de 0.75 dans le cas de retraits, de 0.95 pour la perception de comptes et la perception informatique, de 0.20 pour l'expédition de chèques, de 2.02 pour la réalisation d'un dépôt inter-succursale et de 1.57 pour un retrait inter-succursale. Chacun de ces temps unitaires doit ensuite être multiplié par le volume d'opérations de chaque type pour obtenir un temps total par activité. La somme de ces temps est ensuite multipliée par un "facteur d'ajustement" qui permet de tenir compte de certains délais et activités connexes retardant la réalisation des différentes opérations. La somme des temps obtenus pour les différents indicateurs (comptoir, guichet, opérations administratives internes, diverses opérations d'épargne et de crédit, de travail de bureau) permet ultimement d'établir le nombre d'employés requis pour assurer l'ensemble de ces tâches dans une succursale donnée.

- "élimination de la validation des pièces comptables ;
- remplacement de la clé comptable par un mot de passe ;
- modification des touches sur le clavier ;
- modification dans la composition de certaines transactions ;
- rappel des transactions sur un journal électronique..."

Enfin, on note que différents modèles de terminaux devaient remplacer l'ancien modèle unique, dont certains dissociaient l'imprimante à livret du clavier et de l'écran, entraînant parfois un plus grand nombre de déplacements des caissières.

Cependant, ce nouveau système avait pour effet d'augmenter la rapidité des opérations, d'accélérer les activités de fin de journée (balance), de réduire le délai de temps-réponse, d'augmenter la rapidité d'impression des transactions sur les livrets, tout en permettant une utilisation à meilleur coût, ce qui facilitait l'accès des succursales plus petites au réseau informatisé.

En ce qui concerne l'introduction de la compensation en différé et des dépôts directs, ces deux éléments ont eu une certaine incidence sur les tâches effectuées en succursale. Rappelons d'abord les grandes lignes de la compensation en différé. Celle-ci dispense les succursales de devoir inscrire les transactions "débit" relatives aux ordres de paiement émis par leurs clients ; en effet, les ordres de paiement ou chèques personnalisés portent un numéro encodé magnétiquement et sont traités dans des chambres de compensation, où est produit un enregistrement magnétique de l'ensemble des transactions, celles-ci étant utilisées pour générer, via le système de télétraitement, l'écriture "débit".

À l'échelle de la succursale, l'impact de ce système se traduit par une diminution du nombre de transactions traitées. Il reste toujours un travail de "pointage" des rapports, mais celui-ci s'effectuait auparavant en plus de l'inscription de la transaction elle-même.

[p. 467]

Pour ce qui est du dépôt et du retrait directs, ceux-ci permettent d'éviter l'émission de chèques, soit par un organisme payeur, soit par les clients de l'institution qui ont à payer une facture par exemple. Le

dépôt direct a pour effet de réduire les opérations d'échange de chèques ou de dépôt au comptoir, tout en réduisant le volume d'effets compensés à traiter. En 1976 déjà, 12 % de l'ensemble des chèques émis par le gouvernement fédéral étaient transigés de cette façon et le pourcentage atteignait 50 % dans le cas du gouvernement provincial (Doc. A, 1976 : 315). Nous ne disposons pas de chiffres plus récents, mais savons que la plupart des grandes organisations incitent leurs salariés à adopter ce mode de paiement.

Ces innovations ont également contribué à diminuer le volume d'opérations simples, répétitives, généralement assumées par les caissières et les commis junior. Nous verrons plus loin (chapitre 6) que ces catégories d'emploi sont en déclin, alors que d'autres (catégories professionnelles et techniques), plus axées sur la vente de nouveaux produits et de services sont en croissance.

5.3.2.2. Centralisation-décentralisation

Rappelons ici qu'au cours de la première phase d'informatisation dans la banque, on a surtout observé une centralisation du traitement des données (Petit, 1984). En effet, dans l'Institution A, cette première étape s'est essentiellement traduite par la mise en place de gros ordinateurs pouvant effectuer simultanément, très rapidement, et à peu de frais, un volume considérable d'opérations mathématiques.

À cette époque, les opérations dites d'arrière-boutique étaient centralisées et informatisées, alors que les activités effectuées au comptoir et à la caisse demeuraient peu touchées par l'informatique.

Du point de vue de la main-d'œuvre, cette étape de l'informatisation s'est surtout traduite par l'embauche d'un certain nombre de spécialistes de l'informatique, comme nous l'avons noté plus haut. Au début des années soixante, ce sont surtout des spécialistes des grands constructeurs informatiques (IBM notamment) qui ont été mis à la disposition des entreprises bancaires.

[p. 468] Tant en France (Tremblay, 1986), qu'au Canada et au Québec (Inter A, 1987), les banques ne disposaient pas du personnel nécessaire et les établissements publics de formation tardaient à leur fournir les spécialistes voulus. Dès le départ donc, les constructeurs

ont été associés très étroitement à la mise en place de l'informatique dans la banque et, par conséquent, bien qu'indirectement et presque "inconsciemment" dans certains cas, à l'élaboration de l'organisation du travail et des qualifications qui seraient associées aux diverses étapes du processus de production, nouvellement informatisé.

Dans de nombreux cas, les grands constructeurs informatiques sont encore aujourd'hui très présents dans les entreprises bancaires.¹ C'est plus particulièrement le cas lorsque celles-ci modifient leur système informatique, comme on nous l'a souligné dans une institution québécoise en voie de remodeler son système. Les institutions bancaires ne disposent apparemment pas (du moins celles que nous avons contactées) des spécialistes nécessaires pour concevoir entièrement les systèmes informatiques dont elles ont besoin.

Ce sont donc les constructeurs qui proposent des systèmes et des réseaux. La plupart des grands constructeurs (Bull, IBM, etc.) disposent d'ailleurs à cette fin d'une équipe internationale chargée de la conception des systèmes bancaires, de même que d'équipes chargées de la vente, de la mise en place des systèmes, ainsi que de la formation (plutôt sommaire) du personnel informatique de la banque.

Au cours de la première vague d'informatisation donc, la mise en place de gros ordinateurs s'est traduite essentiellement, au sein des banques, par une demande de personnel spécialisé en informatique : des ingénieurs-systèmes, des analystes, des programmeurs, des opérateurs, des pupitreurs, ainsi qu'une masse d'employées affectées à l'introduction des données.²

[p. 469]

¹ Nous avons tenté d'obtenir de leur part des informations sur l'évolution de leurs rapports avec les institutions financières, mais ces efforts ont été vains. On considère généralement qu'il y a là "secret professionnel" et l'on préfère ne pas donner de détails sur la nature des relations entre les deux types d'organisations.

² Nous utilisons ici le féminin dans le cas des employées car il s'agit effectivement majoritairement, voire exclusivement, de femmes. À l'opposé, les spécialistes de l'informatique sont, encore aujourd'hui, en très grande majorité des hommes. L'un et l'autre genre seront donc utilisés selon le cas, la ségrégation sexuelle étant très claire dans le secteur bancaire.

À l'intérieur même des entreprises bancaires, le personnel informatique a été affecté à l'élaboration de nouvelles applications pour les services-utilisateurs, mais aussi au règlement de tous les problèmes de compatibilité, de sécurité, de défaillances et d'erreurs des systèmes mis en place.

Dans les premiers temps, comme nous l'avons mentionné, ce personnel spécialisé était constitué essentiellement de personnel de banque ayant suivi une formation spécialisée dispensée par le constructeur et ce, aussi bien au Canada et au Québec qu'en France. Par la suite, les établissements d'enseignement, aussi bien privés que publics, se sont mis à former des spécialistes, de sorte que la deuxième génération et les générations actuelles d'informaticiens sont en très grande majorité des gens de l'extérieur de la banque ou en début de carrière.

En termes de centralisation du pouvoir, tous ces phénomènes ne sont pas négligeables. Les premières étapes de l'informatique bancaire se caractérisent par une centralisation des opérations d'exécution, ou de traitement des données, mais aussi par une centralisation du pouvoir organisationnel, concentré entre les mains du service informatique (ou la direction des systèmes comme on l'appelle généralement).

Le pouvoir de la direction des systèmes est d'autant plus grand dans les premiers temps que les banques sont dirigées par des gens qui, pour la plupart, connaissent peu l'informatique. La direction des systèmes est alors libre de dicter aux services dits "utilisateurs" le type d'applications qui seront mises en place dans leur département. Non seulement les directions informatiques élaborent-elles alors des applications données, mais elles définissent aussi, très souvent, la réorganisation fonctionnelle et organisationnelle qui doit "nécessairement" s'ensuivre pour que les ordinateurs soient "alimentés" correctement.

À ce stade de l'informatisation bancaire, qui subsiste apparemment encore dans certaines petites banques françaises (Poirier, 1985), mais beaucoup moins dans les grandes institutions canadiennes, l'informatique est reine. L'aspect "organisation" est généralement peu développé, les services spécialisés étant les seuls responsables de l'informatisation, tant en France qu'au Canada d'ailleurs. [p. 470] Dans certains cas, en France, les services d'organisation ou de méthodes existants ont même été abolis (Cossalter et Hézard, 1983 : 32).

Comme l'indiquent nos entrevues, aussi bien dans l'Institution A que dans d'autres banques canadiennes et en France, il se fait alors très peu de réflexion sur une éventuelle réorganisation à mettre en œuvre parallèlement à l'informatique. L'ordinateur est introduit, les procédures nouvelles sont imposées, plaquées sur les formes d'organisation existantes.

Ce n'est qu'au fur et à mesure que l'on constate les chevauchements, les problèmes, les incompatibilités entre les méthodes de travail antérieures et les nouveaux systèmes. Ce n'est alors, ex post, que l'on procède aux réorganisations du point de vue du contenu et de la répartition du travail.

Comme le notent Cossalter et Hézard (1983 : 33) :

"L'organisation taylorienne prédominante persiste, voire se renforce avec la parcellisation des tâches connexes et nouvelles en amont et en aval de l'ordinateur et celle d'une population tout aussi nouvellement apparue : les utilisateurs d'informatique".

Certains de nos interlocuteurs, tant au Québec qu'en France, affirment qu'à cette époque, "les informaticiens faisaient la loi dans les entreprises", "c'était la dictature de l'informatique". On ajoute que les relations étaient souvent tendues, voire antagonistes, entre les informaticiens et les gens des divers services ; "les informaticiens gardaient jalousement leur information, ne la partageaient aucunement, puisque l'information, c'est le pouvoir", dit-on enfin.

Mais les choses ont changé au fil des ans et les barrières seraient en partie tombées, notamment lorsque les nouvelles générations d'informaticiens, formés surtout dans les universités, sont entrées en poste. Plus sûrs d'eux-mêmes, de leur compétence et de leur rôle dans l'entreprise, ces nouveaux informaticiens seraient plus ouverts aux échanges avec les personnels des divers services bancaires.

[p. 471]

5.3.2.3. Décentralisation ou déconcentration

Selon nos interlocuteurs, tout comme la majorité des monographies traitant de cette évolution, la deuxième phase d'informatisation est marquée par une rupture significative par rapport aux modes d'informatisation antérieurs. Les rapports sociaux dans l'entreprise se modifient, les rapports de pouvoir évoluent également. C'est le début d'une phase où il y a davantage d'association, de travail en commun, entre les informaticiens et les utilisateurs. Du point de vue de notre propre problématique, ces deux étapes se retrouvent toutefois dans une période dominée par l'innovation de processus, par opposition à l'innovation de produit, qui définirait une nouvelle étape de l'innovation dans le secteur financier. Cependant, l'implantation de réseaux de micro-ordinateurs peut permettre une certaine décentralisation ou déconcentration.¹

La mutation du secteur informatique vers une plus grande ouverture à diverses disciplines et vers une plus grande "décentralisation" ne se fait cependant pas sans heurts. Dans un grand nombre de cas, et notamment lorsqu'il y a une certaine autonomie des établissements

¹ Il convient sans doute de parler plutôt de déconcentration (du traitement), la centralisation des données et de l'essentiel des décisions demeurant relativement importante. Si les instances régionales de l'Institution A prennent plus d'importance par rapport au siège social, les succursales demeurent largement soumises aux instances régionales. En effet, malgré le principe de l'autonomie des succursales qui régit l'Institution, les succursales ne disposent pas des moyens nécessaires à l'exercice d'une véritable autonomie dans divers domaines comme la formation ou l'innovation de produit et de processus, etc. C'est donc essentiellement du point de vue du marketing et de certaines décisions d'importance moindre que peut s'exercer une "certaine" autonomie des succursales. Il n'y a donc pas de réelle décentralisation du traitement des données et des décisions importantes en matière d'innovation de processus et de produit notamment.

locaux ¹, des redondances et des incohérences apparaissent entre le développement de la mini- et de la micro-informatique et les systèmes centralisés initialement mis en place par la direction des systèmes. Ces incohérences sont parfois exploitées ou, à l'inverse, dénoncées par des gens dont l'intérêt et le pouvoir dans l'entreprise sont menacés par le développement de l'un ou l'autre type d'informatique.

La concurrence pour le pouvoir se trouve attisée, soit entre les divers services du siège social, soit entre les diverses composantes d'un regroupement de banques, [p. 472] comme c'est le cas en France. Certains de nos interlocuteurs ont d'ailleurs noté que cette concurrence était parfois attisée, voire utilisée, par les constructeurs qui, comme l'indiquent nos entretiens, ne sont pas absents du processus de choix et d'introduction des techniques dans l'entreprise.

Dans certains cas, notons que les luttes pour le "pouvoir informatique" et les rapports antagonistes qu'elles suscitaient se sont soldées par le développement parallèle d'un système centralisé et d'un autre fondé sur la micro-informatique. Ainsi, en France, certains regroupements de banques venaient de réussir, en 1986, à "nettoyer" leur organisation et de mettre en place un système véritablement intégré et décentralisé. ²

Pour revenir à la décentralisation ou à la déconcentration elle-même, il est difficile de dire si l'apparition de l'informatique répartie ou la décentralisation possible du traitement explique l'essentiel de cette mutation, ou si ce sont les "ratés" de la première phase qui ont engendré des pressions suffisantes pour inciter au changement (Leclerc, 1980). Il semble que les deux aspects soient reliés, l'évolution n'ayant pu se faire sans l'un ou l'autre.

En effet, il fallait bien sûr qu'existent les possibilités techniques de déconcentration, mais une fois ce potentiel technique ou cet "ensemble technique" existant, son introduction dans les entreprises n'allait pas de soi. D'ailleurs, dans plusieurs banques, les directions in-

¹ C'est le cas dans l'institution que nous étudions ici, de même que dans un regroupement de banques de même type auquel nous nous sommes intéressée en France (les Banques populaires). Voir Tremblay, 1986, 1986a.

² Voir la revue *Ordinateurs et Banque*, octobre 1986: 54-57.

formatiques se sont vivement opposées à une réelle décentralisation du traitement, y voyant un risque de perte de pouvoir.¹ On s'est donc généralement limité à déconcentrer le traitement, à construire des bases de données partielles (régionales et par succursales), tout en conservant une certaine centralisation de la base de données fondamentale et de la prise de décision. Au mieux, certaines décisions sont dévolues aux instances régionales, très peu aux succursales.

La "rupture" entre les deux phases est aussi marquée par le passage d'une *juxtaposition des applications* à une plus grande *intégration* des procédures. Cela se traduit par un enchaînement automatique des procédures, grâce à un système [p. 473] intégré fondé sur un ensemble décentralisé de fichiers de référence auxquels on a recours pour tous les traitements. Les procédures de saisie se trouvent alors quelque peu réduites puisque les données ne sont saisies qu'une seule fois, mais sont dès lors mises à disposition pour divers traitements.

L'intégration des systèmes entraîne un développement des réseaux, ainsi qu'une augmentation, dans un premier temps, du nombre de terminaux. De plus en plus cependant, c'est le nombre de micro-ordinateurs reliés à l'ordinateur central qui augmentera, permettant ainsi de consulter certaines bases de données et d'en reproduire certaines parties aux fins de traitement dans une succursale ou instance régionale donnée.

Au cours de ce passage au télétraitement, en temps réel, on se déplace de plus en plus d'une informatique de production vers une informatique de gestion. Le soutien de systèmes-experts d'aide à la décision est d'ailleurs vu comme l'une des innovations importantes des années à venir. Ceux-ci visent surtout à fournir un soutien de qualité aux activités de vente de produit. On note donc l'importance, sinon la prédominance, de l'innovation de produit dans la dynamique de l'innovation, y compris dans la mise au point d'innovations de processus.

Dans ce contexte, tous s'entendent pour dire que les frontières étanches entre le service informatique et les autres se sont estompées. Ce sont en bonne partie les plaintes et récriminations des utilisateurs qui ont entraîné cette ouverture et ce déplacement du pouvoir, aussi

¹ Voir *Ordinateurs et Banque*, oct. 1986, et Interviews dans l'Institution A (1987)

limité soit-il. Le fait qu'une plus grande partie du traitement des données repose entre les mains des utilisateurs aurait contribué à ce déplacement du pouvoir en faveur des utilisateurs. Ceux-ci sont d'ailleurs de plus en plus appelés à définir leurs "besoins", chose impensable dans les premiers temps, alors que les informaticiens décidaient et imposaient leurs choix et leur vision des choses. Notons toutefois que les utilisateurs ne font pas les choix ultimes. Ils sont surtout appelés à préciser leurs besoins dans la perspective d'une amélioration du service, de la mise au point d'innovations de produits, etc.

Au cours de cette deuxième phase de diffusion de l'informatique dans le secteur bancaire, on observe la création de "tandems" constitués d'un informaticien et d'un "utilisateur", cette équipe étant chargée de l'élaboration d'une application informatique donnée. C'est dans ce contexte qui, selon nos évaluations, serait [p. 474] apparu légèrement plus tôt au Québec qu'en France ¹, que la fonction "organisation" émerge de nouveau.

En effet, on constate que la "conduite bicéphale" (Cossalter et Hézard, 1983 : 34 ; Inter. A, 1987) des projets engendre une remise en question, chez les utilisateurs comme chez bon nombre d'informaticiens "d'application", de ce qui auparavant était perçu comme un "donné technologique".

Cette remise en question fait émerger l'éventail des choix possibles en matière d'organisation du travail, de configurations "organisation-matériel-logiciel" ou encore, selon les termes que nous avons utilisés précédemment (Tremblay, 1986, 1986a), d'articulation travail-technique.

La recherche de l'articulation voulue se fait généralement par la méthode empirique de l'essai-erreur, suivie parfois par un projet-pilote, de plus ou moins grande envergure, selon l'importance de l'application projetée. Pendant la période d'attente des résultats du projet-pilote, l'éventuelle articulation entre la technique et le travail (organisation du travail, division du travail, etc.) reste, pour un temps, ouverte.

¹ Voir aussi Mandon et Rannou, 1983.

Dans la mesure où l'organisation laisse persister quelque peu l'ouverture, et selon l'importance du degré de liberté (variable) offert par un choix technique donné, diverses avenues peuvent être envisagées en termes d'organisation et de division du travail, comme le montrent les diverses études de cas, les nôtres comme celles d'autres chercheurs.

À notre avis, il existe des liens de réciprocité entre la technique et le travail, dans un milieu donné (ici un milieu de travail). Ainsi, dans un contexte donné, les tâtonnements de la période d'essai-erreur peuvent conduire à des effets de rétroaction des choix en matière de travail sur la technique elle-même. Cette rétroaction ne touchera sans doute pas la conception de la technique, du moins pas à court terme et dans ce contexte précis, mais elle pourra influencer sur son mode d'introduction, d'utilisation et de diffusion dans l'entreprise. C'est du moins ce qui se dégage des études de cas réalisées en milieu bancaire, de même que [p. 475] de nos entrevues dans l'Institution A et d'autres institutions canadiennes et françaises.

Dans cette perspective, les mouvements de centralisation, déconcentration, éventuellement décentralisation peuvent aussi être perçus comme relevant de ces ajustements réciproques du travail et de la technique, ou de médiations de l'entreprise entre divers rapports de force, contraintes de sa structure d'emploi, etc. C'est ce que suggèrent nos résultats d'enquête et c'est aussi ce qu'indiquent, bien qu'en des termes différents, des études antérieures.

L'étude la plus "parlante" à cet égard est sans doute celle de Lelerc (1980, 1983), qui montre comment la déconcentration du traitement est venue répondre aux actions contestataires des employés de banque en France, dont les luttes de 1974 et 1978 étaient directement liées à l'insatisfaction à l'égard de leurs conditions de travail (organisation du travail en pools de saisie informatique, etc.). Sans que tous les pays et toutes les entreprises aient connu ce genre de conflit, il n'en reste pas moins que les conflits du genre ont été assez nombreux et assez "publicisés" pour que des entreprises comme les banques, où la sécurité et la confidentialité des données sont importantes, ne prennent aucun risque à cet égard.

Pour conclure, soulignons simplement qu'il ne faut toutefois pas simplifier à outrance en ce qui concerne les mouvements de centrali-

sation et de décentralisation. Comme nous l'indiquions plus haut, l'évolution en termes de centralisation et de décentralisation met en jeu des rapports de pouvoir au sein de l'entreprise. On peut donc penser, et c'est ce dont témoignent nos entretiens dans le secteur bancaire, que des forces centralisatrices et décentralisatrices sont à l'œuvre au sein des organisations bancaires. Les regroupements de banques en France et le cas d'une coopérative financière fondée sur l'"autonomie" des caisses membres au Québec témoignent plus particulièrement de ce genre de tensions.

5.3.2.4. Analyse économique et choix techniques

Derrière les tendances centralisatrices et "décentralisatrices" et les innovations de processus évoquées plus haut, on peut repérer des forces économiques, le recours aux justifications économiques des choix étant d'ailleurs la pratique la plus courante dans le milieu bancaire, fortement empreint d'analyse économique.

[p. 476]

Cependant, le recours aux théories économiques peut tout aussi bien justifier la centralisation que la décentralisation, selon la théorie à laquelle il est fait appel. C'est d'autant plus vrai dans le contexte actuel, où l'informatisation, surtout lorsqu'elle implique une certaine "flexibilité" des matériels, remet en question certaines théories économiques généralement reçues.

À cet égard, pensons par exemple à la théorie concernant les économies d'échelle. Celle-ci se trouve en partie remise en question par l'informatisation et plus particulièrement par l'apparition d'équipements flexibles. Ainsi, traitant de la recomposition de la ligne de montage, Coriat (1979b) considère qu'il y a apparition d'une nouvelle économie du temps (et du contrôle). Bien qu'il ne s'agisse pas du secteur tertiaire ou de la banque, et qu'il faille certes apporter des nuances à l'analyse, nous considérons que l'informatisation modifie de façon analogue le processus de production bancaire, processus qui, sous certains aspects, peut être comparé à ceux des industries dites de "process" (Coriat, 1979a). Il s'ensuit la mise en place d'une informatique visant de plus en plus à satisfaire des fonctions diverses, fournir des

services diversifiés, donc l'introduction d'équipements flexibles et non plus seulement des équipements "à grande capacité".

Quoi qu'il en soit, il faut reconnaître que l'issue de ces tensions internes aux entreprises n'est pas déterminée uniquement par une analyse économique, aussi "objective" soit-elle. C'est d'autant plus vrai dans le secteur bancaire que les responsables ne disposent généralement pas de données sur la productivité antérieure de leurs entreprises, auxquelles on pourrait comparer les résultats des systèmes actuels ¹. Ajoutons à cela le fait que tant les spécialistes de la banque que des chercheurs dans ce domaine (Gadrey, 1986 ; Petit, 1985,1987) considèrent très complexe la définition et l'évaluation de la productivité dans le [p. 477] secteur bancaire, ou tout au moins tertiaire ², de même que l'évaluation d'économies d'échelle dans la production de services bancaires.

Il reste que la centralisation est souvent expliquée par la possibilité de réaliser des économies d'échelle dans le traitement de volumes considérables de données, mais aussi par des raisons de sécurité ou de

¹ C'est du moins ce qui nous a été affirmé en entrevue et c'est apparemment ce qu'avait aussi constaté Pastré (1985), qui souligne que les banques se sont peu intéressées à cette question, ayant des profits suffisants pour ne pas s'en inquiéter et disposant d'outils particuliers d'ajustement pendant les périodes de crise. Ainsi, au cours de la crise des années soixante-dix, les banques ont réagi en augmentant les taux d'intérêt, de sorte qu'elles ont vécu "leur" crise, en différé, lorsque les pays en développement ont connu des problèmes de paiement.

² Outre une équipe réunie sous l'égide du Programme mobilisateur Technologie-Emploi-Travail, relevant du ministère de l'Industrie et de la Recherche en France, qui a produit un cahier intitulé *La productivité dans les services*, une équipe réunissant notamment des chercheurs de la CFDT, du CEPREMAP (Petit) et du Laboratoire d'économie sociale de l'Université de Paris I (Vernières) travaille sur le sujet depuis environ deux ans. Jusqu'ici, à notre connaissance, aucun document n'a été rendu public. Au Québec, la question semble davantage intéresser certains sociologues travaillant sur le tertiaire (au Centre canadien de recherche sur l'informatisation du travail - CCRIT et au CREST-UQAM). À ce sujet, voir l'ouvrage de J. C. Delaunay et J. Gadrey (1987). *Les enjeux de la société de service*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. 329 p.

confidentialité des données, qui ne nous concernent pas particulièrement ici.

À l'opposé, les utilisateurs internes à l'entreprise et les clients (entreprises et particuliers) veulent de plus en plus avoir accès aux données qui les intéressent ou qui concernent leur champ d'intervention. C'est d'autant plus vrai dans le contexte actuel de différenciation des produits, de développement du marketing des produits, où les agents chargés de la vente des produits financiers exigent que des outils appropriés leur soient fournis afin qu'ils puissent connaître le marché auquel ils s'adressent, réaliser des opérations de promotion auprès de clientèles-cibles, relancer certains clients, etc.

Ultimement, il semble que ce soit les variables "*institutionnelles*" et les *rapports sociaux* propres à l'entreprise, mais aussi au contexte national dans lequel elle baigne, qui déterminent largement l'issue des tensions et des médiations entre les pôles de centralisation et de décentralisation. C'est du moins ce dont témoignent nos entretiens, et ce que semblent confirmer d'autres études. ¹

Dans l'Institution A par exemple, une certaine "culture d'entreprise" axée sur l'"autonomie" (relative) des succursales favorisait en principe, dès le départ, la [p. 478] décentralisation, mais la disponibilité des technologies de l'information appropriées n'est intervenue que plus récemment. De plus, les informaticiens des premières années, tout autant dans l'Institution A que dans les autres banques canadiennes, n'étaient apparemment pas très portés sur le "partage du pouvoir" (cf. Inter. A. et autres, 1987).

Plus récemment cependant, le développement de l'"intrapreneurship", ou l'éclatement de la fonction d'entrepreneur à des niveaux subalternes, a favorisé la tendance à la décentralisation. En effet, de plus en plus, les entreprises bancaires considèrent qu'une

¹ À cet égard, nos interlocuteurs français ont souvent fait référence à la tradition politique de centralisation de la France pour expliquer la persistance de la prédominance d'organisations centralisées dans les banques françaises. À l'opposé, ils mettaient en relief les organisations moins hiérarchiques, ainsi que les rapports sociaux plus informels et plus détendus qui caractérisent, à leurs yeux, la société nord-américaine pour expliquer la décentralisation plus rapide du pouvoir, comme des outils techniques, qu'ils y perçoivent.

certaine décentralisation non seulement du traitement des données, mais également de l'information, des décisions et du pouvoir, est essentielle pour faire face à l'ouverture des marchés et à l'innovation de produit issue du contexte de décroisement. Tout cela se traduit actuellement surtout par des tensions à l'intérieur du système.

Unanimement toutefois, les banques veulent aujourd'hui prendre ce tournant qui, selon nos interlocuteurs, les amènerait à se rapprocher d'un modèle axé sur l'"intrapreneurship", étant donné la concurrence accrue sur les différents marchés du secteur financier. Si certaines banques viennent à peine de prendre ce virage, elles semblent par ailleurs assez conscientes du fait que la décentralisation à la fois entraîne et exige certaines médiations ou modifications dans l'organisation du travail, les qualifications de la main-d'œuvre, les pyramides hiérarchiques traditionnelles, bref toute une série de caractéristiques de la structure de l'organisation.

Ayant constaté que les mouvements de centralisation et de décentralisation s'expliquent en bonne partie par des variables institutionnelles, des rapports sociaux caractéristiques d'une organisation, de même que par les tensions et médiations qui s'ensuivent, nous procédons maintenant à l'analyse de la deuxième grande étape d'innovation dans le secteur bancaire, soit celle dominée par l'innovation de produit.

5.3.3. Les années 80 : prédominance de l'innovation de produit

[Retour à la table des matières](#)

Alors qu'au cours des années soixante-dix, toutes les institutions bancaires canadiennes, de même que bon nombre d'institutions multinationales et [p. 479] étrangères (Rajan, 1985, 1984), ont avancé très rapidement en matière d'innovations de processus, informatisant les opérations d'arrière-boutique, puis de comptoir, introduisant des GAB et DAB, et mettant en place de nouveaux systèmes informatisés de compensation inter-institutions, les années quatre-vingt sont marquées par la prédominance de l'innovation de produit. Précisons que celle-ci s'appuie également sur des équipements techniques, mais que ceux-ci

ne sont pas les mêmes que ceux ayant caractérisé la première période et, surtout, leur implantation dans les banques est déterminée par les choix en matière d'innovation de produit.

Le premier type de technologie visait à remplacer la main-d'œuvre, à traiter des masses de données, ou à réduire l'intensité en travail du processus de production bancaire, de sorte qu'il y avait déplacement, modification ou élimination de certaines tâches. Les équipements associés à l'innovation de produit sont essentiellement des terminaux à fonctions avancées ou des mini-ordinateurs dédiés à l'offre de renseignements sur les nouveaux produits, de même qu'à la gestion de ces nouveaux produits.

Les nouveaux produits dépassent de plus en plus la frontière des activités proprement bancaires pour englober l'assurance, la fiducie, éventuellement le courtage. Les appareils techniques utilisés impliquent également certaines modifications dans les tâches, mais au-delà, l'innovation de produit qui leur est associée exige du personnel la mise en œuvre de nouvelles compétences. Parmi ces nouvelles compétences, mentionnons principalement celles reliées à la collecte, à l'analyse et à la transmission d'information (sur les produits), aux capacités "relationnelles" ("savoir-être", capacité d'écouter et de communiquer) et aux techniques de vente (analyse des besoins du client, "négociation" en fonction de l'offre de produits existants, etc.).

Comme nous l'avons vu plus haut, si certains des équipements associés à l'innovation de produit sont en place depuis quelques années, on commence à peine à s'en servir, et par conséquent de nombreux changements sont encore à venir à cet égard. Il n'en demeure pas moins que les voies de l'avenir sont assez clairement tracées, du moins lorsqu'on tient compte de la dynamique d'encadrement de l'innovation, qui délimite fort bien les pistes dans lesquelles s'engagent les institutions bancaires canadiennes.

[p. 480] Ainsi, cette dynamique d'encadrement entraîne un renouvellement de la stratégie du secteur bancaire, qui met aujourd'hui l'accent sur l'innovation de produit, la diversification et l'accroissement de la qualité des produits étant perçues comme les seules façons de faire face à la concurrence accrue de l'ensemble des institutions financières, dans le contexte du décroisement, de même qu'au rétrécissement

du marché traditionnel (cf. déclin démographique et processus de bancarisation achevé).

Rappelons que cette prédominance de l'innovation de produit s'explique par le fait que l'internationalisation et le décloisonnement des activités financières ont fortement modifié les conditions d'exercice de la concurrence dans le secteur bancaire. Comme nous l'avons montré, si ce secteur reste un secteur oligopolistique, la diminution des barrières à l'entrée de divers marchés spécifiques favorise la concurrence sur les services/produits. Ainsi, conjugué à une forte rationalisation passée des coûts grâce à l'introduction de technologies quasi-identiques dans toutes les institutions, le décloisonnement favorise donc d'autant plus la concurrence par le biais de la différenciation des services plutôt que simplement par les prix.

Il convient évidemment de rappeler que si bon nombre de ces innovations de produits sont facilitées par les innovations de processus introduites récemment, les "nouvelles technologies" bancaires n'étaient pas suffisantes, à elles seules, pour mettre en marche le processus d'innovation de produit que nous connaissons. Au contraire, si l'innovation de produit aurait certes été rendue plus difficile sans ces innovations de processus, puisque la gestion de la multiplicité des produits aurait été fort complexe, il n'en reste pas moins que le décloisonnement, l'évolution du marché et du comportement des clients nous paraissent ici jouer un rôle tout aussi déterminant.

Dans cette perspective, nous tentons de montrer ici comment l'innovation de produit se manifeste de plus en plus dans le secteur bancaire et comment elle tend à dominer et à orienter le processus d'innovation en cours. Exposons d'abord le contexte qui permet d'expliquer cette réorientation, à savoir la transformation du marché et de la concurrence.

[p. 481]

À l'instar de Coriat (1987), et bien que son analyse soit axée sur le secteur manufacturier, il nous semble que la vague actuelle d'innovation s'inscrit dans un contexte financier où les marchés sont clairement devenus essentiellement des offreurs de produits. En effet, la demande ne progressant plus comme avant, en raison de facteurs démographiques, les banques en sont venues à une stratégie de différenciation du produit. Cette stratégie est également alimentée et avivée par le

processus de décloisonnement en cours. Compte tenu de cette transformation imputable largement aux transformations démographiques et à l'évolution du cycle de vie des produits bancaires (sur lesquels nous reviendrons), ce sont des objectifs de *qualité* et de *diversité* des produits qui se substituent aux objectifs de quantité et de volume.

Comme le note Coriat (1987), la demande s'est également différenciée avec la complexification du salariat. Compte tenu du ralentissement de la croissance de la demande traditionnelle, les offreurs de produits se voient obligés de répondre à cette différenciation de la demande pour assurer le maintien de l'entreprise sur le marché.

À l'opposé, la première vague d'innovation, soit celle caractérisée par l'innovation de processus, se caractérisait davantage par la priorité mise sur le traitement de masse en vue de répondre à la forte croissance de la demande (marché demandeur). Dans le secteur bancaire des pays fortement industrialisés, on a partout observé une hausse du taux de bancarisation (nombre de ménages ou d'individus possédant un compte bancaire) et du nombre de transactions effectuées au cours des années soixante et soixante-dix.

La prédominance de marchés offreurs et les nouvelles caractéristiques de la demande engendrent de nouvelles modalités de concurrence, cette concurrence portant désormais autant, voire plus, sur les produits que sur les coûts. Ce changement dans les formes de la concurrence est à l'origine d'une recherche d'une plus grande flexibilité (Coriat, 1987). Cependant, si dans l'industrie traditionnelle, c'est plutôt la flexibilité des équipements qui est mise à profit pour répondre à cette différenciation de la demande, dans le secteur tertiaire, et notamment dans la banque, c'est la flexibilité ou la différenciation qualitative de la main-d'œuvre qui est exploitée, comme nous le verrons plus en détail au chapitre [p. 482] suivant. ¹ Ajoutons simplement qu'il

¹ Notons que des industries à haute technologie (acier, pétrole, automobile) se rapprochent de ce modèle. Les travailleurs sont appelés à exercer davantage de fonctions de contrôle, de vérification de la qualité, du processus, etc. De plus, dans l'industrie manufacturière, alors que la production était orientée vers une offre de produits standardisés dans la période fordiste, elle est aujourd'hui orientée vers une production diversifiée, et de plus grande qualité (cf. Sorge et Streek, 1987 ; Zarifian, 1987). On pourrait ainsi considérer que

s'agit de compétences reliées à la collecte, à l'analyse et à la transmission d'information (sur les produits), aux capacités "relationnelles" et aux techniques de vente.

S'il nous est d'abord apparu difficile de démontrer la prédominance de l'innovation de produit, malgré l'évidence très forte de cette prédominance qui ressort de toutes nos entrevues dans le secteur bancaire, de même que de la lecture des revues spécialisées dans le domaine bancaire, nous avons finalement retenu une approche inspirée d'un texte de Zarifian (1987). Comme un certain nombre d'autres chercheurs ont récemment fait ce constat dans l'industrie (notamment Coriat, 1987 ; Sorge et Streek, 1987 ; Zarifian, 1987), mais aussi dans des institutions bancaires françaises ou européennes (Bertrand et Noyelle, 1987a, 1987b ; Rajan, 1985, 1987), il n'en reste pas moins essentiel de soutenir cette thèse dans le cas plus particulier des institutions bancaires canadiennes.

C'est pourquoi nous avons retenu la vision de Zarifian (1987), selon qui l'expression la plus évidente de l'importance accordée au produit final comme principe organisateur du procès de production se trouve dans "le développement d'organisations structurées par la ligne de produit". C'est ainsi que nous nous intéressons ici à la dimension organisationnelle de l'Institution A, de même qu'à la multiplication de sa gamme de produits financiers au cours des dernières années, afin de montrer que celle-ci a effectivement transformé son organisation en fonction des produits offerts. Dans cette perspective, nous nous penchons également sur la formation dans l'Institution, une activité qui traduit également l'importance accrue du secteur "conseil", secteur axé sur les produits.

5.3.3.1. L'évolution de la clientèle et la segmentation des marchés

Au cours des dernières années, la base de la clientèle bancaire s'est considérablement transformée. L'évolution des courbes démogra-

c'est la voie "normale" pour les secteurs d'activité arrivés à "maturité", qu'il s'agisse du tertiaire ou du secondaire.

phiques, tant au [P. 483] Canada qu'aux USA, en Grande-Bretagne ou en France notamment, traduit les résultats de la baisse du nombre de naissances et de l'augmentation de l'espérance de vie. Au Canada, ces changements sont particulièrement rapides et marqués, étant donné la rapidité et l'importance de l'explosion démographique enregistrée à partir de l'après-guerre (1945) jusqu'au début des années soixante (OCDE, 1986 : 117-141).

Comme le note un analyste bancaire (Rose, 1987, 1988), la clientèle bancaire canadienne se transforme et le groupe le plus en croissance actuellement est celui des 45-60 ans, suivi de près par les 65 ans et plus, et enfin les 25-44 ans. Cela montre bien que la base de la clientèle ne pourra que se réduire et si l'on tient compte de l'importance du taux de bancarisation, la stratégie des banques ne peut être orientée que vers la diversification de la gamme des produits.

Des études menées par le secteur bancaire ont permis de constater que la clientèle regroupait de plus en plus de clients avec des moyens financiers plus élevés qu'auparavant, pour la plupart en voie de terminer leurs paiements hypothécaires, une clientèle se déplaçant de plus en plus vers les produits d'épargne, au détriment des emprunts (hypothécaires ou autres), ce qui concorde avec le profil vieillissant de la population ainsi circonscrite. C'est dans cette perspective d'adaptation au marché que l'Institution A, de même que les autres institutions contactées, s'orientent davantage vers le développement d'un éventail élargi de véhicules de placements de plus en plus personnalisés. (Inter. A, 1987)

Les banques canadiennes cherchent également à attirer vers elles une clientèle à hauts revenus (les ménages à 50,000 \$ et plus). Comme le note Rose (1987 : 36), une recherche canadienne a montré que 80 % des ménages dont le revenu se situait entre 50 000 \$ et 100 000 \$ y étaient arrivés en grande partie grâce aux revenus de placement. Il s'agit généralement de ménages à deux revenus, réunissant souvent des professionnels des secteurs de la santé, de la gestion ou du droit. C'est cette clientèle relativement "riche" que les banques visent aujourd'hui plus particulièrement, notamment par le biais du "private banking", une stratégie de services bancaires spécialisés (placement, gestion de portefeuille, etc.) destinés à cette clientèle "payante" pour la banque.

[p. 484]

Les institutions bancaires se sont par ailleurs intéressées à l'établissement de stratégies diversifiées pour aller chercher d'autres segments du marché. Ainsi, selon Mayhew (1987 : 24), l'établissement d'une bonne stratégie bancaire dépend aujourd'hui de la mise au point et de l'offre d'une série d'ensembles de services financiers ("financial service packages"), conçus pour répondre aux besoins de différents groupes homogènes identifiés au sein de la clientèle bancaire.

Mayhew, qui a lui-même réalisé ce genre d'études pour des institutions bancaires, souligne que les banques tendent aujourd'hui toutes à réaliser ce genre de segmentation de leur marché, à classer des individus hétérogènes en sous-groupes relativement homogènes de manière à pouvoir ensuite concevoir des "ensembles" de services financiers à l'intention de ces segments de marché. Cette stratégie est considérée comme une façon de personnaliser les relations entre les employés de banque et les clients, surtout ceux qui sont de gros déposants, et qui peuvent se voir offrir un plus large éventail de produits d'épargne (éventuellement d'assurance, de fiducie, et de courtage). Ainsi, les banques ont de plus en plus tendance à segmenter leur clientèle en fonction du cycle de vie des individus, établissant des profils-types de l'évolution d'un ménage en termes de consommation, de crédit, d'épargne, etc.

Soulignons que l'informatique peut alors être mise à profit afin d'identifier à quelle étape du cycle de vie se trouve un client et ce, afin de repérer les produits qu'il convient de lui faire connaître à l'aide d'opérations de publicité ou de promotions spéciales, ou encore par la vente croisée de produits. (Mayhew, 1987 : 28)

Terminons en soulignant que nos interlocuteurs spécialisés dans le domaine du marketing à l'Institution A et dans d'autres institutions bancaires nous ont confirmé que cette approche est aujourd'hui fondamentale pour le maintien des parts de marché, et surtout pour tenter de se gagner les parts les plus lucratives, notamment dans le contexte du décloisonnement des institutions financières, qui ouvre la voie à de nouvelles activités, destinées toutefois à des segments bien précis de la clientèle.

Ainsi, l'Institution A mène-t-elle des études sur le comportement financier de certaines catégories de clientèles, définies selon leur âge,

leur profession, leur sexe, etc., ce qui lui permettra de différencier l'offre de produit selon la région, la [p. 485] taille de la succursale, ainsi que les caractéristiques socio-professionnelles de la clientèle. C'est d'ailleurs dans cette perspective d'analyses de marchés "locaux" que la mise en œuvre du nouveau système informatique est attendue avec impatience dans bon nombre de succursales. Déjà, se fondant sur leurs connaissances intuitives de la clientèle, plusieurs succursales ont choisi de réaliser ou de refuser des opérations de promotion conçues par des instances supérieures.

À l'avenir, il sera toutefois possible de segmenter la clientèle d'un établissement donné, de manière à pouvoir offrir des produits plus adaptés, plus personnalisés, et à faire des opérations de relance mieux ciblées. C'est d'ailleurs en lien avec cette stratégie de marketing que les cours de vente et de sollicitation de la clientèle se répandent de plus en plus au sein des institutions financières, et notamment dans l'institution A.

5.3.3.2. Multiplication des produits et organisation par produits

Nos interlocuteurs de l'Institution A nous ont indiqué qu'en l'espace de quelques années, le nombre de produits financiers offerts avait fait un énorme bond. (Inter. A, 1987). En effet, alors que les institutions n'offraient qu'une dizaine de produits auparavant, elles en offrent aujourd'hui plus d'une centaine. Bien sûr, bon nombre de ces produits sont très étroitement apparentés les uns aux autres, mais il n'en reste pas moins qu'il s'agit de produits distincts ; en effet, ils se distinguent de par leurs caractéristiques ou encore ils combinent différemment des caractéristiques auparavant inconciliables, souvent articulées autour des axes du rendement et de la liquidité.

Pour bien illustrer le développement de nouveaux produits au cours des dernières années, voici une liste partielle de produits offerts par l'Institution A en 1987, liste à laquelle il faudrait aujourd'hui ajouter toute une série de produits d'assurance, de même que des produits fiduciaires offerts par référencement à une institution apparentée.

Tableau 5.2. Liste partielle des produits de l'Institution A (1987)

[Retour à la liste des tableaux](#)

Épargne :

[p. 486]

- compte chèques personnels (sans intérêt)
- compte chèques-épargne (à "plages" ou seuils différenciés de taux d'intérêt)
- compte chèques-épargne en dollars US
- compte courant en dollars US
- compte courant commerce
- compte Âge d'or (65 ans et plus)
- épargne avec opérations
- épargne stable régulière
- épargne stable à intérêt quotidien
- placement-boni (épargne systématique avec contrat)
- épargne-retraite (taux variables)
- épargne-retraite (taux fixe) non rachetable
- épargne-retraite autogérée
- épargne-retraite par versement
- épargne-retraite collective
- fonds enregistré de revenu de retraite (taux variable)
- fonds enregistré de revenu de retraite (taux fixe)
- épargne-logement
- compte d'épargne en dollars US
- épargne à terme régulière (court terme)
- épargne à terme régulière (moyen et long terme)
- épargne à terme à intérêt composé
- dépôt à terme en dollars US
- certificats d'épargne (différents termes)
- obligations d'épargne (du Québec, du Canada)

Crédit :

- prêts personnels (taux fixe)
- prêts personnels (taux variables)
- prêts-auto
- marge de crédit personnelle
- protection contre les découverts
- prêts hypothécaires (taux fixe)
- prêts hypothécaires (taux variable)
- hypothèque maritime
- lettre de crédit commercial (crédit documentaire)
- emprunt garanti par nantissement agricole
- emprunt garanti (autres)

Autres produits :

- chèques certifiés/visés
- chèques de voyage
- mandats bancaires
- coffrets de sûreté
- carte de crédit
- carte de guichet automatique

services bancaires "en grappe" ("package")
plaques d'immatriculation de véhicules automobiles
produits d'assurance

Autres services, dont services automatisés :

transferts inter-succursales
services de paie informatisé
virement de fonds d'un compte à l'autre (par téléphone)
transferts téléphoniques internationaux
encaissements d'effets en fonds américains ou en devises

[p. 487]

Au sujet de cette dernière catégorie, soit les services automatisés en particulier, précisons que l'on envisage d'accroître cette catégorie de produits. Au nombre des perspectives envisagées, mentionnons les suivantes : perception des comptes par guichet automatique ; carte de débit ; renouvellement automatique des hypothèques, produits d'épargne à terme, etc. ; demandes d'emprunts simples, marges de crédit et crédit automatique, par GAB ; vente de chèques de voyage, mandats et devises par GAB ; "banque à domicile" par le biais du câble ou du "minitel" ¹ ; ventes d'assurances générales et de voyages par GAB ; analyses financières d'entreprises.

Bref, on constate sans difficulté la diversification et la plus grande complexité des produits offerts par l'Institution A, de même que par la majorité des institutions bancaires canadiennes. Comme nous l'avons mentionné plus haut, cette diversification constitue une stratégie d'adaptation à la transformation de la clientèle et des formes de la concurrence. Le vieillissement de la clientèle entraîne un déplacement du crédit (hypothécaire surtout) vers l'épargne, d'où une demande de produits d'épargne plus diversifiés. Par ailleurs, le ralentissement démographique et l'achèvement du processus de bancarisation obligent les banques à orienter leur offre de produits pour répondre aux demandes de cette clientèle, afin de conserver leurs parts de marché. Ajoutons que le décroisement leur permet de se déplacer vers de nouveaux produits/services susceptibles d'intéresser ces clientèles,

¹ Le minitel français fera l'objet d'une expérience-pilote au Canada, de même qu'un produit concurrent, "Alex", mis au point par la société de télécommunications Bell Canada.

notamment en ce qui concerne les assurances et les produits de fiducie.

Voyons maintenant comment cela se traduit dans les structures organisationnelles des entreprises, notamment de l'Institution A, mais aussi des autres, comme nos entrevues nous ont permis de le confirmer.

5.3.3.3. Réorganisation fonctionnelle

Précisons d'abord que depuis le début des années quatre-vingt, l'Institution A a proposé à ses succursales un cadre organisationnel qui distingue trois grandes [p. 488] catégories de services : les services administratifs, axés sur l'administration des succursales, et les services courants et de conseil, orientés pour leur part vers la clientèle.

Graphique 5.1. Nouvelle structure organisationnelle de l'Institution A

[Retour à la liste des graphiques](#)

<u>Activités orientées vers la gestion de la succursale :</u>	Secteur service administratif :	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse financière – comptabilité <ul style="list-style-type: none"> – personnel – achat – services auxiliaires
---	--	--

Activités orientées vers la clientèle :

1- Secteur services courants : service rapide et efficace ; activités de nature usuelle, peu complexes :

Guichet :

- dépôts, retraits
- échange de valeurs
- échange d'information
- mise à jour de livrets
- billets (bus, loterie...)

Comptoir :

- chèques visés
- immatriculation de véhicules automobiles
- accès aux coffrets de sûreté
- compensation

2- Secteur services-conseils : service personnalisé ; activités de nature spécialisée et professionnelle

Épargne spécialisée :

- dépôt à terme
- épargne-logement
- épargne retraite
- placement boni

Crédit :

- prêts personnels
 - prêts hypothécaires
 - prêts aux étudiants
-

Source : Doc. A.

Bien que cette réorganisation ait commencé à être élaborée vers 1978, elle ne s'est traduite concrètement dans certaines succursales qu'au début des années quatre-vingt et a été quelque peu remodelée ou précisée en 1986. Par ailleurs, notons qu'il n'y a pas une seule structure imposée obligatoirement par ce schéma de base. Il s'agit plutôt d'une proposition générale d'organisation du travail que les succursales adaptent à leur situation propre en fonction du nombre d'employés et de l'achalandage de la succursale. En effet, alors que l'on avait un projet général de réorganisation au début des années quatre-vingt, on a révisé cette stratégie organisationnelle en 1986 et 1987

pour l'appliquer plus spécifiquement à des succursales de taille différente. Ainsi, des modèles organisationnels étaient proposés pour les succursales de moins de dix employés, pour celles de 10 à 30 employés et enfin pour celles de 30 employés et plus.

[p. 489]

Toutes ces structures organisationnelles sont le reflet de la structure de base définie plus haut, qui distingue les services administratifs, courants et de conseil, ces derniers pouvant à leur tour être divisés en services de prêts et d'épargne. C'est d'ailleurs essentiellement au sein de ce dernier secteur, soit les services-conseils, que se retrouvent bon nombre des innovations de produits introduites dans l'activité bancaire.

Il convient de souligner que les services courants regroupent les activités qui peuvent le plus facilement être automatisées, soit les activités les plus simples, qui sont appelées à être assumées en bonne partie par les clients, par le biais des automates de libre-service. Jusqu'ici, ce sont essentiellement les activités traditionnelles de guichet (dépôts, retraits, mise à jour de livrets) qui ont été automatisées, mais du point de vue strictement technologique, il est déjà possible d'automatiser diverses autres activités des services au comptoir (chèques de voyage, achats d'obligations gouvernementales et de titres divers notamment).

Par ailleurs, le secteur des services-conseils regroupe essentiellement des activités de consultation et de vente de produits plus complexes. Les "agents" qui y travaillent doivent maîtriser toutes les dimensions des produits en vente dans l'institution, et de plus en plus des produits d'institutions associées (assurance, etc.). Dans les faits, ce ne sont que les produits financiers les plus simples qui sont ainsi offerts par le biais des agents, mais l'éventail pourrait s'élargir pour comprendre des produits plus complexes, notamment avec l'introduction de logiciels de soutien à la vente des produits.

Le personnel affecté à ces tâches de conseil est appelé à être plus polyvalent qu'auparavant, notamment du fait qu'il lui faut maîtriser à la fois les activités reliées à l'épargne et au crédit, alors qu'auparavant, la division entre ces deux activités traçait l'une des lignes de démarcation les plus fondamentales de l'activité bancaire. Par ailleurs, les postes d'agent de vente d'assurances exigent une formation spécifique. C'est dans ce sens que l'on entend la "professionnalisation" à laquelle

est destinée une partie du personnel bancaire.¹ Ils ont généralement [p. 490] été offerts d'abord aux employés de l'établissement ou de l'Institution, mais plusieurs ont été occupés par des personnes travaillant déjà comme courtier d'assurances.²

Soulignons que le secteur des services administratifs ne fait pas l'objet d'une telle division des activités et que ces services sont nettement moins touchés par le découloisonnement, l'informatisation et les transformations dans les formes de la concurrence, facteurs impulsant le développement de l'activité de vente.

On note par ailleurs que les succursales qui ne sont pas suffisamment importantes pour effectuer au sein de leurs activités la partition proposée dans le graphique susmentionné tendent plutôt à regrouper les services administratifs et les services courants, les services-conseils demeurant à part. Pour certains (Pinard, 1986 : 146), cela signifie que la division des activités s'opère davantage en fonction du critère de la complexité ou de la simplicité des activités, alors que si l'on avait retenu le critère du destinataire du service ou de l'activité, les services courants et conseils auraient été regroupés.

Cette réorganisation axée sur la nature des activités (simples vs complexes) plutôt que sur leur objet (orientées vers la clientèle par opposition à l'administration) ne serait pas sans conséquence. En effet, il s'agit d'un processus de division du travail par lequel une catégorie d'employées se trouve placée dans la "filière" des tâches simples et apparemment sans avenir, si l'on en croit les prévisions quant à l'évolution des activités bancaires, que tous considèrent plutôt destinées vers les "services-conseils" (Inter. A). Nous reviendrons là-dessus de façon plus détaillée dans les chapitres suivants, lorsque nous étudierons la mobilité dans le "marché interne du travail" de l'Institution A,

¹ Voir à ce sujet l'entrevue donnée par M. Rosaire Couturier, directeur de l'Institut des banquiers canadiens, l'organisme de formation du secteur bancaire, à la revue *Le Banquier* (juil.-août 1987). Les interviews que nous avons menées dans l'Institution A confirment cette tendance pour cette institution en particulier.

² Voir Lemaire, C. L'arrivée de nouveaux services financiers. Revue (de l'Institution A). N° 2 1988. p. 22.

à l'aide de données chiffrées sur les mouvements de main-d'œuvre, ou les profils de carrière des groupes.

Ainsi, la réorganisation selon les lignes énoncées plus haut s'est traduite par une spécialisation des activités : des activités courantes simples, dont le volume est appelé à se réduire, des activités administratives, et enfin, des activités de conseil, faisant appel à des qualités nouvelles, soit un certain professionnalisme, une [p. 491] relative polyvalence dans la connaissance des produits, de même que le développement des aptitudes à la vente. Encore là, ce sont là des questions sur lesquelles nous reviendrons en détail plus loin. Pour le moment, terminons l'analyse de la réorganisation comme telle, en traitant du deuxième volet, soit la réorganisation des *fonctions*.

Dans ce deuxième cas, il s'agit de dissocier les fonctions cadres et les fonctions techniques professionnelles. Il convient de souligner que l'Institution A avait fait le constat, au milieu des années soixante-dix, d'une relative "excroissance" de la fonction de direction en son sein. Les chiffres sur les catégories d'emploi, que nous verrons plus loin, traduisent bien le "dégraissage" qui s'est produit en dix ans, de 1975 à 1985-1986.

Quoi qu'il en soit, la réorganisation proposée visait aussi à limiter les fonctions dotées d'une autorité hiérarchique aux postes de directeur et directeur adjoint de succursale. En ce qui concerne les fonctions techniques, on a alors créé un poste de chef d'équipe, poste qui n'impliquait qu'une autorité d'ordre fonctionnel, reliée à un travail de coordination des activités d'exécution et de soutien technique. (Doc. A ; et Pinard, 1986)

Nous n'entrerons pas dans les détails de cette réorganisation des fonctions puisque nous y reviendrons plus en détail, et de manière plus chiffrée, dans le chapitre suivant, lorsque nous traiterons de la restructuration des emplois. Nous présentons ci-après quelques organigrammes qui illustrent le développement de la structure des emplois en fonction du nombre d'employés.

Le graphique 5.2 illustre la séquence évolutive applicable à une structure comptant de 10 à 20 employés, alors que le graphique 5.3 se rapporte au cas d'une structure comptant de 20 à 30 employés. Ainsi, selon qu'une succursale compte plus ou moins d'employés, sa structure sera plus ou moins complexe et la division du travail sera également

plus ou moins étendue. C'est ce qu'illustrent ces deux graphiques : au fur et à mesure que le nombre d'employés augmente (ce nombre étant par ailleurs lui-même déterminé par le volume de travail et les "temps" établis), certaines fonctions peuvent être déléguées à une nouvelle personne, comme il est expliqué dans la partie du haut des graphiques. Ainsi, les succursales adopteront l'une ou l'autre des structures en fonction du nombre [p. 492] d'employés dont elles disposent et de la division du travail qu'elles choisissent de mettre en œuvre.

Tenant compte de cette diversité, le modèle propose donc une approche modulaire, qui permet de diversifier le type de postes et de faire croître le nombre de postes en fonction des caractéristiques de la clientèle, de même que du nombre d'employées que compte la succursale. (Inter. et Doc. A)

[p. 493]

Graphique 5.2. Séquence évolutive pour une structure de 10 à 20 employés

[Retour à la liste des graphiques](#)

[p. 494]

Graphique 5.3. Séquence évolutive pour une structure de 20 à 30 employés

[Retour à la liste des graphiques](#)

Nous avons pu constater que le développement des activités de libre-service a pour effet de réduire certaines tâches et donc de favoriser le développement [p. 495] de certains types de postes aux dépens des autres ; en fait, ce sont les services courants qui se trouvent marginalisés et appelés à une certaine décroissance. Cette décroissance est sans doute d'autant plus manifeste que l'on a précisément concentré les fonctions simples, automatisables, dans une catégorie spécifique de postes.

Reste à voir comment la main-d'œuvre a pu se déplacer dans ce contexte, puisque suppression de tâches et de postes ne correspondent pas automatiquement à une suppression d'emplois pour les individus en cause. Seule une analyse de mobilité interne, ainsi qu'une étude des caractéristiques du personnel, conjuguées à une analyse de l'évolution passée et prévisible de la structure des emplois permettra de conclure à ce sujet, comme nous tenterons de le faire dans le chapitre qui suit.

Pour terminer la présentation du modèle de réorganisation proposé aux succursales, mentionnons que celui-ci devait aussi permettre de déterminer les besoins en main-d'œuvre. En effet, les activités font l'objet d'un calcul de temps moyen en minutes et en secondes, ces "temps" devant permettre de déterminer les besoins en personnel technique, professionnel et de bureau.¹ Si cette méthode de calcul a été appliquée en certains endroits, il ne semble pas qu'elle se soit gé-

¹ Nous avons expliqué dans note précédente comment ce faisait ce calcul, dans le cas particulier des activités de guichet.

néralisée, ni que l'évolution de la structure des emplois puisse s'expliquer exclusivement par ce biais.

Quoi qu'il en soit, soulignons que la réorganisation a plutôt été mal perçue par les employés des succursales ayant fait l'objet d'enquête. Il semble que cela s'explique à la fois par l'importance et la visibilité de la restructuration, par le fait qu'elle survient à la veille d'une nouvelle phase de changements technologiques, qui sont perçus comme pouvant avoir un effet négatif important sur les postes de caissières principalement, de même que par une conscience accrue chez les employés de l'impact potentiel de ces réorganisations sur le contenu du travail. (Pinard, 1986 : 149)

[p. 496]

Nous n'en ajouterons pas davantage ici sur cette question, étant entendu que nous nous intéressons principalement aux modalités d'ajustement aux transformations en cours par le biais des politiques et stratégies de *gestion de la main-d'œuvre*. Mais avant de passer à l'analyse des statistiques sur l'évolution de la structure de l'emploi et des caractéristiques de la main-d'œuvre, nous tenterons de tracer les grandes lignes des scénarios qui peuvent révéler les tendances prévisibles pour la banque de demain, telles qu'elles ressortent des entretiens que nous avons menés et des documents de l'Institution A, de même que de revues bancaires spécialisées (Le Banquier, Canadian Banker, etc.).

5.4. LES ANNÉES 80 ET 90 : **LES RESSOURCES HUMAINES** **ÉTROITEMENT ASSOCIÉES** **À L'INNOVATION DE PRODUIT**

[Retour à la table des matières](#)

Pour ce qui est des changements à venir en matière d'informatisation et de réorganisation du travail, tous les interlocuteurs prévoient que la tendance à la réduction du nombre d'opérations "manuelles" se poursuivra, en parallèle avec la réduction du nombre de transactions effectuées à la succursale elle-même. La tendance à l'informatisation

des services courants ou de convenance est fortement encouragée, les projets de l'Institution A se situant tout à fait dans cette direction.

Ainsi, on s'attend à une "professionnalisation" du travail, ou tout au moins à une croissance des activités de services-conseil, le travail en succursale évoluant de plus en plus vers des fonctions de conseil budgétaire et financier, de services-conseil en matière de crédit, etc. Autre tendance nette, le développement des fonctions de marketing et de communication, le poste d'"agent de communication" qui était en voie de disparition commençant à réapparaître sous une nouvelle forme, davantage orientée vers le marketing et la vente active de produits financiers.¹ (Inter. A)

Par ailleurs, l'ensemble des changements technologiques prévus, c'est-à-dire essentiellement la refonte du système de base, mais aussi le développement de la télématique, auront un impact sur le contenu du travail, ce qui influera certes sur [p. 497] la structure des emplois. D'une part, une proportion de plus en plus importante des tâches autrefois exécutées par le personnel des succursales sera effectuée par la clientèle elle-même. D'autre part, le travail du personnel sera remodelé, non pas directement par la refonte du système informatique lui-même, mais surtout par l'évolution des fonctions bancaires, des innovations financières et des formes de la concurrence entre institutions financières.

Les possibilités offertes par la technique ne sont bien sûr pas totalement indépendantes de cette évolution, mais nous ne pouvons tout de même pas affirmer qu'il y ait une relation de causalité directe entre les deux phénomènes, comme c'est plus souvent le cas dans le secteur manufacturier notamment. C'est ce qui nous amène à mettre en relief l'importance de l'innovation de produit, de même que les divers éléments constitutifs de la dynamique d'encadrement de l'innovation.

¹ Auparavant, il s'agissait davantage d'un poste de liaison avec divers groupes de la communauté: jeunes, personnes âgées, clubs sociaux, etc., dans une perspective de relations publiques essentiellement, alors qu'il s'agit aujourd'hui d'un poste davantage axé sur le marketing des produits de l'institution.

5.4.1. Segmentation des clientèles, différenciation des scénarios

[Retour à la table des matières](#)

Différents scénarios ont été élaborés en termes d'innovation (de produit et de processus) et de réorganisation du travail, ceux-ci paraissant en grande partie liés à la taille des succursales. Ainsi, un document produit par l'Institution A (Doc. A, 1985 : 18-23) envisageait trois grands scénarios types, une différenciation qui, selon nos interlocuteurs d'autres institutions bancaires, tend à se retrouver dans les projets de presque toutes les institutions financières. Alors que les scénarios "organisationnels" élaborés dans les graphiques 5.2, et 5.3 ne portaient que sur l'organisation ou la division du travail, ou encore les postes de travail, les scénarios qui suivent intègrent les dimensions de l'innovation technique et de l'innovation de produit.

Le premier scénario élaboré par l'Institution A est celui qui recoupe le plus le cadre organisationnel de la *succursale traditionnelle*. Ce scénario s'applique surtout aux succursales des petites localités, soit celles qui comptent 5 employés ou moins. Dans ce contexte, on considère que l'automatisation des services de convenance ne peut avoir une incidence très importante, du moins à moyen terme (cinq ou dix ans). Le faible volume d'activité, l'absence quasi-générale de guichets automatiques dans ce type de milieu, l'introduction sans doute très lente des terminaux aux points de vente (liée à une prédominance de petits marchands) sont [p. 498] autant de facteurs qui contribueront à maintenir l'offre de services courants par les caissières.

Par contre, l'offre de services-conseils (produits traditionnels d'épargne et de crédit) et de produits financiers simples (Régime enregistré d'épargne retraite, obligations, régimes d'épargne action, dépôts à terme) se développera sans doute davantage, notamment en ce qui concerne l'offre de produits auparavant associés à un autre des quatre piliers du système financier (ex. Assurance). Notons par ailleurs que certains programmes gouvernementaux (assurance-auto, régime d'épargne-logement, etc.) expliquent également la croissance du nombre de produits et des activités de services-conseils.

Les succursales situées proches de centres urbains pourraient cependant voir diminuer leur taux d'achalandage et leur volume d'opérations du fait qu'une partie de leur clientèle (celle qui travaille dans ces centres urbains) réalisera ses transactions courantes par le biais des services de télétraitement ou de guichets automatiques situés dans les centres urbains.

Il est par ailleurs possible que certaines de ces succursales aient en quelque sorte des "ententes de services" avec des succursales de taille plus grande pour l'offre de produits financiers plus spécialisés, et qu'elles se consacrent exclusivement aux services plus traditionnels.

La deuxième succursale-type est la succursale semi-automatisée. Les séquences évolutives de la structure d'emploi que nous avons présentées plus haut (graphiques 5.2 et 5.3) sont des modèles applicables à ce type de succursale (semi-automatisée), la structure d'emploi pouvant néanmoins varier selon le nombre d'employés. Ce type de succursale offre déjà des guichets automatiques accessibles dix-huit ou vingt-quatre heures par jour, ce qui est effectivement le cas d'environ 40 % des succursales de l'Institution A.

Certaines de ces succursales commencent déjà à répartir leurs locaux en deux sections et l'on prévoit que ce modèle devrait se répandre au cours des années à venir. La première section est équipée essentiellement d'équipement électronique permettant à la clientèle d'effectuer ses transactions courantes (distributrices de billets, imprimantes, terminaux d'information sur le solde, etc.). De l'avis de nos [p. 499] interlocuteurs, cette évolution se fait très graduellement, les "guichets" humains et automatiques se côtoyant pendant une certaine période.

La seconde partie de la succursale est composée essentiellement de bureaux de services-conseil, où les clients peuvent rencontrer des conseillers en matière d'épargne et de crédit. Les fonctions de ces personnes sont fondamentalement de vendre des produits financiers offerts par l'Institution A, mais aussi des produits simples offerts par des institutions associées (assurance-vie, assurance générale, services de fiducie).

Ce scénario peut s'appliquer aux succursales de taille moyenne ou importante, en milieu urbain ou semi-urbain. Ces succursales peuvent aussi être appelées à dispenser des services-conseils aux clients des

succursales de petites localités, qui se consacrent quasi-exclusivement aux services courants.

Mentionnons que nous avons eu l'occasion de nous rendre dans une petite succursale (6 employées) où l'on s'oriente déjà vers le deuxième modèle. En entrevue, la directrice de succursale nous a toutefois indiqué que pour que l'on puisse implanter le concept de "banque assise", axé sur les services-conseils, dans une petite succursale, il fallait que certaines conditions soient réunies.

Quatre critères ont été mis en relief. D'abord, il faut que les employées soient *polyvalentes* ce qui, selon notre interlocutrice, est généralement le cas (par nécessité) dans les petites succursales. En effet, étant donné le nombre réduit d'employées, celles-ci sont davantage appelées à effectuer divers types de tâches, parfois des tâches de niveau supérieur à celles qu'implique leur poste de travail. C'est d'ailleurs là une des sources d'apprentissage en cours d'emploi.

Deuxièmement, il faut que la *structure de l'achalandage* s'y prête, c'est-à-dire que les gens ne se rendent pas en masse à un moment donné précis de la semaine, comme c'est le cas lorsque les gens viennent échanger leur chèque de paye.

En troisième lieu, il faut que les nouvelles formes de transactions, associées aux *nouvelles technologies*, soient utilisées par la clientèle ; ainsi, la popularité de la carte de guichet automatique et du dépôt direct, qui influent tous deux sur la [p. 500] structure de l'achalandage, sont importantes pour qu'une petite succursale puisse "se permettre" de s'orienter vers la "banque assise".

Un autre interlocuteur de l'Institution A a ajouté que la *non-syndicalisation* constituait un autre facteur essentiel, puisque de son avis, les syndicats s'opposeraient à ce type de changement, principalement du point de vue de la polyvalence qu'elle implique. Cela n'a toutefois pas été vérifié systématiquement. Il n'en reste pas moins que si certains syndicats s'opposent à ce que les employées exercent des tâches pour lesquelles elles ne sont pas rémunérées, et si les employées elles-mêmes peuvent souvent s'y opposer, certaines employées et certains syndicats peuvent y voir l'occasion d'apprendre de nouvelles tâches et d'être ainsi mieux en mesure de postuler ultérieurement pour des emplois de niveau supérieur.

La formation en cours d'emploi peut effectivement constituer une modalité d'accès au marché interne du travail, mais il convient de noter que ce n'est pas toujours le cas. Tout dépend du contenu des nouvelles tâches ainsi assumées, ou du contenu de la "polyvalence" ainsi obtenue : selon qu'elle fournit réellement de nouvelles connaissances ou qu'il ne s'agit que de l'adjonction de tâches sans intérêt, les possibilités que cela ouvre à l'employée, de même que l'attitude de celle-ci ou de son syndicat, seront fort différentes. ¹

Inutile de préciser que les quatre critères évoqués plus haut font apparaître des liens étroits entre la technologie, l'organisation et le contenu du travail. En effet, sans l'existence des guichets automatiques, des transferts informatisés entre succursales et du dépôt direct, il eût été à peu près impossible de mettre en place cette nouvelle organisation du travail. Dans les faits, la nouvelle organisation se traduit par une disparition totale de l'"arrière-boutique", les travaux d'arrière-boutique étant intégrés à la tâche des agentes-conseil ou caissières, grâce aux terminaux avec lesquels elles travaillent et à l'organisation matérielle de l'espace de travail, qui permet de faire certaines tâches administratives manuelles.

[p. 501]

Enfin, pour terminer notre série de scénarios, on peut envisager la création de "*supermarchés*" financiers, deux institutions financières du Québec s'étant déjà montrées intéressées à ce genre de projet. Dans ce cas, l'organisation interne de la succursale est fondamentalement la même que dans le cas de la succursale semi-automatisée : guichets automatiques, imprimantes, terminaux d'information côtoient une série de bureaux de services-conseils. La différence essentielle résiderait dans la mise en place d'un secteur consacré aux conseils de nature plus spécialisée, dispensant des produits financiers plus complexes, dont

¹ Notons que la remise en question des "work rules", ou d'une certaine division du travail, est l'un des enjeux importants ouverts par l'innovation de processus dans divers secteurs industriels. Bien que le secteur tertiaire soit généralement caractérisé par une division du travail plus lâche, moins précise, les innovations de produit semblent induire un processus analogue de remise en question des "conventions" ou "compromis" établis en cette matière dans la banque. Nous y reviendrons au chapitre suivant.

des produits relevant d'autres types d'institutions (assurance, fiducie, courtage).

Il existe déjà un tel "supermarché" à Montréal, mais celui-ci est lié à un autre groupe financier que celui dont nous traitons ici et compte tenu de l'état de la réglementation, le décloisonnement des diverses composantes du groupe n'est pas achevé. Dans ce contexte, toutes les autres institutions sont attentives aux réactions de la clientèle à ce premier supermarché financier en vue de déterminer s'il convient pour elles de s'engager dans cette voie.

Globalement, il semble clair que l'ensemble des succursales connaîtront la même évolution en ce qui concerne l'informatisation des processus opérationnels et administratifs : une informatisation maximale. Toutefois, en ce qui concerne l'informatisation des services de convenance, l'intensité variera selon la succursale. Il apparaît certain que les nouveaux outils de travail se répandront à peu près au même rythme, leur nombre étant fonction de l'importance du personnel affecté aux tâches pour lesquelles ces outils représentent un soutien informatique.

Ainsi, dans le cas des agents affectés aux services-conseils, ceux-ci auront accès à un terminal, voire un micro-ordinateur, donnant accès aux dossiers de la clientèle, à des données colligées sur la clientèle de la succursale, à des logiciels associés à la vente de produits financiers, éventuellement à des systèmes-experts. Pour ce qui est des gestionnaires, ceux-ci seront de plus en plus équipés de terminaux administratifs ou de micro-ordinateurs, qui leur permettront de traiter des informations, de faire des analyses de clientèle, des projections d'évolutions financières, etc.

[p. 502]

Pour terminer, rappelons que d'autres éléments, à la frontière des changements technologiques et organisationnels, pourraient avoir une incidence sur l'Institution en cause ici, comme sur les autres du secteur.

D'abord, l'évolution de la clientèle, ou le comportement des ménages, pour reprendre un de nos éléments constitutifs de la dynamique d'encadrement de l'innovation, peut avoir une incidence sur la stratégie retenue par l'Institution pour affronter la concurrence. Ainsi, avec

l'accroissement des taux d'activité des femmes, de même que des jeunes (15-24 ans), une partie de la clientèle est moins disponible pour se présenter à la succursale pendant les heures traditionnelles d'ouverture. À l'instar d'autres institutions qui le font déjà (notamment en banlieue, le samedi), l'Institution A envisage donc la possibilité de dispenser des services à des heures traditionnellement exclues : le soir et les fins de semaine.

Un certain nombre d'institutions financières (fiducies surtout) offrent déjà des heures d'ouverture calquées sur les heures d'ouverture des magasins ; installées dans des centres commerciaux, celles-ci réussissent à rejoindre une clientèle plus vaste. L'Institution A songe d'ailleurs à modifier les heures d'ouverture de certaines succursales précisément pour offrir des services-conseils à des heures où une partie importante de la clientèle visée est disponible (femmes sur le marché du travail, ménages à deux revenus, etc.).

Ce qu'il convient de retenir de tout ceci, c'est qu'en parallèle à la différenciation ou la segmentation des clientèles, il y aura différenciation des stratégies de l'entreprise selon la taille des succursales et leur zone d'implantation. Cela nous paraît important à retenir, car l'on a trop souvent tendance à dresser le portrait de l'évolution d'un secteur, par exemple le secteur bancaire, comme si tous les établissements le composant étaient identiques et offraient les mêmes possibilités en termes de contenu de travail et de formes d'emploi. ¹

[p. 503]

Cette différenciation est d'autant plus importante à noter que nous verrons plus loin que le "marché interne du travail" de l'Institution A a généralement, jusqu'ici, été limité essentiellement à l'établissement ou à la succursale. En d'autres termes, bien que le secteur bancaire ait toujours été reconnu pour l'importance qu'on y accorde à la mobilité inter-succursale, cette mobilité s'appliquait essentiellement au faible pourcentage de personnes destinées à "monter" dans la hiérarchie.

¹ Les séquences évolutives exposées plus haut illustrent bien les différenciations possibles à l'intérieur d'un même scénario de succursale "semi-automatisée" par exemple. Ces différentes structures d'emploi correspondent bien à différents modèles existant effectivement dans les succursales.

Pour le reste, l'essentiel des déplacements et des filières de mobilité professionnelle se limite à la succursale.

Compte tenu de l'importance grandissante de la segmentation des clientèles et, en conséquence, de la différenciation des succursales et des postes de travail qu'on y trouve, de même que de la diversification de l'offre de produits associée à cette segmentation des clientèles, il nous apparaît impossible de parler de l'"impact" (unique) de l'innovation, de processus comme de produit.

Il convient plutôt de considérer l'innovation dans le secteur bancaire comme un phénomène multiforme, à issues multiples, tel que nous le proposons plus haut, le comportement de la clientèle étant au nombre des éléments influant sur cette dynamique. Pour ce qui est des technologies, ou des innovations de processus, il est certain que celles-ci ont également contribué à impulser cette dynamique de différenciation, notamment du fait qu'elles permettent de mieux contrôler des activités de plus en plus diversifiées, décentralisées et segmentées. Dans cette perspective, les possibilités offertes par les dernières étapes du processus d'informatisation bancaire ouvrent également la voie à des innovations de nature organisationnelle et de produits, ou tout au moins facilitent cette évolution.

Ainsi, d'après ce que nous avons vu essentiellement dans la première partie de ce chapitre, il semble bien que les technologies de l'information ont un rôle à jouer dans les transformations (organisationnelles) intervenant dans les succursales. Cependant, il semble également clair que leur rôle change selon les périodes. En effet, si les technologies de l'information ont largement dominé et impulsé la dynamique de l'innovation, de même que l'évolution de l'emploi, dans les années soixante-dix, c'est plutôt l'innovation de produit qui active cette dynamique dans les années quatre-vingt.

[p. 504] Il faut reconnaître toutefois que nombre d'innovations de produits exigent des innovations de processus pour être viables ou rentables. On pourrait donc conclure que si les technologies de l'information (ou l'existence d'un ensemble technique donné) sont souvent nécessaires à l'innovation, de produit comme de processus, à l'échelle d'une entreprise ou d'un secteur d'activité, elles ne sont pas suffisantes pour enclencher et alimenter toute la dynamique. C'est précisément là qu'interviennent les autres facteurs constitutifs de la dy-

namique d'encadrement de l'innovation que nous avons mis en évidence précédemment.

5.4.2. Importance des ressources humaines

[Retour à la table des matières](#)

Pour conclure ce chapitre, revenons sur notre problématique, notamment par le biais des constats que nous venons de mettre en relief ici. Il ressort de notre analyse de l'évolution de l'Institution A, de nos entretiens dans d'autres institutions bancaires, de même que de constatations faites par d'autres chercheurs, que la compétitivité des institutions financières passe maintenant de plus en plus par l'innovation de produit, par une diversité et une meilleure qualité du produit.

Cette nouvelle stratégie a déjà été observée dans certains secteurs d'activité industrielle (Eliasson, 1987), mais il apparaît qu'elle gagne aujourd'hui le secteur financier, si ce n'est une bonne partie des activités tertiaires, dont plusieurs ne tarderont sans doute pas à s'engager dans cette voie. Quoi qu'il en soit, ce constat traduit un changement important dans la *nature* du "progrès technique", ou de l'innovation, que l'on observe aujourd'hui (*ibid.*).

À l'instar d'autres activités industrielles, le secteur bancaire/financier passe aujourd'hui d'une activité fondée sur le rendement de son processus de production, orientée essentiellement sur la minimisation des coûts, à une activité fondée sur la diversité et la qualité du produit, sur l'innovation de produit, une innovation visant prioritairement à augmenter la valeur ajoutée en répondant aux demandes de marchés de consommation spécialisés, segmentés.

Ce qui distingue toutefois le secteur bancaire (et les activités tertiaires en général) des autres secteurs proprement industriels ayant connu cette évolution, c'est la nature même du produit en question. Il s'agit d'un produit dont les caractéristiques ne sont pas toutes immédiatement visibles (taux d'intérêt variables, rendement [p. 505] "réel" d'un placement, etc.). Il s'agit fondamentalement d'un service, reposant sur la qualité des conseils et donc des ressources humaines de l'organisation.

Ainsi, si la meilleure compétitivité d'une institution bancaire passe par une montée en qualité, par l'ajustement plus étroit aux besoins d'une clientèle diversifiée, et non par des économies d'échelle sur de grandes séries, les moyens à prendre pour arriver à ces fins sont sans doute quelque peu différents de ceux utilisés dans le cadre d'une stratégie axée sur la réduction des coûts de production par l'amortissement sur un volume de production plus important. La montée en qualité passe directement et fondamentalement par la mobilisation des ressources humaines.

Comme le note Eymard-Duvernay (1987), les technologies de l'information (innovations de processus) jouent certes un rôle non négligeable. Cependant, étant donné l'importance des ressources humaines dans un tel contexte productif, la recherche de nouvelles façons de mobiliser la main-d'œuvre semble par ailleurs nécessaire pour s'engager dans une *logique de qualité*.

Au cours des dernières décennies, la mobilisation de la main-d'œuvre a sans doute été dans une large mesure plus importante dans les activités tertiaires, par opposition au secteur manufacturier, sous l'emprise du taylorisme. Cependant, le contexte actuel d'innovation de produit dans la banque appelle une montée en qualité de cette mobilisation, un engagement plus important, plus "responsable" de la part du personnel bancaire. Ainsi, si les ressources humaines ont bien sûr été présentes dans l'innovation de processus, comme nous l'avons vu au début de ce chapitre, l'innovation de produit les mobilise de façon différente.

Par ailleurs, si en économie industrielle traditionnelle, les limites du marché ont souvent été définies par le nombre d'intervenants, les principales "défaillances" du marché étant associées à la réduction à un petit nombre de vendeurs ou d'acheteurs (cf. concurrence imparfaite, oligopoles, monopoles), Eymard-Duvernay considère que les préoccupations relatives à la qualité sont tout aussi importantes à cet égard. Ainsi, il situe les limites du marché aux cas où la qualité des biens échangés n'est pas parfaitement définie, ou difficile à définir, ce qui est certes le cas du secteur bancaire.

[p. 506]

Eymard-Duvernay (1987 : 5) rappelle que certaines théories néo-classiques (cf. contrats implicites) ont contribué à mettre en relief l'in-

compatibilité entre des mécanismes de marché et certains objectifs de qualité. L'auteur ajoute que *"lorsque la qualité qui fait l'objet d'un échange ne peut, du fait de sa complexité, être explicitée dans un contrat, dont le respect serait protégé par un dispositif juridique, des contrats implicites* ¹ *pourraient garantir une bonne exécution de la transaction". Cette construction "suppose en fait l'introduction d'"investissements spécifiques", façon détournée de faire intervenir des ressources non marchandes". (Ibid.) Les "investissements spécifiques" ou "investissements de forme" (Thévenot, 1986) peuvent selon nous être apparentés à des formes institutionnelles comme les marchés internes du travail, dont l'organisation peut favoriser les objectifs de qualité.*

On pourrait ainsi soutenir notre proposition d'un renouvellement de la théorie de l'innovation, d'une intégration de la dimension ressources humaines et de la diversification des formes de l'innovation prises en compte, en mettant en relief le fait que le secteur bancaire conduit (avec les assurances et le secteur financier en général) à une remise en question de la vision "industrielle" traditionnelle. Ainsi, si les produits et les secteurs d'activité ont effectivement un "cycle de vie" (Gadrey, 1987 : 78-79 ; Bonin et Lacroix, 1987), il n'est certes pas impossible que les constructions théoriques de l'innovation aient généralement été fortement empreintes des caractéristiques du secteur envisagé ; c'est ce genre de proposition que soutiennent les théoriciens en histoire des sciences.

Et si, comme le propose Gadrey (1987 : 79), ces cycles de vie des produits correspondent à un profil d'évolution de l'organisation technique et sociale de certains services dans l'entreprise, et que le secteur des banques et assurances se trouve dans la phase la plus avancée de ce cycle, il convient certes de s'y intéresser. Cela devrait en effet permettre de renouveler la théorie de l'innovation en tenant compte des particularités de l'innovation financière, notamment sous l'angle de la configuration de la structure des "qualifications", comme le propose Gadrey.

[p. 507]

¹ C'est nous qui soulignons.

Cela nous conduit à des questions qui seront traitées dans le chapitre suivant, axé sur la transformation des modes de gestion de la main-d'œuvre en relation avec l'innovation de produit orientée vers la recherche de qualité et de diversité.

En terminant ce chapitre, rappelons brièvement le chemin parcouru jusqu'ici. Nous avons voulu montrer dans ce chapitre que le secteur bancaire se caractérise par une nouvelle logique de concurrence, une logique fondée principalement sur la qualité et la diversité des produits, donc sur l'innovation de produit. Nous avons également souligné que l'innovation de processus devait être associée à nombre de ces innovations de produits, mais que les technologies ne sont alors plus vues comme le facteur déterminant. Elles représentent plutôt un facteur parmi d'autres de la dynamique d'encadrement de l'innovation.

Le nouveau modèle axé sur l'innovation de produit met en évidence une logique fort différente de la précédente, qui était axée sur la minimisation des coûts, la réalisation d'économies d'échelle grâce au traitement de masses de données, ainsi que la fabrication de produits standardisés.

La nouvelle logique, sans exclure totalement des préoccupations de coûts, privilégie la maximisation de la valeur ajoutée aux produits ; la diversification des produits et leur plus grande qualité permettent de répondre aux demandes diversifiées résultant de la segmentation des marchés. L'axe fondamental de la concurrence passe donc actuellement par la différenciation et la qualité du produit, alors qu'il passait auparavant par la standardisation et l'informatisation de traitements de masse.

En effet, les technologies introduites dans la première phase ont permis une standardisation des processus de fabrication et des produits de base et, par conséquent, une diminution radicale du coût du traitement de la masse de données bancaires. Toutes les institutions bancaires en ont effectivement profité, de sorte que les coûts et la facturation des services bancaires sont fort semblables d'une institution à l'autre. La concurrence passe donc maintenant essentiellement par l'innovation de produit, comme elle passait davantage par l'introduction d'innovations de processus dans les années soixante-dix, ainsi que nous l'avons montré dans le présent chapitre.

[p. 508] Cette nouvelle logique est bien sûr impulsée et alimentée par divers éléments constituant la dynamique d'encadrement de l'innovation, éléments que nous avons expliqués dans les chapitre 4 et 5 : internationalisation, décloisonnement des activités financières, technologies disponibles, changements dans les comportements de la clientèle (et segmentation de celle-ci).

Cette logique de qualité impulse par ailleurs une transformation des règles de gestion de main-d'œuvre, puisqu'elle exige une transformation du mode de mobilisation des ressources humaines. Celles-ci sont effectivement appelées à participer davantage, ou de manière qualitativement différente, à la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie d'innovation. En effet, bien qu'il puisse y avoir des différences d'une succursale à l'autre, comme le montrent les différents scénarios présentés précédemment, la tendance à l'accroissement de la taille des succursales semble indiquer qu'un fort pourcentage des effectifs sera plus directement impliqué par la mise en œuvre du processus d'innovation. Comme nous l'avons indiqué, cela implique le recours à de nouveaux *niveaux* de compétences : des compétences faisant appel à des capacités "relationnelles" (ou au "savoir-être" par opposition au savoir-faire), à des techniques de vente, ainsi qu'à des connaissances sur les produits eux-mêmes.

Si la mise en œuvre de la stratégie axée sur l'innovation de produit exige effectivement une plus grande mobilisation de la main-d'œuvre, ou une mobilisation qualitativement différente, cela justifierait selon nous l'inclusion des ressources humaines dans le modèle théorique du processus de l'innovation, comme nous le proposons ici. En fait, comme nous l'avons indiqué, les ressources humaines n'étaient pas totalement négligeables dans l'innovation de processus, mais l'innovation de produit agit en quelque sorte comme révélateur de l'importance de ces ressources, en raison même de leur rôle qualitativement différent dans ce contexte précis.

Mais avant de conclure à ce sujet, voyons donc ce qu'il en est dans l'Institution A, en étudiant sa structure d'emploi, les caractéristiques de sa main-d'œuvre, et les adaptations réalisées ou possibles, afin d'en dégager des renseignements utiles pour soutenir ou compléter notre modèle de l'innovation.

[p. 517]

Chapitre 6.

Innovation et gestion de main-d'œuvre

[Retour à la table des matières](#)

Avec ce chapitre, nous entreprenons l'analyse des données sur l'emploi, à partir desquelles nous entendons vérifier les hypothèses posées précédemment et tenter d'esquisser quelques éléments théoriques rendant compte du processus de l'innovation. Nous voulons plus particulièrement mettre en relief ici rôle de l'entreprise comme instance de médiation entre les contraintes du système (système d'emploi surtout, mais aussi contraintes financières de l'entreprise) et la dynamique d'encadrement de l'innovation. En effet, comme nous l'avons déjà précisé, l'innovation est ici conçue comme une trajectoire issue d'un éventail de "possibles", au terme de médiations et de compromis réalisés par les acteurs, soit l'entreprise et sa main-d'œuvre principalement.

Ces médiations et compromis sont plus ou moins formalisés, selon les entreprises, les secteurs d'activité et les pays. Elles peuvent prendre la forme d'ententes ou d'"arrangements" institutionnels, explicites ou implicites, éventuellement de configurations spécifiques comme les marchés internes du travail, dont nous avons traité précédemment.

En ce qui concerne le secteur bancaire, il semble que le concept de marché interne du travail (unique et fermé) corresponde bien à l'organisation et au mode de formalisation des compromis que l'on y retrouve, du moins jusqu'à tout récemment. En effet, tant au Canada qu'en France, le secteur bancaire a généralement été caractérisé par des filières de mobilité verticales clairement définies, des règles de mobilité et de promotion très précises gouvernant l'affectation et la rémunération du travail. Le marché interne du travail était ainsi fortement développé dans le secteur bancaire et s'il a évolué récemment, c'est essentiellement pour passer d'un type "fermé" à des sous-marchés internes plus "ouverts".

On pourrait également dire qu'au marché interne de l'entreprise se sont ajoutées, voire partiellement substituées, des filières de mobilité plutôt horizontales que verticales, axées davantage sur la "profession" que sur l'entreprise ou l'établissement. En d'autres termes, alors que les structures passées étaient caractérisées par une filière verticale type, autour de laquelle se trouvaient de [p. 518] nombreux postes de type "porte d'entrée sans issue" ("dead end entry port")¹, de nouvelles "portes d'entrée" sont apparues récemment aux niveaux intermédiaires de la hiérarchie. Il n'est donc plus nécessaire de "faire ses classes" à partir du bas de la hiérarchie pour accéder au sommet ; cette filière est d'ailleurs en net déclin dans le contexte actuel.

À notre avis, cette transformation de la structure de l'emploi et des filières de mobilité s'explique par le processus d'innovation en cours dans le secteur bancaire. Ainsi, l'innovation aurait impulsé une transformation des marchés internes du travail, mais ce que nous voulons surtout mettre en relief ici, c'est que le processus d'innovation lui-même est structuré par la forme des marchés internes et des compromis institutionnalisés dans l'entreprise. L'entreprise est ainsi au cœur de notre modèle, puisqu'elle est responsable des médiations et com-

¹ L'ensemble des emplois de bureau de bas niveau occupés majoritairement par des femmes ferait partie de cette catégorie d'emplois qui ne mènent nulle part. En effet, l'existence d'un marché interne développé signifie que l'emploi dans l'entreprise est gouverné par une série de règles déterminant l'affectation et la rémunération du personnel (plutôt que par une régulation par les prix et le marché), mais n'exclut nullement que certains emplois ne soient pas intégrés à la filière de mobilité ascendante de l'entreprise.

promis à réaliser avec sa main-d'œuvre pour que l'innovation puisse suivre son cours.

Adoptant cette perspective, nous nous situons dans la lignée des théories de la régulation et de la segmentation puisque l'une et l'autre proposent une approche multidimensionnelle du marché du travail et placent les normes et les institutions au centre de l'analyse. Cependant, à l'instar de Rodrigues (1987 : 7), nous croyons que ces deux approches ne sont pas suffisamment approfondies en ce qui concerne le rôle des agents.

C'est ce qui nous amène ici à développer davantage au sujet des médiations et compromis possibles entre l'entreprise et sa main-d'œuvre. Cela nous conduit à mettre en relief une logique d'allocation de ressources humaines différente de celle proposée par la théorie orthodoxe. En effet, notre théorie pose qu'il y a établissement d'un lien multidimensionnel entre l'entreprise et sa main-d'œuvre (et non pas simplement échange d'une "marchandise-travail"). Bien que nous demeurions à l'échelle micro-économique d'une entreprise donnée dans l'analyse que nous faisons ici, la traduction macro-économique de cette approche serait [p. 519] celle d'un marché du travail conçu comme un ensemble de filières de mobilité, à l'intérieur d'entreprises soumises à des règles externes, mais produisant également des règles internes (cf. Favereau, 1985 ; Rodrigues, 1987).

La mise en relief du rôle des agents à l'intérieur de structures (d'emploi, institutionnelles, etc.) nous rapproche également d'une vision en termes de "système d'emploi" puisque nous mettons en évidence "l'ensemble organisé des structures, des agents et des mécanismes économiques et sociaux qui modèlent l'usage et la circulation de la main-d'œuvre en interaction avec le processus de (re)production de cette main-d'œuvre" (Rodrigues, 1987 : 15-16). ¹ Fondamentale-

¹ On peut également reprendre la définition de Broudic, Merle et Vanderpotte (1983) : "Schématiquement, le système d'emploi peut être conçu comme un ensemble de structures (structures productives, structures sociales...) qui interagissent par la médiation de mécanismes (de marché, institutionnels...) et dans lequel les acteurs mettent en œuvre des stratégies (politiques publiques, stratégies d'entreprises, stratégies syndicales et individuelles)." De ce point de vue, nous nous concentrons ici sur les stratégies d'entreprises et,

ment, l'approche en termes de système d'emploi permet de souligner le rôle stratégique des entreprises dans l'allocation des ressources humaines (cf. Gambier et Vernières, 1982), ce que nous cherchons précisément à faire ici.

Avant d'entreprendre l'analyse de l'emploi et des stratégies de gestion des ressources humaines ouvertes à l'entreprise dans le contexte d'innovation actuel, faisons donc un bref rappel du modèle de l'innovation que nous proposons, ainsi que du chemin parcouru jusqu'ici. Rappelons d'abord qu'une fois notre modèle théorique exposé, à la fin du chapitre trois, nous avons illustré les éléments constitutifs de la dynamique d'encadrement de l'innovation. Nous avons ainsi vu, au chapitre quatre, comment l'internationalisation, les changements dans les formes de la concurrence et les comportements de la clientèle, de même que le décloisonnement avancé des activités financières au Canada, ont contribué à alimenter et à définir le cours d'une importante dynamique d'innovation de produit.

Nous avons par ailleurs observé, au chapitre cinq, que l'innovation de processus a dominé les années soixante-dix et que l'évolution technologique se trouvait évidemment au nombre des facteurs contribuant à modeler l'innovation. Cependant, si la technologie apparaissait déterminante dans les années soixante-[p. 520] dix, en raison de la prédominance d'innovations de processus, la prédominance de l'innovation de produit dans les années quatre-vingt nous a incitée à mettre en lumière la multiplicité des facteurs influant sur le cours et les formes de l'innovation.

Ainsi, l'innovation de produit, son rythme comme ses formes précises, s'explique par le fait que les entreprises cherchent à s'adapter à l'évolution du marché des produits (recherche de cohérence externe). Elles innoveront donc pour répondre à la fois aux changements dans la base de clientèle des banques (vieillesse et demande pour des produits diversifiés) et à la transformation dans les formes de la concurrence. Et si l'existence d'une concurrence de type oligopolistique dans ce secteur avait toujours permis à la concurrence de s'exercer par la différenciation des services, plutôt que par les prix, la réglementa-

secondairement, sur les stratégies individuelles, puisque nous disposons de moins de données sur ces dernières.

tion imposait des barrières à l'entrée dans certains services. Ainsi, le décloisonnement des activités financières, lui-même relié aux pressions dues à l'internationalisation des marchés financiers, fournissait une impulsion importante à l'activation de l'innovation de produit.

Si nous retrouvons là une partie de notre modèle de l'innovation, il nous est apparu important d'y intégrer toute une autre dimension, soit celle des ressources humaines nécessaires pour la mise en œuvre de l'innovation de produit. En effet, sans être négligeables dans l'innovation de processus, les ressources humaines paraissent d'autant plus incontournables par suite du passage d'une forme de concurrence dominée par les prix à une concurrence dominée par les services ou la différenciation des produits financiers. C'est dans cette perspective que nous nous tournons maintenant vers l'analyse des données sur l'emploi, la nature du travail, ainsi que les médiations et compromis que l'entreprise doit réaliser en cette matière dans le contexte d'innovation qui nous intéresse.

Ayant vérifié au chapitre cinq notre première hypothèse, soit celle posant la multiplicité des formes de l'innovation et la prédominance de l'innovation de produit dans les années quatre-vingt, nous tentons ici de vérifier et d'illustrer notre seconde hypothèse. Cette seconde hypothèse pose qu'au terme de la médiation de l'entreprise dans le processus d'innovation, il y a remodelage important des structures d'emploi, et notamment de la configuration des marchés internes du travail caractéristiques des banques canadiennes. Cette forme institutionnelle se transformerait en de multiples sous-marchés, ou des filières de mobilité plus [p. 521] nombreuses, axées sur la "profession" davantage que sur l'entreprise ou l'établissement, sous l'impulsion conjuguée des divers facteurs composant la dynamique de l'innovation et des médiations exercées par l'entreprise entre ceux-ci et sa structure d'emploi.

C'est dans cette perspective que nous nous intéressons à l'évolution de la structure des emplois dans le secteur bancaire et plus particulièrement dans l'Institution A, sur laquelle nous avons obtenu des données très détaillées. Ces données sont analysées en lien avec les entrevues de nature plus "qualitative" que nous avons menées dans cette même institution, mais aussi dans d'autres banques canadiennes et françaises, qui servent de point de comparaison.

Dans un deuxième temps, nous nous penchons sur l'évolution des caractéristiques de la main-d'œuvre, puisque celles-ci ne sont pas sans influencer sur les médiations et compromis possibles en ce qui concerne les modalités de la gestion de la main-d'œuvre, auxquelles nous nous intéresserons ultimement. En effet, il ressort de l'analyse que les caractéristiques de la main-d'œuvre, notamment son vieillissement et son niveau de scolarité relativement faible, sont parmi les principales contraintes auxquelles l'entreprise est confrontée dans le contexte d'innovation actuel. C'est donc à partir de cette structure de main-d'œuvre notamment que seront élaborés les médiations et compromis possibles pour l'entreprise en vue du meilleur ajustement à l'évolution du marché des produits et du marché du travail ¹.

La compilation statistique des données sur l'emploi étant relativement récente dans toutes les institutions bancaires canadiennes, nous n'avons malheureusement pu obtenir de données exhaustives sur des années très anciennes, notamment des données précises relatives à la première phase d'informatisation, soit dans les années soixante-dix. Cependant, comme nous l'avons mentionné plus haut, nous avons obtenu des données sur un échantillon [p. 522] régional important de l'Institution A pour 1975, et des données beaucoup plus complètes sur les années 1980-1985-1986. ²

Dans un troisième temps, nous nous penchons sur l'évolution de la mobilité interne, des faisceaux de mobilité interne, ou en d'autres termes, sur les profils de carrière ou les filières professionnelles de la banque. Dès lors, c'est sur les aspects que nous avons décrits, dans notre partie théorique, comme des marchés internes du travail que nous souhaitons attirer l'attention. À partir de là, nous pourrions tenter de dégager les modalités d'ajustement et les stratégies possibles pour tenter de concilier les caractéristiques (ou contraintes) de la structure

¹ Cela renvoie à notre première hypothèse, qui fait référence à la prédominance actuelle de l'innovation de produit, et à la recherche de cohérence externe, telle que nous l'avons définie au chapitre un.

² Rappelons que comme l'échantillon régional de 1975 représente la région la plus importante, recouvrant à la fois des milieux urbains, semi-urbains et ruraux, nous le considérons représentatif de l'ensemble de l'Institution A.

d'emploi existante avec celle qui est recherchée dans le contexte actuel d'innovation.

Enfin, nous analysons plus spécifiquement les modalités de gestion de la main-d'œuvre, en tentant de mettre en relief l'évolution des marchés internes très développés caractéristiques de la banque, d'exposer l'évolution des règles de fonctionnement de ces "marchés", et notamment des médiations et compromis réalisés ou possibles. Nous tentons en fait de dégager à la fois les changements et les invariants en matière de gestion de main-d'œuvre dans la banque, de repérer les continuités et les transformations dans les compromis réalisés.

Mais avant d'entrer dans les détails de l'analyse de l'Institution A, voyons les grands traits qui se dégagent de cette analyse et dont nous avons pu confirmer la pertinence par le biais d'entrevues plus générales auprès de représentants de quatre autres grandes banques canadiennes, ainsi que par la revue de presse consultée. Ces grands traits caractéristiques du secteur bancaire seront ensuite illustrés plus en détail à l'aide de l'étude du cas de l'Institution A.

6.1. L'EMPLOI DANS LE SECTEUR BANCAIRE

[Retour à la table des matières](#)

Nos entretiens dans le secteur bancaire, de même que les données tirées des revues spécialisées et de diverses études réalisées sur l'emploi dans la banque nous permettent de conclure sans ambiguïté à l'existence d'un marché interne fort [p. 523] bien structuré, du moins jusqu'à maintenant. Cependant, et c'est là un des constats importants issus de notre analyse du secteur bancaire, tant au Canada qu'en France d'ailleurs, ce marché interne est en voie de déstructuration et de réorganisation selon les lignes de ce que nous avons qualifié de "sous-marchés internes".

En effet, si la très vaste majorité des institutions bancaires canadiennes comme françaises étaient jusqu'à tout récemment organisées selon le modèle du marché interne unique fermé, du moins en ce qui

concerne les filières de mobilité ascendantes ¹, cette structure est en voie de se transformer pour se présenter davantage sous la forme de sous-marchés internes, certains d'entre eux étant autonomes, d'autres interdépendants, d'autres encore fermés ou ouverts sur d'autres sous-marchés.

Bref, les filières de mobilité et la structure de l'emploi elle-même se sont complexifiées et pour certains, il ne conviendrait peut-être plus de parler de "marché interne" au sens strict, bien que les fonctions assumées par cette forme institutionnelle spécifique se trouvent toujours effectivement gérées par des règles spécifiques. Pour notre part, nous jugeons toujours cette théorie des marchés internes (rôle, fonctionnement de cette forme institutionnelle, etc.) fort utile pour l'analyse, quelle que soit l'appellation que l'on choisisse de retenir. En effet, dans la perspective actuelle, l'expression de "sous-système de relations industrielles" proposée par Osterman (1984) conviendrait peut-être mieux, mais la pertinence de l'analyse ne nous paraît pas devoir être remise en cause.

Mais avant de nous pencher sur la restructuration des marchés internes, voyons d'abord comment on a pu conclure à l'existence de marchés internes dans le secteur bancaire, et notamment dans l'Institution A.

¹ En effet, un pourcentage important de personnes étaient totalement exclues des filières de mobilité, étant affectées à des postes "d'entrée" ("entry ports") et étant entendu (et décidé par les gestionnaires du système d'emploi) que ces personnes n'étaient destinées à aller nulle part dans l'organisation que là où elles se trouvaient, ou dans des postes analogues (mobilité horizontale).

6.1.1. Une filière de mobilité type... ou un marché interne

[Retour à la table des matières](#)

[p. 524]

Tant dans l'Institution A que dans d'autres institutions bancaires, la formation joue un rôle important dans la constitution d'un marché interne, ou dans l'organisation de l'emploi dans la banque. En effet, la formation interne dispensée par l'institution est très importante pour progresser dans les échelons hiérarchiques, tout comme l'était la formation sur le tas, dans divers postes de travail.

Tous nos interlocuteurs, tant de l'Institution A que des autres, ont insisté sur l'importance de ces passages par différents postes de travail comme mode d'apprentissage du fonctionnement d'une institution bancaire, mais aussi comme source d'appropriation de la "culture" de l'entreprise. Tous ont cependant insisté pour dire que l'importance de cette formation sur le tas et de cet apprentissage culturel sont aujourd'hui moins valorisés, les "spécialités" ayant pris une plus grande importance et constituant également, voire même de plus en plus, une voie royale d'accès aux postes de plus haut niveau. La culture d'entreprise ne disparaît pas pour autant, mais sa connaissance ne suffit pas pour accéder aux plus hauts niveaux.

Alors qu'auparavant, les personnes destinées à assumer des fonctions de gestion dans la banque étaient en quelque sorte "pré-sélectionnées" dès les postes d'entrée et introduites dans des filières "pré-management", où on les faisait grimper un à un les échelons de l'organisation ¹, les gestionnaires d'aujourd'hui entrent de plus en plus

¹ À cet égard, permettons-nous de citer Mc Queen (1985 : 48) : "Alors qu'autrefois, l'expérience d'avoir travaillé dans le système des succursales ou dans le service du crédit suffisait pour préparer un homme à jouer un rôle plus important, les plus hauts échelons de la banque ne pouvaient plus être occupés par des gens venant de l'intérieur." Plus loin (p. 120), l'auteur dit ceci : "Il y a moins de 10 ans, les banques étaient les dernières enclaves du paternalisme, des organisations qui prenaient un homme à partir du diplôme collégial et le

directement à des postes de niveau intermédiaire, voire supérieur. La même chose vaut pour les postes techniques et professionnels, de plus en plus importants dans les institutions bancaires ; en effet, les professionnels et techniciens entrent souvent directement de l'extérieur (marché externe du [p. 525] travail) et peuvent soit demeurer à ce niveau ou s'orienter vers des postes de niveau supérieur. Évidemment, par le passé comme aujourd'hui, ce n'est qu'un faible pourcentage des personnes atteignant les postes menant potentiellement vers des niveaux supérieurs qui y accéderont effectivement.

Quoi qu'il en soit, il semble clair que dans toutes les organisations bancaires, tant au Canada qu'en Grande-Bretagne (Rajan, 1984), en Italie (Frey, 1987) en Allemagne de l'Ouest (Oberbeck, 1987), et en France notamment (Bertrand et Noyelle, 1987a), les filières ascendantes fondées sur des structures du type d'un marché interne fermé présentent aujourd'hui une configuration plus complexe.

Cependant, les règles, les normes, les points de passage obligés, notamment en ce qui concerne la mobilité interne, ne sont pas tous pour autant disparus. Il semble que l'organisation de l'emploi continue de reposer largement sur des critères, des règles et des normes institutionnelles très précises, qui gouvernent l'affectation et la rémunération du travail dans l'organisation. Dans cette perspective, on peut envisager que les marchés internes aient pris une nouvelle forme s'apparentant davantage à des sous-marchés internes interdépendants, ou encore simplement qu'une bonne partie du secteur bancaire continue d'être

berçaient jusqu'à la retraite." L'ensemble de l'ouvrage de Mc Queen est ainsi fort illustratif du fonctionnement général des institutions bancaires canadiennes. Si l'auteur n'est certes pas un théoricien de la banque, il illustre fort bien l'organisation en marchés internes qui y régnait, de même que les transformations intervenues au début des années quatre-vingts, le recours de plus en plus important à des "professionnels", des "spécialistes". L'ouvrage fait également état de l'absence générale des femmes dans ces "marchés internes", du moins jusqu'à tout récemment. Les seules femmes appelées à frayer dans les hautes sphères de la banque étaient les "épouses de...". Ainsi, Mc Queen (1985 : 43) dit-il encore : "Dans le milieu conservateur de la banque, où la tradition et les mœurs sont taillées dans un marbre aussi solide que celui des comptoirs des succursales, la femme d'un dignitaire est considérée comme une extension de l'entreprise."

régi par des "formes institutionnelles" qui assurent une coordination par des règles.

Ainsi, comme nous le notions précédemment (chapitre 3), à la différence du paradigme néo-classique du marché du travail qui prévoit une coordination assurée par les prix, ce sont une série de règles et de critères qui gouverneraient les filières de mobilité du secteur bancaire selon la théorie des marchés internes (cf. Favereau, 1986).

Il convient de rappeler qu'il n'est pas interdit que les deux modes de coordination puissent dominer selon les catégories professionnelles ou postes de travail dont il est question et il semble effectivement que l'on puisse distinguer la majorité des emplois de bureau, des emplois de nature professionnelle, technique ou de gestion. En effet, dans le cas des emplois de bureau, un bon nombre de ces postes sont tout simplement exclus des filières de mobilité ascendante dans la banque, et peuvent donc s'apparenter au modèle traditionnel du marché du travail ; on peut d'ailleurs penser qu'il y aura là une certaine continuité avec le passé, comme nous le verrons par la suite.

[p. 526]

Par ailleurs, comme le marché interne sert entre autres à préserver les qualifications spécifiques des salariés ¹, souvent acquises par le biais de formation interne sur le tas, et dont l'acquisition a donc été en bonne partie payée par l'entreprise, on comprendra que les caractéristiques de la main-d'œuvre et celles recherchées par l'entreprise, dans un contexte d'innovation, puissent avoir un effet sur l'organisation du marché interne. Rappelons toutefois qu'un certain nombre d'études effectuées vers la fin des années soixante-dix tendaient déjà à considérer comme restrictive la vision d'un marché interne unique fermé et mettaient déjà en relief l'existence de diverses formes possibles de sous-marchés internes.

Bref, ce qu'il nous paraît important de retenir ici, c'est le constat de l'existence de marchés internes du travail très structurés dans les organisations bancaires des années passées, et un certain remodelage de

¹ En plus d'assurer la cohésion interne et de favoriser la stabilisation de la main-d'œuvre.

ces structures au cours des dernières années, sous l'effet de l'innovation de produit et de processus.

6.1.2. Innovation et système d'emploi

[Retour à la table des matières](#)

Ainsi, l'innovation de processus a surtout eu pour effet de rendre certaines tâches totalement désuètes et donc de diminuer l'importance relative de certains postes dans la structure d'emploi, mais elle a aussi contribué à introduire de nouveaux "spécialistes" (les informaticiens entre autres), de même qu'à dégager certains personnels pour les affecter à de nouvelles tâches (de conseil essentiellement).

L'innovation de produit, pour sa part, a directement pour effet soit de transformer les qualités requises des personnels et éventuellement de modifier leurs filières de mobilité, soit d'introduire des personnels totalement nouveaux dans l'organisation en ouvrant l'accès au "marché interne" à des spécialistes de l'extérieur (agent d'assurance, conseiller financier, etc.), transformant de ce fait la structure de ce "marché". Dans ces deux derniers cas, des compétences nouvelles sont requises non seulement dans les postes de spécialistes, mais également dans la majorité des emplois de bureau.

[p. 527]

Avant de détailler les transformations de structures d'emploi et les remises en question de certains "compromis" réalisés en matière d'emploi, notamment en ce qui concerne la configuration des marchés internes, il peut être intéressant de schématiser le compromis typique du secteur bancaire, par opposition à d'autres. Cela nous amène à rappeler les grands traits des compromis institutionnalisés au cours de la période d'après-guerre. Comme nous le verrons, ces compromis renvoient à des situations que l'on peut rapprocher des marchés internes que nous avons définis plus haut, des règles spécifiques étant associées à l'utilisation des différentes catégories de main-d'œuvre.

Pour simplifier l'analyse, nous nous concentrons sur deux grands modèles de systèmes d'emploi, à savoir d'une part le système industriel, défini plus haut, caractérisant essentiellement les cols bleus, et d'autre part le système qualifié de "professionnel", caractérisant sur-

tout des cols blancs, notamment dans les grandes entreprises et la fonction publique notamment. Les gens exclus de ces systèmes de gestion de main-d'œuvre se retrouvent dans ce que l'on qualifie souvent de secteur "secondaire", comme le fait d'ailleurs remarquer Osterman (1984), que nous avons cité plus haut.

Rappelons que le système industriel est caractérisé par une organisation du travail très rigide, les tâches et les règles associées à chaque emploi, ou chaque classification de poste, étant définies de façon très précise et ne pouvant être remises en question facilement. Les salaires sont alors établis pour chaque poste, selon sa classification. Ce qui caractérise surtout ce système, dominant en Amérique du Nord jusqu'à tout récemment, c'est l'importance et la prédominance de la règle de l'ancienneté sur toutes les autres. Ces règles déterminent tous les mouvements à l'intérieur de l'entreprise, tant les promotions que les possibilités de déplacements horizontaux, ou de "bumping".¹ De plus, s'il n'y a pas de sécurité d'emploi associée à ce genre d'emploi, le droit de gérance de l'entreprise lui autorisant le nombre de licenciements ou mises à pied qu'elle juge nécessaire, la règle de l'ancienneté préside à l'ordre des licenciements. C'est alors la règle du "dernier entré, premier sorti" qui s'applique.

[p. 528]

Si ce système est plutôt caractéristique d'entreprises du secteur manufacturier, ou secondaire en général (construction comprise), il se trouve également dans des activités de type tertiaire fortement syndiquées, où le "modèle industriel" a en quelque sorte été importé. Dans les banques canadiennes, les tentatives et les quelques succès en matière de syndicalisation (Seaver, 1984 ; Lowe, 1981, 1982) ont contribué à répandre certains éléments de ce type de compromis employeur-salariés.

Il faut en effet reconnaître que même si la syndicalisation n'est pas très poussée dans le secteur bancaire canadien (6 % des effectifs), le désir des institutions d'éviter la syndicalisation les pousse à adopter certains des éléments caractéristiques d'une gestion de main-d'œuvre en milieu syndiqué. La règle de l'ancienneté s'est ainsi répandue dans

¹ Substitution de salariés de niveau supérieur dans des postes de salariés de niveau inférieur en cas de sureffectifs.

bon nombre d'entreprises bancaires, tout au moins en ce qui concerne la "culture d'entreprise". En d'autres termes, même si aucune convention collective ne garantit explicitement l'application de la règle du "dernier entré, premier sorti", les institutions bancaires canadiennes, comme nombre d'autres entreprises, préfèrent souvent s'y conformer afin d'éviter d'ébranler les compromis implicitement admis par tous (employeur et salariés).

Le système d'emploi de type professionnel, plus caractéristique de la banque, est fondé sur une plus grande responsabilité professionnelle du salarié, sa plus grande loyauté à l'égard de l'entreprise, des avantages que celle-ci s'est acquise en acceptant un compromis sur le plan de la sécurité d'emploi. En effet, le système professionnel est fondé sur une certaine sécurité d'emploi, généralement acquise aux employés à la suite d'une période de probation. Cette sécurité d'emploi n'est toutefois pas toujours explicite : elle l'est généralement dans le secteur public et para-public, mais rarement dans le secteur bancaire, si ce n'est dans les succursales syndiquées.

En échange de son engagement à maintenir l'emploi, du moins en principe, l'entreprise jouit d'une plus grande liberté en ce qui concerne la division et l'organisation du travail. Dans ce contexte, les descriptions de poste peuvent plus facilement être modifiées et les employés peuvent être affectés à de nouvelles tâches, selon les besoins de l'entreprise. Les filières de mobilité et les salaires sont beaucoup moins rigides que dans le premier modèle, le principe du mérite [p. 529] étant généralement davantage mis en valeur ici, par opposition à celui de l'ancienneté.

C'était là le modèle dominant dans les banques, tout au moins jusqu'à ce que le récent mouvement de syndicalisation des années soixante-dix favorise le principe de l'ancienneté et d'une gestion se rapprochant un peu plus du modèle industriel. Cependant, il demeure vrai que l'organisation du travail dans le secteur bancaire peut plus facilement être modifiée de façon quasi-unilatérale par l'employeur, selon ses besoins. Par ailleurs, le principe du mérite (et même du salaire au rendement) refait son apparition, le modèle de l'"intrapreneurship" ou l'éclatement de la fonction d'entrepreneur étant une tendance émergente à l'heure actuelle.

On peut donc considérer que le secteur bancaire est en quelque sorte "bâtard" de ce point de vue, combinant certains éléments des deux systèmes. Cependant, les caractéristiques du modèle "professionnel" dominant clairement dans le "compromis institutionnalisé" dans le secteur bancaire canadien : "principe" de la sécurité d'emploi, en échange d'une certaine responsabilité et loyauté des salariés, et plus grande liberté de l'employeur en ce qui concerne l'organisation du travail (comparativement au secteur manufacturier en général).

L'introduction d'innovations de processus comme de produits (plus récemment) dans des secteurs dominés par l'un ou l'autre de ces modèles de relations de travail, ou de gestion de main-d'œuvre, a cependant impulsé une remise en question des "normes" jusqu'ici acceptées dans ces secteurs.

Dans le cas des secteurs dominés par le système "industriel", c'est plus particulièrement le désir de flexibilité "qualitative" sous forme de polyvalence, ainsi que de cercles de qualité impliquant notamment une responsabilité plus grande des salariés à l'égard de la qualité des produits qui entraîne une remise en cause de la division du travail et des règles antérieurement associées aux structures d'emploi. En effet, la plupart des technologies dites "flexibles" exigent également une plus grande flexibilité de la main-d'œuvre, particulièrement du point de vue de la polyvalence, de la connaissance de l'ensemble du processus productif et des possibilités d'affectation à des postes différents. (Coriat, 1987, 1986 ; Zarifian, 1987).

[p. 530]

La remise en question des "work rules", pour reprendre l'expression consacrée, n'est pas une mince affaire et elle montre bien à quel point la flexibilité du travail est souvent étroitement reliée à l'innovation et à l'organisation de la production. Deuxième élément peut-être de plus en plus important : la prédominance de l'innovation de produit et les préoccupations à l'égard de la qualité et de la différenciation des produits font surgir la nécessité d'une plus grande responsabilité des travailleurs à cet égard et, par conséquent, la nécessité de trouver de nouvelles façons de mobiliser les capacités de travail des salariés de façon plus consciente et responsable. C'est en cela que l'innovation de produit se distingue qualitativement de l'innovation de processus en ce qui concerne le mode de mobilisation des ressources humaines.

Les employeurs des secteurs caractérisés par des compromis de type "industriel" sont ainsi attirés par les avantages qu'offre le système de type professionnel. Ils souhaitent maintenant pouvoir jouir d'une plus grande responsabilité professionnelle de la part du salarié (contrôle de qualité, vérifications de processus, etc.)

Pour ce qui est des entreprises fonctionnant avec un système de type professionnel, comme les banques, celles-ci sont également confrontées à des problèmes d'adaptation, mais ceux-ci sont de nature différente de ceux caractérisant les systèmes d'emploi industriels. Dans ce contexte, l'entreprise souhaiterait souvent réduire le niveau d'emploi, ce qu'elle ne peut faire en raison de ses engagements (formels ou informels) relatifs à la sécurité d'emploi.

Comme toutes ces règles reposent sur des compromis employeur-employés, il est très difficile de revenir sur l'une d'elles sans voir s'effriter une autre dimension de la relation de travail. Ainsi, dans un contexte professionnel, l'abandon du principe de la sécurité d'emploi conduirait sans aucun doute à un effritement de la loyauté des salariés qui demeurent, à une diminution de l'effort en faveur de la qualité de la production, à une moins grande ouverture à l'égard de la polyvalence, des déplacements de postes, etc., autant d'éléments qui demeurent toujours essentiels au type de production de l'entreprise. En fait, non seulement ces éléments demeurent-ils essentiels, mais ils apparaissent encore plus importants.

[p. 531]

Il ressort de l'analyse de ces deux types de systèmes d'emploi que l'un et l'autre sont soumis à certaines contraintes ou rigidités, mais que les compromis passés sont différents dans les deux cas, et donc que les avantages et les problèmes de rigidités sont également différents dans les deux cas. Dans le contexte actuel d'innovation, l'entreprise ayant un système d'emploi industriel souhaiterait pouvoir jouir de la responsabilité et de l'engagement professionnels des salariés à l'égard de la qualité de la production, mais ne désire pas prendre d'engagements en matière de sécurité d'emploi. En effet, compte tenu de l'incertitude qui pèse toujours sur le niveau d'activité économique, elle souhaite limiter le plus possible les engagements qui se traduisent par des coûts quasi-fixes, la main-d'œuvre devenant un coût quasi-fixe (cf. Oi, 1962) lorsqu'elle jouit de la sécurité d'emploi. C'est pourquoi certaines entre-

prises se trouvant dans cette situation auront recours à d'autres moyens pour atteindre ces fins.

Du côté des entreprises ayant un système d'emploi de nature professionnelle, toujours dans le contexte d'innovation et de réorganisation de la production, celles-ci souhaiteraient souvent pouvoir se départir d'une partie de leurs effectifs, tout en conservant, et même en accentuant la responsabilité et la loyauté de leurs employés appelés à être plus actifs dans la vente et les relations avec la clientèle.

Les institutions bancaires canadiennes se trouvent donc précisément à cette croisée des chemins. Plusieurs d'entre elles ont laissé jouer l'attrition pour remplacer des salariés à plein temps par des personnes travaillant à temps partiel ou occasionnel. Elles ont ainsi davantage recours à des formes particulières d'emploi (temps partiel, emplois à durée déterminée, travail occasionnel ou à contrat) afin de pouvoir ajuster plus étroitement leurs effectifs et les heures travaillées à leurs besoins, sans toutefois attaquer de front la "norme" de la sécurité d'emploi.

Le recours de plus en plus important à des effectifs occasionnels ou à temps partiel permet de faire face plus facilement aux conséquences de l'innovation sur le type de main-d'œuvre souhaitée, tout comme aux fluctuations de l'activité économique. Cependant, il convient de noter que cette stratégie d'usage des formes particulières d'emploi ne concerne généralement pas l'ensemble des effectifs. L'entreprise souhaite pouvoir disposer à volonté d'une certaine base d'effectifs, essentiels au processus de production.

[p. 532]

Dans cette perspective, il apparaît clairement que l'entreprise souhaite surtout *maîtriser* la force de travail disponible. En effet, les stratégies des entreprises bancaires ne visent apparemment pas à instabiliser la main-d'œuvre dans son ensemble ; elles ont plutôt pour but de *maîtriser la stabilité et l'instabilité*, d'assurer à l'entreprise qu'elle puisse disposer des effectifs voulus, en *qualité* et en quantité, au moment voulu, et pour la durée exacte nécessaire. Ainsi, la différenciation des formes d'emploi permet d'assurer soit une plus grande flexibilité organisationnelle, une plus grande variabilité des heures de travail, ou une plus grande polyvalence des effectifs. Chacune sera utilisée

selon les possibilités qu'elle offre de contourner des "rigidités" caractéristiques de l'un ou l'autre des systèmes d'emploi propre à un secteur.

Ce qu'il convient de retenir, c'est que les entreprises bancaires se trouvent actuellement à une certaine croisée des chemins. Compte tenu du type de système qui les caractérise, à savoir un type plutôt "professionnel", et tenant compte également de la formation de ses employés actuels, l'introduction d'innovations (de processus ou de produit) fait apparaître ce qu'il est convenu d'appeler des "rigidités", du moins si l'on se place du point de vue des gestionnaires. C'est afin de contourner ces rigidités, devenues d'autant plus importantes avec l'introduction d'innovations technologiques ou de produit appelant à une plus grande souplesse ou flexibilité du travail, que les entreprises bancaires cherchent à remettre en question ou à remodeler leur mode de gestion de main-d'œuvre, et éventuellement leur structure d'emploi, comme nous le verrons dans les pages qui suivent.

C'est dans cette perspective que peuvent se trouver remodelés les marchés internes et les compromis institutionnalisés dans le secteur bancaire, et ce, au terme de médiations de l'entreprise entre les forces de la dynamique d'encadrement de l'innovation et des contraintes de la structure d'emploi.

À partir de l'analyse des données détaillées que nous présentons dans les sections ultérieures (6.2...), nous avons pu dégager quelques grandes tendances de la structure de l'emploi que nous souhaitons présenter en premier lieu, afin de rendre la lecture des détails des modifications plus instructive et plus claire.

[p. 533]

6.1.3. Innovation et changements dans les structures d'emploi

[Retour à la table des matières](#)

Nos entretiens dans le secteur bancaire, de même que les données provenant de documents internes et de revues spécialisées nous amènent à conclure qu'un certain nombre de transformations importantes résultent du processus d'innovation en cours, et plus particulièrement

des innovations de produits des dernières années (et des années à venir, auxquelles on se prépare déjà).

Comme nous l'avons déjà souligné dans notre problématique, les caractéristiques de la structure d'emploi existante ont constitué une certaine contrainte, influant sur le rythme, les modalités et finalement les conséquences du processus d'innovation. Dans cette perspective, les grands constats que nous mettons en relief visent simplement à faciliter la compréhension de ce qui suivra, et ne doivent aucunement donner à penser que ces issues ont pu faire l'économie d'un "traitement" par la stratégie de gestion des ressources humaines, les médiations et les compromis à cet égard.

Le changement fondamental intervenu dans la structure de l'emploi a trait à la diversification des types et statuts d'emploi, directement reliée à la diversification des produits. Cette diversification, imputable à la dynamique d'encadrement de l'innovation (internationalisation, décloisonnement, changement dans les comportements de la clientèle et les formes de la concurrence), entraîne des changements dans les activités de l'entreprise. Il s'agit fondamentalement d'un déplacement d'activités de production vers des activités de service à la clientèle, des activités commerciales et de marketing de produits. En d'autres termes, on passe d'une logique de production d'opérations bancaires simples à une logique de vente de produits complexes et diversifiés.

Ce déplacement des activités ne peut toutefois se réaliser sans la prise en compte des contraintes relatives aux caractéristiques de la main-d'œuvre en place, comme nous l'ont indiqué nos interlocuteurs. En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, les "compromis" caractéristiques du secteur bancaire, à savoir une certaine sécurité d'emploi ¹ en échange de la fidélité et de la loyauté [p. 534] du personnel, de même qu'un certain engagement dans son travail, doivent être pris en compte. En effet, si le contexte d'innovation (de processus et surtout de produit) entraîne une remise en question de ces

¹ Cette sécurité d'emploi n'est pas aussi rigoureusement "garantie" au Canada qu'en France, puisque les institutions bancaires canadiennes sont très faiblement syndiquées. Toutefois, l'entente "implicite" d'une *relative* sécurité d'emploi caractérisant ce secteur doit être prise en compte. Nous approfondissons cette question plus loin.

compromis, il est impossible d'en faire abstraction, comme en témoignent fortement nos entrevues dans le milieu bancaire.¹

Si nous revenons aux transformations intervenues dans la structure, il convient de rappeler que la structure traditionnelle du secteur bancaire était fondée sur une hiérarchie relativement simple, où une masse d'emplois de bureau était chapeautée par un nombre plus restreint de gestionnaires et de professionnels (présents dans les succursales et le siège social), eux-mêmes supervisés par la haute direction de l'entreprise. Cela donnait une structure de type pyramidal, assise sur une très large base d'emplois de bureau.

Au fur et à mesure que progressait l'innovation de processus, au cours des années soixante-dix, la base traditionnelle des emplois de bureau s'effritait, mais la structure demeurait fondamentalement la même, si ce n'est ce léger effritement de la base, restreint tout de même par la progression du volume d'activité au cours de cette période.

Nous inspirant de Rajan (1987), nous proposons le graphique qui suit (graphique 6.1.) pour illustrer la configuration initiale de la structure d'emploi. C'est à partir de cette configuration que nous pouvons envisager l'effet des innovations de processus comme une diminution de l'importance relative des emplois de bureau, ce qui se traduit dans le graphique 6.2. par un rétrécissement de la surface représentant les emplois de bureau.² On aura noté que le reste de la structure de l'emploi n'est pas touché dans cette première étape. En effet, il ressort des entrevues réalisées dans les banques, de même que des données colli-

¹ Bien que nous n'en fassions pas explicitement état, et que les compromis réalisés soient différents, la prise en compte de ces compromis est tout aussi importante en France qu'au Canada.

² Précisons que nous exposerons les données précises à l'appui de ces constats dans les sections 6.2 et suivantes, où nous nous concentrons sur l'étude de l'Institution A. Pour rendre les choses plus claires, nous avons cru bon de commencer par résumer ici les grands constats issus de notre analyse de l'Institution A, constats qui seront appuyés par des données dans les sections suivantes et qui ont été corroborés par des entrevues plus qualitatives dans quatre autres institutions bancaires.

gées par [p. 535] d'autres chercheurs ¹, que l'impact essentiel des innovations de processus sur la structure de l'emploi est de réduire l'importance relative des emplois de bureau : caissières, commis junior, etc.

Graphique 6.1. Structure initiale de l'emploi dans la banque

[Retour à la liste des graphiques](#)

Source : Rajan, 1987 : 41.

¹ Rappelons entre autres les études réalisées par l'Institution A et d'autres mentionnées au chapitre 5.

Graphique 6.2. Structure de l'emploi remodelée par l'innovation de process

[Retour à la liste des graphiques](#)

Source : Rajan, 1987 : 41, modifié par nous.

Enfin, les innovations de produit, auxquelles nous nous intéressons davantage ici, se traduisent surtout par des changements dans la demande de qualités ou de caractéristiques recherchées par les entreprises bancaires. Ainsi, les profils [p. 537] bancaires évoluent, ou du moins les institutions cherchent-elles à les faire évoluer, compte tenu des contraintes auxquelles elles sont soumises : caractéristiques du personnel en place, protection des emplois, importance de la "culture organisationnelle" qui privilégie le maintien des emplois, etc.

Les innovations de produit se traduisent néanmoins par une certaine segmentation de la structure d'emploi, ou une diversification de ses composantes en termes d'emploi, diversification ou segmentation qui entraînent un changement dans les filières de mobilité des entreprises, ou l'organisation des (sous-) marchés internes du travail, comme nous le verrons plus loin pour l'Institution A.

Avant de présenter sous forme graphique la nouvelle configuration issue essentiellement de l'innovation de produit ¹, dressons la liste des principales modifications du système d'emploi ayant conduit à cette nouvelle structure. Nous avons regroupé en trois grandes catégories les principales transformations observées dans l'Institution A (et corroborées de façon plus qualitative et générale par des entretiens dans quatre grandes banques canadiennes).

6.1.3.1. Évolution du volume de l'emploi

D'abord en ce qui concerne le volume de l'emploi, l'analyse des données permet de constater que la thèse de Schumpeter au sujet de la "destruction créatrice" s'applique d'autant plus, à l'échelle d'un secteur d'activité, dans un contexte d'innovation de produit. En effet, si l'innovation de processus conduit essentiellement à un effet négatif sur l'emploi à l'échelle du système proprement bancaire (en posant que l'on maintient les frontières entre l'activité bancaire et les autres activités financières), c'est essentiellement l'innovation de produit impulsée par le décloisonnement des activités financières qui permet de parler de création d'emplois, ou tout au moins de nouvelles compétences, qualitativement différentes, à développer.

[p. 538]

Alors qu'une vision macro-économique conduit presque inévitablement au constat de créations d'emplois parallèles aux destructions dues aux changements technologiques, il convient de souligner qu'il n'en est pas de même à l'échelle d'un secteur. Au contraire, des secteurs industriels traditionnels ont connu par le passé des baisses radicales d'emploi à la suite de l'introduction d'innovations de processus. En ce qui concerne le secteur ou les institutions bancaires, si celles-ci

¹ Sans que toutes les institutions n'en soient au même point à cet égard, tous nos interlocuteurs ont admis que c'est vers ce modèle que tend leur institution. Là où subsiste l'incertitude, ou les différences possibles, c'est dans les modes de gestion de la main-d'œuvre qui seront retenus pour arriver au terme de cette transformation ; cela renvoie effectivement à des choix en matière de formation du personnel interne ou de recours au marché externe, comme nous le verrons plus loin.

étaient limitées dans leur choix de produit (une contrainte que ne connaissent pas la majorité des secteurs industriels), il faut par contre reconnaître que la nature immatérielle du produit peut par contre faciliter le transfert vers des activités nouvelles, vers des produits nouveaux. C'est ainsi que l'innovation de produit et le décroisement des activités financières permettent aux institutions bancaires de récolter des effets positifs de l'innovation.

Il faut évidemment reconnaître qu'à l'échelle du secteur financier dans son ensemble, l'accroissement du volume d'activité ne sera pas nécessairement aussi important que pourrait le laisser croire l'analyse des activités des grandes institutions bancaires. En effet, comme nous l'avons noté au chapitre 4, il y aura nécessairement des perdants dans ce processus, les maisons de courtage et les sociétés d'assurance (de taille inférieure aux banques) étant perçues comme les principales victimes.

En ce qui concerne le volume de l'emploi toujours, il convient de rappeler que le nombre d'employés dans le secteur bancaire s'est accru, mais que le travail à temps partiel prend de plus en plus d'importance.¹ C'est également là une tendance que nous avons notée dans les données de l'Institution A, et que nous avons pu corroborer lors de nos entretiens avec des intervenants de quatre autres banques canadiennes. Dans toutes les institutions, la tendance à la hausse du temps partiel est manifeste, et l'on n'envisage pas qu'elle se stabilise avant quelques années.

6.1.3.2. Une demande de travail plus diversifiée

[p. 539]

Outre l'aspect quantitatif de la demande de travail, nous avons pu constater une évolution qualitative que l'on pourra vérifier plus loin pour l'Institution A, mais qui a également été notée dans les autres institutions bancaires canadiennes. Alors que l'on tente souvent de rame-

¹ Voir les données présentées au chapitre 4, et pour l'Institution A, les données qui suivent plus loin dans ce chapitre.

ner les tendances de l'emploi à un axe dominant, il semble difficile de le faire en ce qui concerne la dimension qualitative de l'emploi. En effet, nous avons pu noter certaines tendances contradictoires à cet égard ; ces contradictions nous ont d'abord étonnée, mais à la réflexion il est apparu impossible de les éliminer, ces tendances opposées s'inscrivant finalement tout à fait logiquement dans la stratégie "segmentée" observée dans l'Institution A et les autres.

Nous avons ainsi dû faire le constat d'une évolution tendant à la fois vers la spécialisation de certains postes et vers la recherche de connaissances plus générales, de polyvalence et parfois de plurivalence ¹, dans d'autres types de fonctions. ² En effet, on constate une demande de plus en plus importante pour des spécialistes de divers ordres, non plus seulement des informaticiens, comme dans la première phase d'innovation de processus, mais davantage de spécialistes de la planification financière, de la gestion des ressources humaines, des projections économiques, etc.

Pour ce qui est des postes de niveau inférieur, mais aussi les postes les plus nombreux en succursale même, on constate la même tendance contradictoire : certains postes demandent une plus grande spécialisation (agent d'assurances), alors que d'autres font l'objet de ce que l'on qualifie d'"enrichissement des tâches", d'extension de la sphère de compétences mises en œuvre. Au cours de la période dominée par

¹ Dans le premier cas, on renvoie à "l'extension de la sphère de qualifications requises", alors que dans le second, il s'agit simplement de l'addition de tâches répétitives et parcellisées. Voir à ce sujet Muldur (1984). En fait, il semble que l'innovation de processus ait davantage induit une recherche de plurivalence (additions de tâches), alors que l'innovation de produit impulse plutôt une dynamique conduisant à l'extension de la sphère de qualification requise. C'est notamment ainsi que l'on peut exprimer la différence qualitative dans le mode d'implication des ressources humaines dans les deux processus d'innovation.

² Alors que ces tendances opposées nous étaient d'abord apparues comme le signe manifeste du non achèvement du processus d'innovation, il nous semble maintenant qu'il faut au contraire y voir une manifestation de la logique de diversification des marchés et de segmentation du système d'emploi en conséquence. Par ailleurs, notons que Rajan (1987) a également fait ce genre de constat contradictoire dans le cas du secteur bancaire britannique, ce qui nous conforte dans notre hypothèse.

l'innovation de processus, les employées considéraient souvent qu'il [p. 540] ne s'agissait que d'une adjonction de tâches sans intérêt, ce qui conduisait à parler plutôt de plurivalence.¹ Avec la prédominance de l'innovation de produit, il y a donc plus souvent extension de la sphère de compétences (techniques de vente, capacités relationnelles, organisation et gestion d'opérations diverses), mais parfois aussi simple ajout de tâches dans les postes de niveau inférieur. Quoi qu'il en soit, il apparaît impossible de conclure à une tendance nette vers la prédominance de spécialistes ou de généralistes, et cette combinaison nous paraît être étroitement liée à la segmentation des marchés de produits bancaires.

6.1.3.3. Une offre de travail plus scolarisée et diversifiée

En ce qui concerne ce qu'il est traditionnellement convenu d'appeler l'offre de travail, on ne peut que constater une élévation du niveau général de scolarité des éventuels candidats à des postes de travail dans le secteur bancaire. C'est là un constat que l'on peut associer à la majorité des pays industrialisés, les États-Unis, la France et bien d'autres ayant également enregistré une hausse du niveau moyen de scolarité. Cependant, étant donné la configuration passée du secteur bancaire, la prédominance des marchés internes très fermés pendant un bon nombre d'années, il n'est pas du tout certain que cette élévation se soit traduite dans des systèmes d'emploi aussi fermés.

C'est effectivement ce que nous observerons dans le cas de l'Institution A, où l'on déplore que le niveau moyen de scolarité des effectifs ne soit pas si élevé. Par contre, nous avons pu constater à travers nos entretiens, de même qu'à la lecture des exigences posées dans les offres d'emploi de l'Institution A, que celle-ci avait élevé les exigences

¹ C'est ce dont témoigne l'enquête de Pinard (1986), de même que certains documents syndicaux (1986,1987) dont nous avons obtenu copie. Cette adjonction de tâches semble surtout caractériser la phase d'innovations de processus, bien que celle dominée par l'innovation de produit n'en soit pas totalement exempte ; en effet, bien que cette dernière phase voie davantage le développement de tâches plus qualifiantes, certaines catégories de personnel se voient confier des résidus de tâches éparées.

à l'entrée dans des postes du bas ou du milieu de l'échelle. À la direction des succursales, on nous a indiqué qu'il était aujourd'hui relativement facile de recruter au niveau voulu (diplôme collégial, soit 13 ou 14 années de scolarité), des diplômés universitaires se présentant même parfois pour des emplois de bureau de base (caissier, commis, etc.).

[p. 541]

Évidemment, dans les institutions bancaires, caractérisées par un marché interne très développé, de même que par une culture organisationnelle particulière, la structure des qualifications ne peut se transformer aussi rapidement que dans une organisation très ouverte, avec une forte rotation en emploi.

Notons un deuxième trait caractéristique du marché du travail actuel et qui n'est pas sans intérêt pour une analyse du secteur bancaire : la progression soutenue du taux d'activité des femmes. Plus d'une femme sur deux est active sur le marché du travail canadien ¹ et celles-ci se retirent moins souvent et de moins en moins longtemps pour cause de naissances. Il paraît important de tenir compte de cette transformation structurelle, une transformation qui ne se conjugue toutefois apparemment pas avec un changement important en ce qui concerne leurs possibilités d'accès aux filières de mobilité ascendante définies (ou aux marchés internes) dans l'entreprise.

6.1.3.4. Configuration de la nouvelle structure d'emploi

De l'ensemble de ces constats se dégage une nouvelle configuration de la structure de l'emploi, aussi bien dans l'Institution A que

¹ Elles sont 56,2 % à être actives au Canada en 1987 et 52,3 % au Québec. Notons que les pourcentages pour l'année 1966 étaient respectivement de 35,4 % et de 33,4 %. On franchissait la barre des 40 % en 1972 au Canada et en 1975 au Québec, puis la barre des 50 % en 1980 au Canada et en 1985 au Québec. L'importance plus grande du temps partiel au Canada, et surtout en Ontario, explique en partie l'écart. Les données sont tirées de Statistique Canada (1988). Statistiques chronologiques sur la population active. N° 71-201 au catalogue. pp. 252 et 265.

nous avons étudiée plus en détail, que dans toutes les autres institutions bancaires canadiennes. Si toutes n'en sont pas exactement au même point et n'ont pas exactement les mêmes pourcentages pour les différentes catégories d'emploi, il n'en reste pas moins qu'elles se rapprochent énormément et qu'elles s'orientent clairement dans la même direction en termes de structure d'emploi.

Pour illustrer la structure issue des constats que nous avons faits, et que nous détaillerons dans les pages qui suivent, nous reprendrons le schéma de Rajan (1987), de nouveau remodelé pour tenir compte des changements reliés aux innovations de produit et aux médiations qui y sont associées. Ainsi, certains réaménagements de l'importance relative des groupes pourraient être observés au fil des ans, et certaines institutions pourraient obtenir des configurations [p. 542] légèrement différentes à cause de la spécificité des médiations auxquelles chacune est confrontée (présence de syndicats ou non, importance de la mobilité, etc.).

Graphique 6.3. La nouvelle structure d'emploi

[Retour à la liste des graphiques](#)

Source : Rajan, 1987 : 41.

Voilà donc les grands constats qui se dégagent de l'analyse plus détaillée que nous présentons dans les sections qui suivent, sections qui illustrent bien l'évolution vers cette nouvelle structure d'emploi au sein de l'Institution A, mais également les tensions et médiations auxquelles est confrontée l'Institution en raison des caractéristiques de la main-d'œuvre en place. Après avoir analysé l'évolution de la structure

de l'emploi et les caractéristiques de l'Institution A, nous nous intéressons aux modalités d'ajustement possibles, et à la stratégie retenue par l'Institution A, bien que celle-ci ne soit pas totalement arrêtée, comme nous le verrons.

6.2. ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DE L'EMPLOI DANS L'INSTITUTION A

[Retour à la table des matières](#)

Faisons donc dès maintenant état de l'évolution de la structure de l'emploi dans l'Institution A de 1975 à 1986, mais de façon plus détaillée de 1980 à 1985. Non seulement disposons-nous de données plus précises sur ces dernières années, [p. 543] mais il apparaît que l'essentiel des transformations de la structure de l'emploi se sont produites au cours de ces années, après que la première vague d'informatisation ait été "digérée". De plus, selon nos interlocuteurs, ces structures commencent à porter l'empreinte des nouvelles transformations qui se dessinent, transformations qui sont largement imputables à l'innovation de produit.

Nous commençons par les grandes tendances générales qui se dégagent d'une analyse menée en termes de catégories d'emploi. Puis nous faisons une analyse plus fine de ces données, en nous penchant sur les évolutions enregistrées en fonction de différentes variables : taille de l'établissement, sexe, statut d'emploi, etc.

Pour terminer notre revue de l'évolution de la structure de l'emploi dans l'Institution A, nous présentons une interprétation des phénomènes observés, interprétation que nous relions plus loin avec les théories et la problématique présentées précédemment.

6.2.1. Régression des cadres et développement de la fonction conseil

[Retour à la table des matières](#)

Le premier grand constat qui se dégage de l'analyse des données, de même que de nos entrevues, c'est qu'il y a eu un important "dégraissage" dans la catégorie des cadres (directeurs et autres cadres), alors que dans les catégories d'emplois de bureau, soit les plus nombreuses, on a assisté à un développement de la fonction "conseil", tandis que les postes de caissière tendaient à régresser.

Ainsi, si l'on prend l'ensemble des succursales, on constate que de 1980 à 1986, le pourcentage de directeurs ¹ a diminué de 9,6 % à 6,6 % ², le nombre absolu [p. 544] enregistrant aussi une baisse de 44 unités. Le pourcentage d'autres cadres ³ a connu une chute encore plus marquée : de 28,6 % (3 692 personnes) à 6,9 % (1 238).

¹ Sans entrer dans le détail des descriptions de tâches, soulignons que "la raison d'être de ce poste est de planifier, organiser, diriger et contrôler l'ensemble des secteurs d'activités de la succursale. À ce titre, ses principales responsabilités sont : fournir aux dirigeants des recommandations et rapports d'étape quant aux objectifs, politiques et plans d'action...coordonner l'évolution du crédit et de l'épargne, diriger le personnel relevant directement de son poste... participer à la vente des services d'épargne et de crédit..." Source : Institution A (nov. 1986) *Organisation du travail ; Description de tâches*. S'il s'agit là d'une description formelle de tâches, nous avons vérifié avec des intervenants de l'Institution que cela correspondait assez bien aux tâches réelles.

² Bien qu'il y ait eu quelques fusions ou fermetures de succursales, ceci n'explique pas totalement la réduction du pourcentage de directeurs.

³ Parmi les autres postes de cadres, mentionnons les adjoints au directeur pour les services aux entreprises, les responsables de services courants, les chefs d'équipe guichets, les directeurs de services conseils, etc. Ces postes impliquent également des tâches de direction de personnel, mais davantage de tâches de "gestion opérationnelle" d'activités relatives aux services courants ou services conseils, de même que plus d'activités de promotion, de vente, de mise en marché, etc. (Source : Institution A, nov. 1987, *op. cit.* et Inter. A, 1987)

Pendant la même période, la catégorie des employés de bureau ¹ enregistrait une hausse de 7 334 personnes à 13 550, passant d'un pourcentage de 56,8 % à 75,3 %. Comme nous l'avons souligné, la fonction conseil se développe, ce qui se traduit dans les données par une progression de la catégorie des techniciens et professionnels ², qui

¹ Dans cette catégorie, on retrouve les caissiers (services courants), dont les tâches sont fondamentalement de fournir aux clients les services relatifs au guichet, c'est-à-dire accueillir les clients, recevoir les dépôts et effectuer les retraits, perceptions, négociations de valeurs, rachat d'obligations, vente de billets divers. Les caissiers doivent également produire divers rapports sur les opérations de guichet, exécuter diverses activités de soutien relativement au guichet automatique, à la compensation d'effets, de même que réaliser diverses activités de mise en marché. Une caissière affectée également au secteur administratif aura de plus à effectuer diverses activités d'exécution, de vérification, d'enregistrement d'effets, d'annulation, de classement, de microfilmage de pièces, de maintien à jour de dossiers, de même que de travaux de dactylographie, de calcul ou autres. Les préposés aux services courants s'occupent pour leur part d'activités reliées au comptoir : chèques visés, location et accès aux coffrets de sûreté, valeurs en garde, vente de mandats, vente de chèques de voyage, opérations VISA, etc. Les préposés aux services administratifs réalisent des activités d'exécution reliées à la comptabilité, aux achats et à des services auxiliaires, notamment la préparation de chèques officiels, le traitement des chèques confiés à la succursale, l'approvisionnement en fournitures diverses, de même que des travaux de dactylographie, de calcul, de vérification, de rédaction de rapports etc. Quant aux préposés aux services-conseil, ces personnes réalisent des tâches reliées à l'épargne spécialisée et au crédit à la consommation : suivi des placements (échéances et renouvellements), suivi des prêts (avis et rappels), recouvrement des prêts, préparation et enregistrement de diverses pièces. Les commis aux services-conseil font des tâches analogues, mais ont des responsabilités inférieures à celles des préposées aux services-conseils ; elles s'occupent surtout de la mise à jour des différents dossiers, de l'intégration de données concernant l'épargne et le prêt, de même que de l'exécution de travaux de dactylographie. Les secrétaires et les réceptionnistes font également partie de la catégorie des employés de bureau et exercent les fonctions traditionnellement assumées dans ce genre de poste : dactylographie, suivi de systèmes administratifs, accueil, appels téléphoniques, transmission d'information (visiteurs, téléphones, etc.). (Doc. A et Inter. A, 1987)

² Les conseillers affectés au secteur des services-conseils veillent à offrir et à vendre des services d'épargne spécialisée et de crédit à la consommation. Ils s'occupent des prêts personnels, prêts hypothécaire et, à des niveaux de

passé de 4,3 % (555 personnes) en 1980 à 10,9 % des effectifs totaux pour l'année 1986 (1 962 personnes).

[p. 545]

Tableau 6.1 Répartition des effectifs selon la catégorie d'emploi, 1980-1986

[Retour à la liste des tableaux](#)

	1980		1986	
	Nombre	%	Nombre	%
Directeurs	1235	9,6	1191	6,6
Autres cadres	3692	28,6	1238	6,9
Tech. et prof.	555	4,3	1962	10,9
Bureau	7334	56,8	13550	75,3
Autres	93	0,7	46	0,3

Source : Doc. A.

responsabilité supérieures, des prêts agricoles et des prêts aux entreprises. L'essentiel de leurs tâches consiste à conseiller les clients sur les services d'épargne spécialisée (épargne-retraite, épargne-logement, épargne à terme, placements bonis, obligations, etc.), de même que sur le crédit à la consommation et les différents types de prêts, ainsi qu'à réaliser les ventes de ces divers produits. Le conseiller de niveau supérieur (niveau 3) effectue les mêmes tâches, tout en veillant à la coordination des activités de son équipe, en lui fournissant un soutien aux services-conseils. La limite de crédit autorisée dans l'exercice des fonctions varie également selon le niveau du poste et l'expérience de travail. Les conseillers affectés aux services aux entreprises font le même type de travail auprès d'entrepreneurs : conseils sur l'épargne et le crédit ; analyses préliminaires d'entreprises ; analyse de dossiers de demandes de prêts ; recouvrement de prêts et activités de mise en marché. Encore là, la limite de crédit autorisée et le type de prêt (commercial, agricole, institutionnel, industriel) varie selon le niveau hiérarchique atteint. Les agents de services aux entreprises fournissent un soutien aux conseillers affectés à ces services, s'occupant essentiellement d'activités de mise en marché, d'enregistrement de données, de compilation de statistiques, de préparation de rapports, de suivi technique de prêts, etc. (Doc. A et Inter. A, 1987).

Si l'on examine les données en termes de catégories plus fines d'emploi, les mêmes deux grandes tendances peuvent être observées, mais on identifie mieux les postes spécifiques concernés. D'abord, on note une chute du pourcentage de commis junior de 1975 à 1985, soit le poste d'entrée traditionnel dans la banque. Outre l'Institution A, d'autres ont fait état de la diminution de postes de ce type, nos interlocuteurs d'une institution que nous nommerons "B" affirmant même que ce poste était voué à disparaître totalement de leur structure.

On note aussi une légère réduction de la part relative des postes de caissière, bien qu'en termes absolus, leur nombre ait augmenté au sein de l'Institution A. La tendance n'en est pas moins nette, nos interlocuteurs ayant confirmé que l'importance relative de ce poste tendait à disparaître du fait de l'automatisation.

Pour ce qui est des postes d'agent-conseil ou de conseillers, bien que l'on ne retrouve pas cette appellation en 1975, on peut constater que les postes d'agents (d'épargne, de crédit ou aux communications) sont passés de 3 % des effectifs en 1975 à 4 % en 1980 pour atteindre 11 % en 1986. Notons que les services-[p. 546] conseils représentaient environ le quart de la charge de travail vers la fin de 1985 ¹, les services administratifs en représentant quelque 13 % et les services courants 64 %, dont environ la moitié imputable aux transactions en face à face avec les clients et le reste attribuable aux opérations internes. (Doc. A, nov. 1985 ; Inter. A 1987)

Les postes de direction sont pour leur part passés de 10 % en 1975 et 1980 à un peu plus de 6 % en 1986, comme nous l'avons mentionné plus haut.

Pour ce qui est des postes de comptable, traditionnellement placés à part dans la hiérarchie, mais inclus dans les emplois de direction, ceux-ci ont littéralement fondu. En fait, il ne s'agit pas seulement de la disparition de certaines fonctions comptables par suite de l'automatisation, mais d'un changement de titre, les "comptables" de succursales

¹ Il s'agit apparemment là de l'évaluation la plus récente pour l'ensemble de l'Institution, une évaluation réalisée dans le cadre d'une étude sur l'automatisation des services en novembre 1985.

bancaires n'ayant que rarement été de véritables comptables. Ces "comptables" n'étant généralement pas des "comptables agréés" ou "comptable général agréé-CGA" (diplômés respectivement des universités et des collèges), ils retrouvent en quelque sorte un titre correspondant davantage à leurs tâches réelles.

Ainsi, la vaste majorité des gens assumant ces fonctions en 1986 sont classés dans la catégorie de "commis senior". C'est ainsi que les "comptables" sont passés de 8 % des effectifs en 1975 à 5,8 % en 1980 et à 1,5 % en 1986. Cependant, le groupe des commis senior passait de 11 % en 1975 et 1980 à 16 % en 1986, ayant ainsi intégré quelque 5 % de personnel anciennement qualifié de comptable.

[p. 547]

Tableau 6.2. Répartition du personnel par fonctions, en pourcentage

[Retour à la liste des tableaux](#)

	1975	1980	1986
Effectifs totaux ¹ (5,000) ²	14,000	20,000	
Commis junior	12 %	4%	5 %
Caissière	44 %	44 %	40 %
Commis senior	11 %	11 %	16 %
Secrétaire	5 %	3 %	3 %
Agent (conseil)	3 %	4 %	11 %
Comptable	8 %	6 %	1 %
Directeurs	10 %	10 %	6 %
Autres (rés.) 7 %	18 %	18 %	

Source : Données calculées d'après Doc. A (1975 et 1987)

¹ Les chiffres ont été arrondis.

² Il s'agit ici du nombre de personnes couvertes par l'échantillon d'une institution régionale en 1975 ; comme nous l'avons souligné, cet échantillon est considéré représentatif de l'ensemble de l'institution, puisqu'il représente environ le tiers des effectifs totaux de l'Institution.

6.2.2. Évolution selon la taille de l'établissement

[Retour à la table des matières](#)

Il peut être intéressant d'analyser l'évolution observée selon la taille de l'établissement, notamment parce que celle-ci suit une tendance à l'augmentation, et que tous nos interlocuteurs prévoient que cette tendance se maintiendra. Ainsi, connaissant cette tendance, il peut être possible de dégager, dans une certaine mesure, l'évolution prévisible en fonction de cette tendance.

Si l'on prend les trois grandes catégories d'emploi que sont la direction, les postes techniques et professionnels et les postes de bureau, on constate quelques différences selon la taille de la succursale. Ainsi, la tendance au "dégraissage" de la direction est d'autant plus nette que la succursale est de petite taille.

Pour ce qui est de la catégorie des bureaux, plus la succursale est importante, plus ce type d'emploi a tendance à diminuer, un constat que nous pouvons relier aux tendances plus fortes à l'informatisation des services de convenance dans les succursales urbaines, dont nous avons fait état plus haut (Chap. 5). En effet, rappelons que les succursales semi-automatisées semblent constituer le modèle dominant, mais que ce modèle exige un nombre minimum d'employés. Lorsque la succursale est de petite taille, il est plus probable qu'elle conserve le modèle [p. 548] traditionnel d'organisation et de production des services, alors qu'au-delà de 10 employés, le modèle de succursale semi-automatisée s'impose presque partout. Cependant, l'automatisation de bon nombre de services de convenance (dépôt, retrait, mise à jour du livret, etc.) réduit l'achalandage au guichet et, par conséquent, le nombre d'employées de bureau requis pour assurer ces services. Dans le cas de cette catégorie professionnelle, il est clair que l'innovation de processus a une incidence très forte sur le volume d'effectifs.

Enfin, en ce qui concerne la catégorie technique/professionnelle, les écarts ne sont sans doute pas très significatifs. Ils peuvent tout de même être reliés aux modèles proposés d'organisation du travail dans les succursales, modèles qui prévoient le développement de différentes fonctions et postes en lien avec l'importance du nombre de sala-

riés.¹ On a ainsi des seuils à partir desquels les postes de services-conseils se spécialisent selon les produits (épargne, crédit, etc.).

Tableau 6.3. Variation de la part des effectifs des grandes catégories d'emploi, selon la taille de la succursale, effectifs réels (1980-1985)

[Retour à la liste des tableaux](#)

Taille	Direction	Tech. /Prof.	Bureau
0-9.99	-7,9 %	+4,7 %	+3,4 %
10-29.99	-3,6 %	+6,7 %	-2,7 %
30 et plus	-0,8 %	+4,7 %	-3,3 %

Source : Doc. A, 1987 : 6.

Pour compléter, des données plus détaillées selon le poste de travail permettent de repérer les tendances mentionnées précédemment, mais en tenant compte cette fois de la taille de la succursale.

Globalement, de 1980 à 1985, on constatait une diminution des postes de directeur, mais des données plus précises permettent de voir que la diminution est surtout imputable à la baisse du niveau intermédiaire de directeur de deuxième niveau. Le premier niveau s'applique fondamentalement aux petites succursales, alors que le troisième niveau (le plus élevé) concerne les plus grandes succursales. Les limites autorisées en termes d'octroi de crédit, de même que les [p. 549] responsabilités, augmentent lorsqu'on passe du premier au troisième niveau. On constate d'ailleurs une augmentation à ce troisième niveau, ce qui correspond à la hausse du nombre de succursales de taille plus grande.

Il convient de noter qu'un certain nombre de petites succursales ou de "points de service"² en milieu urbain ont été fermés et parfois

¹ Voir les graphiques 5.2 et 5.3 plus haut.

² C'est-à-dire des comptoirs ressemblant en tout point à une petite succursale, mais qui sont en fait associés à une succursale de taille plus grande. Certains

remplacés par un guichet automatique. Il y aurait ainsi une certaine tendance à la polarisation, que l'on retrouverait dans la polarisation des postes de directeurs et la disparition du niveau intermédiaire (deuxième niveau). Il y aurait ainsi certains liens entre l'innovation de processus et la disparition de certaines catégories de postes de direction intermédiaire.

Pour ce qui est des postes de bureau, on retrace les mêmes grandes tendances. Cependant, on note certaines divergences selon la taille, particulièrement le développement prononcé, en termes de pourcentage, des postes d'agents dans les succursales de taille petite ou moyenne. Il faut évidemment noter que compte tenu des chiffres absolus qui sont en cause, une progression de 4 % pour une succursale de 10 employés correspond à peu de choses près à une progression d'un peu plus de 1 % pour une succursale de 30 employés et plus. Notons également que dans le cas des succursales comptant au moins 30 employés, la progression est plus forte dans la catégorie des "autres techniques et professionnels", une catégorie où l'on retrouve des postes de conseil de niveau hiérarchique supérieur : chef d'équipe de services-conseils, responsables de comptoirs, etc. ¹

Ces variations correspondent en gros aux mêmes seuils auxquels nous faisons référence plus haut, mais ne nous apparaissent pas particulièrement significatives pour nos propres fins, si ce n'est en ce qui concerne les postes de directeur.

de ces comptoirs ou points de service avaient été ouverts dans les stations de métro par exemple, mais ont récemment été remplacés par de simples guichets automatiques.

¹ Voir plus haut les notes définissant les tâches spécifiques affectées à ces divers postes de travail.

Tableau 6.4. Variation de la part des effectifs des principaux postes selon la taille de la succursale (en équivalent temps complet/ 1980-1985)

[Retour à la liste des tableaux](#)

	0-9.99	10-29.99	30 et +	Ensemble
Commis jr	-1,2 %	+0,5 %	+3,2 %	+0,7 %
Caissière	-0,1 %	-5,1 %	-2,7 %	-4,0 %
Commis sr	+5,1 %	+4,9 %	+1,9 %	+4,8 %
Secrétaire	-1,0 %	-1,1 %	-0,2 %	-0,7 %
Chef d'équipe bur.	-2,9 %	-1,2 %	-1,1 %	-1,9 %
Comptable	-5,9 %	-3,9 %	-1,7 %	-4,3 %
Agent conseil	+1,1 %	+4,1 %	+1,0 %	+3,2 %
Agent cour. adm.	+3,9 %	+2,6 %	+1,8 %	+2,7 %
Autres tech. prof.*	+0,6 %	+1,6 %	+2,8 %	+1,8 %
Dir. adj. conseil	---		-0,9 % +0,1 %	-0,3 %
Dir. adj. cour.adm.	+0,4 %	+1,4 %	+0,6 %	+1,1 %
Dir. 1er niveau	+1,0 %		---	-1,0 %
Dir. 2e niveau	-1,8 %	-2,0 %	-0,9 %	-2,5 %
Dir. 3e niveau	---		+1,7 % +0,5 %	+1,2 %

* Ce groupe comprend surtout des responsables de comptoirs de services courants et des chefs d'équipe de services-conseils.

Source : Doc. A, 1987 : 7.

Le recul très net des postes de comptables et d'assistants-comptables ressort très clairement de ce tableau, où l'on peut par ailleurs noter leur remplacement par la progression des postes de commis senior et d'agents courants administratifs. En l'espace de cinq ans, le nombre d'agents conseils a plus que doublé, dépassant le cap du millier. Ce n'est évidemment pas un nombre considérable sur l'ensemble des effectifs, mais tous s'entendent sur le fait que ce sont ces postes qui sont appelés à se multiplier dans l'avenir, non pas tellement (ou directement) sous l'impulsion des changements technologiques, mais plutôt sous l'effet du décloisonnement des activités financières,

de l'innovation financière (nouveaux produits), ainsi que de la diversification de la demande des consommateurs.

Globalement donc, les données selon la taille de l'établissement confirment les grandes tendances observées précédemment, les écarts observés dans les variations pouvant en partie être imputés à l'adoption de l'un ou l'autre des scénarios évoqués précédemment en matière d'informatisation. On se rappellera que ces scénarios étaient partiellement reliés à la taille et au contexte de la succursale, à savoir sa situation en milieu urbain, semi-urbain ou non.

[p. 551]

Ainsi, il est clair qu'il existe des liens entre les choix technologiques des succursales et l'évolution de leurs structures d'emploi. Ces structures d'emploi ont évolué sous l'incidence conjuguée de l'innovation de processus, qui induit une diminution des postes d'employés de bureau, de même que de certains postes de direction intermédiaire, et de l'innovation de produit, qui alimente le développement des catégories d'emploi qualifiées de professionnelles, soit les postes d'agents et de conseillers.

La mise en relief de ces liens ou flux de la technologie vers la structure d'emploi ne surprendra personne. En fait, ce sont davantage les flux en sens inverse que nous voulons mettre en relief, puisque ces flux qui vont de la structure d'emploi vers les choix en matière d'innovation de processus et de produit ont généralement été négligés dans l'analyse. Comme nous l'avons noté précédemment, il nous apparaît néanmoins que cette structure d'emploi est considérée comme un facteur actif, une contrainte pour l'entreprise qui cherche à adopter un parcours quelconque en matière d'innovation. Il convient donc de garder à l'esprit cette structure d'emploi, car conjuguée aux caractéristiques de la main-d'œuvre en poste dans l'entreprise, cette structure constitue l'un des pôles sur lesquels s'exercera la médiation de l'entreprise dans le contexte d'innovation.

6.2.3. Répartition des effectifs selon le sexe

[Retour à la table des matières](#)

Il convient de s'intéresser à la répartition des effectifs selon le sexe, d'autant plus que le secteur bancaire est connu comme un milieu à population majoritairement féminine. On constate effectivement une prédominance nette d'effectifs féminins dans toutes les institutions bancaires, et notamment l'Institution A, qui ne fait pas exception à la règle.

En 1971, les femmes représentaient 71 % de la main-d'œuvre des succursales ; en 1980, le pourcentage atteignait 78 % et en 1982, il dépassait la barre des 80 % pour s'établir à 83 % en 1986.

Cependant, comme on peut presque le deviner, les femmes sont majoritairement concentrées aux bas niveaux de la hiérarchie des postes. En ce qui concerne les postes de cadres, les femmes sont peu représentées. Le pourcentage de femmes [p. 552] occupant un poste de directeur a même diminué : de 17,7 % en 1980 à 15,7 % en 1986. Elles ont accru leur présence dans certains postes d'adjoint de direction, mais elles n'y atteignent même pas le quart des effectifs, les pourcentages étant encore là en baisse : de 1979 à 1984, la proportion de femmes cadres a reculé de 25 % à 23 %.

En fait, les femmes se concentraient dans les fonctions de directeur de premier niveau (39 % en 1984) et de comptable (55 %), du moins jusqu'à ce que cette dernière catégorie soit éliminée de plusieurs succursales. Elles ne représentaient que 3 % des directeurs de deuxième ou troisième niveau en 1984.

On constate ainsi que les femmes ont accru leur présence à la direction de succursales dont l'actif est plutôt faible, soit entre 2 et 15 millions de dollars canadiens. Dans les succursales dont l'actif s'élève à plus de 36 millions, elles sont passées de 0 à 4 directrices de 1980 à 1986, alors que le nombre de directeurs (hommes) passait de 25 à 143 pendant la même période. Pour ce qui est des succursales dont l'actif s'établit entre 15 et 36 millions, on compte les femmes sur les doigts de la main, aussi bien en 1980 qu'en 1986.

Les femmes ont toutefois accru leur présence dans les fonctions de directeur adjoint, passant de 7 % à 25 % en 1984. Cela s'expliquerait en partie par l'implantation dans certaines succursales des schémas organisationnels présentés plus haut ; c'est du moins ce qu'on en conclut à la direction des relations professionnelles (Doc. A, 1984 : 2.1.). Les femmes ne représentent cependant que 16 % des directeurs, 24 % des directeurs adjoints aux services courants et administratifs, 17 % des directeurs adjoints-conseils.

Il est par ailleurs intéressant de noter que 45 % des femmes cadres sont âgées de moins de 35 ans, contre 32 % pour les hommes en 1984, l'âge moyen des deux sexes étant cependant très proche : 39 ans pour les hommes et 38 pour les femmes. (Doc. A) Il semble que dans la banque comme ailleurs, les femmes commencent à peine à accéder aux fonctions de gestion, d'où leur âge fréquemment inférieur.

Dans les postes en croissance, soit les postes d'agent-conseil, si elles ont augmenté leur participation depuis le début des années quatre-vingt, elles y sont [p. 553] toutefois moins présentes que dans les postes qui leur sont "traditionnellement" réservés, reproduisant ainsi la tendance générale observée par d'autres dans les emplois de bureau en général (Dussault, 1984, 1986).

Les femmes restent toujours représentées plus que proportionnellement dans les postes du bas de la hiérarchie : 96 % des caissières ; 92 % des commis junior ; 94 % des commis senior ; 93 % des chefs d'équipe de bureau (Doc. A, 1984). Globalement, chez les non-cadres, la proportion de femmes dépasse 90 % (92 % en 1984) ; 60 % de ces femmes sont caissières. Notons qu'un peu plus de la moitié des effectifs non-cadres masculins sont agents, ce qui semble indiquer qu'on trouverait là une nouvelle porte d'entrée pour les hommes.

En fait, il semble que la réduction des effectifs cadres ait fortement touché le pourcentage de femmes, puisqu'elle a touché essentiellement des établissements ayant un chiffre d'affaires plus faible, là où l'on observait précisément un pourcentage de femmes un peu plus élevé.

Aux niveaux intermédiaires, elles occupent une place elle aussi intermédiaire : 70 % des agents courants administratifs, et 60 % des agents conseil.

Tableau 6.5. Effectifs selon la fonction et le sexe, en pourcentage, 1980-1984

[Retour à la liste des tableaux](#)

	1980		1984	
	hommes	femmes	hommes	femmes
caissiers	4,7 %	95,3 %	3,9 %	96,1 %
commis jr	6,5 %	93,5 %	7,8 %	92,2 %
commis sr	10,2 %	90,8 %	6,3 %	93,7 %
chef d'équipe bur.	8,1 %	91,9 %	6,9 %	93,1 %
agent conseil	44,7 %	55,2 %	39,2 %	60,8 %
agent cour.adm.	33,3 %	63,3 %	29,4 %	70,6 %
dir. adj. conseil	83,0 %	16,9 %	82,4 %	17,6 %
dir. adj. cour.adm.	93,0 %	7,0 %	75,9 %	24,1 %
directeur	82,3 %	17,7 %	83,4 %	16,5 %
Ensemble des effectifs	21,8 %	20,8 %	19,6 %	80,4 %

Source : Doc. A, 1985.

[p. 554]

Ainsi, la place des femmes dans la hiérarchie a peu évolué depuis les années soixante-dix. Alors qu'elles ont accru leur présence dans le secteur bancaire, où elles étaient déjà très majoritaires, les femmes n'ont cependant pas massivement investi les postes de haut niveau, du moins dans les succursales, soit l'essentiel des emplois des institutions bancaires. Nous verrons comment ce phénomène peut s'expliquer lorsqu'il sera question de gestion de main-d'œuvre et de marchés internes notamment.

Bien que nous n'axions pas notre analyse sur les structures salariales, il convient de noter qu'il existe des écarts salariaux non négligeables entre les deux sexes, et ce, dans toutes les catégories de main-d'œuvre. Ne disposant pas des données nécessaires pour nous permettre de maîtriser toutes les variables potentiellement discriminantes (scolarité, expérience, etc.), il nous est impossible de vérifier le degré de discrimination pure ; il nous paraît tout de même important de noter cet état de fait. Ajoutons que les écarts sont plus faibles dans la

catégorie des cadres autres que directeurs, ce qui laisserait entendre que les "nouveaux emplois" (tels ceux d'agents-conseils) feraient moins l'objet de discrimination salariale que les autres, ou encore que les femmes occupant ces postes auraient des caractéristiques plus semblables à celles des hommes occupant des postes comparables.¹

6.2.4. Évolution des statuts d'emploi

[Retour à la table des matières](#)

Dans un contexte d'innovation, de processus comme de produits, la différenciation des formes d'emploi peut parfois fournir une source de flexibilité non négligeable pour les entreprises (Boyer, 1986). Ainsi, le recours au temps partiel peut faciliter l'adaptation de l'entreprise à l'innovation, en lui permettant d'ajuster étroitement les heures de travail aux variations du volume de production (heures de pointe, etc.). On notera que cette différenciation des statuts d'emploi est à relier à l'évolution du rapport salarial, dont nous avons fait état au chapitre trois (3).

Dans cette perspective, la montée du travail à temps partiel chez les non-cadres, et particulièrement chez les caissières, mérite d'être notée. En entrevue, certains [p. 555] nous ont dit qu'il s'agissait là d'un choix en matière de gestion de main-d'œuvre, l'Institution ayant préféré développer ce type d'emplois en période d'incertitude quant à l'incidence des changements technologiques et du décloisonnement des activités financières au Canada, qui auront une incidence sur les profils recherchés.

Par ailleurs, on reconnaît généralement que le travail à temps partiel, dans la banque comme ailleurs, est une "voie sans issue" en termes de cheminement professionnel ou de carrière. Il n'existe malheureusement pas de données sur le pourcentage de femmes qui préféreraient effectivement travailler à temps partiel, dans l'Institution A ou dans le secteur bancaire en particulier. Cependant, sur l'ensemble des

¹ Nous n'avons pu obtenir l'ensemble des données sur les caractéristiques personnelles par poste et selon le sexe qui auraient été nécessaires pour procéder à une vérification de cette hypothèse.

personnes travaillant à temps partiel au Canada, environ le tiers affirment que c'est parce qu'elles n'ont pas trouvé d'emploi à plein temps.

Pour ce qui est du "désir de carrière" chez les femmes en cause, nous y reviendrons dans d'autres sections, lorsque nous traiterons des thèmes des intentions de carrière, de la formation et de la mobilité interne notamment.

En 1980, 18 % des effectifs travaillaient à temps partiel, et en 1986, le pourcentage atteignait 28 %, soit un peu plus de 5 000 personnes, pour un volume de 14 % des heures totales de travail assumées par des personnes à temps partiel en 1986 (9 % en 1980), soit l'équivalent de 2 147 postes à plein temps (1 072 en 1980). Les personnes travaillant à plein temps sont passées de 82 % des effectifs (10 560 postes) à 72 % (12 914 postes) en 1986.

Tableau 6.6. Régime d'emploi : plein temps et temps partiel, 1980-1986

[Retour à la liste des tableaux](#)

Type d'emploi	Nbre réel	EETC *	Nbre réel	EETC *
Temps plein	10560 (82 %)	10634 (91 %)	12914 (72 %)	12929 (86 %)
Temps partiel	2349 (38 %)	1072 (9 %)	5073 (28 %)	2147 (14 %)

* L'équivalent en effectifs à temps complet (ETC) est calculé en divisant le nombre effectif d'heures de travail réalisées par les deux groupes par 35 heures, soit le nombre normal d'heures pour le temps plein.

Source : Doc. A, 1987 : 1.

[p. 556]

L'augmentation du travail à temps partiel est d'ailleurs plus forte, en pourcentage, dans les succursales de taille plus petite. Alors que cette forme d'emploi a progressé de 8 % de 1980 à 1985 (sur la base du nombre réel d'emplois), elle a en fait augmenté de 9,2 % dans les succursales de moins de 10 employés, contre seulement 5,2 % dans celles de plus de 30 employés, et 7,7 % dans celles de 10 à 29 employés.

Pour ce qui est des groupes concernés par le temps partiel, les deux tiers des personnes travaillant à temps partiel sont des caissières ; en 1976, les caissières représentaient 75 % des effectifs à temps partiel, très majoritairement composés de femmes. En 1984, environ la moitié (51 %) des quelque 5 700 caissières travaillaient à temps partiel, contre 38 % en 1981 seulement. Le phénomène a donc beaucoup progressé au cours des toutes dernières années. Outre les caissières, les commis sont le deuxième groupe le plus important travaillant à temps partiel ; ensemble, ces deux groupes forment quelque 90 % des effectifs à temps partiel.

Notons que dans l'ensemble du secteur financier canadien, le personnel de bureau représente 92 % des effectifs travaillant à temps partiel ¹ ; les superviseurs en représentent 6 %, alors que les cadres et les employés professionnels et techniques comptent chacun pour 1 % des effectifs à temps partiel.

En 1976, dans la région de Montréal, seulement 5 % des employés à temps partiel occupaient un emploi de direction, ce qui comprenait 5 directeurs de succursale ; nous n'avons pas obtenu de chiffres plus récents, ni plus exhaustifs, mais nos interlocuteurs affirment que les choses n'ont pas tellement changé sur ce plan.

En termes d'heures de travail hebdomadaire, on ne dispose de données que pour le siège social. Bien que ce ne soit pas nécessairement comparable aux succursales, notons qu'une forte proportion travaille moins de 11 heures : de 24,6 % en 1980, ce groupe est passé à 32,3 % en 1985. C'est là la durée la plus fréquente, qui touche près d'un tiers des personnes travaillant à temps partiel en [p. 557] 1985. Par ailleurs, si le pourcentage de personnes travaillant plus de 21 heures (mais moins de 35) a augmenté de 19,5 % à 24,7 %, les pourcentages travaillant de 11 à 21 heures ont diminué assez nettement.

¹ Cela représente 30 615 personnes sur les 33 307 travaillant à temps partiel dans les quatorze entreprises retenues par Travail Canada (1986a : 30). À titre de comparaison, quelque 140 108 employés travaillent à plein temps et le personnel de bureau représente 61 % des effectifs à plein temps. Les employés à temps partiel représentent un peu moins de 24 % des effectifs à plein temps.

Tableau 6.7. Évolution de l'emploi à temps partiel de 1980 à 1985, siège social de l'Institution A, selon des catégories de durée (nombre réel)

[Retour à la liste des tableaux](#)

	1980		1985	
	Nombre	%	Nombre	%
Ensemble	2349	18,2 %	4434	26,2 %
Moins de 11 h	578	24,6 %	1431	32,3 %
11 à 16 h	562	23,9 %	737	16,6 %
16 à 21 h	750	31,9 %	1168	26,3 %
21 h et +	457	19,5 %	1097	24,7 %

Source : Doc. A, 1985.

Pour compléter, soulignons qu'au cours de la décennie de 1971 à 1981, le travail à temps partiel a beaucoup progressé dans l'ensemble du Canada, en lien avec l'évolution du rapport salarial, comme nous le soulignons précédemment. En 1981, cette forme d'emploi atteignait 13,5 % de la population active, dont 72 % de femmes. Au Québec, le pourcentage était de 11,2 % en 1981 et passait à 13,5 % en 1987, alors que le Canada atteignait 15,2 %. (Statistique Canada, 1988)

[p. 558]

Tableau 6.8. Nombre et pourcentage de salariés à temps partiel dans l'emploi total (moyennes annuelles), Canada et Québec, 1975 à 1987

Année	Canada nombre (milliers)	%	Québec (nombre milliers)	%
1975	988	10,6	173	7,1
1976	1047	11,0	182	7,4
1977	1128	11,7	208	8,4
1978	1206	12,2	229	9,0
1979	1301	12,5	254	9,6
1980	1392	13,0	274	10,2
1981	1487	13,5	306	11,2
1982	1534	14,4	314	12,2
1983	1651	15,4	344	13,0
1984	1689	15,4	359	13,1
1985	1757	15,5	391	13,9
1986	1810	15,5	404	14,1
1987	1822	15,2	400	13,5

Source : Statistique Canada (1988). *Statistiques chronologiques sur la population active*, n° 71-201. Divers tableaux et calculs de l'auteure.

Pour revenir à l'Institution A, notons que les autres "formes particulières d'emploi" ne sont pas très développées, comparativement au temps partiel, mais progressent néanmoins quelque peu. Ainsi, les "surnuméraires" (personnel occasionnel) ne représentent qu'un pour cent des effectifs en 1976, mais atteindront 4,5 % en 1980 et 6,3 % en 1986 (Inter. A, 1987). C'est toujours dans les catégories des commis junior et caissières que l'on observe le pourcentage le plus élevé de "temporaires", soit environ 15 % (Doc. A, 19084 : 3.5), les pourcentages étant négligeables dans les autres catégories d'emploi. En ce qui concerne plus particulièrement les postes d'agents, ils représentent à peine 3 % des effectifs temporaires, le reste étant des employés de bureau. Ainsi, en 1986, les chiffres étaient respectivement de 33 agents temporaires, contre quelque 1100 employées de bureau à statut temporaire (Inter. A, 1987).

Précisons toutefois qu'au cours des années 1987 et 1988, nous avons vu plusieurs annonces de l'Institution A dans les journaux, an-

nonces qui visaient à recruter des agents-conseils "contractuels". Le pourcentage de contractuel pourrait donc être en hausse, bien que cela ne représenterait toujours pas un nombre important. Il faut également noter que dans l'ensemble de la population active [p. 559] canadienne, la "norme" de l'emploi à plein temps toute l'année tend à s'effriter, comme l'indique le tableau suivant.

Tableau 6.9. Répartition des travailleurs selon le statut et le sexe, Québec, Canada, 1985

[Retour à la liste des tableaux](#)

Sexe	Nombre total	Régulier	Régulier	Occasionnel
	(1)	Tps plein (2)	Tps partiel (3)	(4)
	no	%	no	%
Québec				
Total	3,188,615	50,3 %	5,9 %	43,8 %
Hommes	1,847,515	56,2 %	3,1 %	40,7 %
Femmes	1,341,100	42,3 %	9,8 %	47,9 %
Canada				
Total	13,256,585	50,5 %	6,8 %	42,7 %
Hommes	7,490,360	57,6 %	3,4 %	39,0 %
Femmes	5,766,220	41,3 %	11,4 %	47,3 %

(1) Nombre total de personnes ayant travaillé en 1985.

(2) Personnes ayant travaillé "surtout à plein temps" de 49 à 52 semaines.

(3) Personnes ayant travaillé "surtout à temps partiel" entre 49 et 52 semaines.

(4) Résidu : Total – (personnes ayant travaillé régulièrement à temps plein ou à temps partiel – col. 2 et 3).

Source : Statistique Canada (1988). *Recensement de 1986*. Tableau LF86B07.

Pour compléter, en ce qui concerne spécifiquement le secteur des finances, soulignons que d'après une enquête de Travail Canada (1986a : 21), 57,8 % des employés à temps partiel dans ce secteur étaient des employés "réguliers" (soit 23 242 personnes), alors que 26 % travaillaient à temps partiel sur une base "temporaire" (10 426 personnes) et 16 % sur une base "saisonnière" (6 317 personnes). On constate donc que l'emploi à temps partiel est une forme courante et "régulière" d'usage de la main-d'œuvre dans le secteur financier. C'est

du moins ce qu'indiquent les données macro-économiques, qui rendent compte de l'évolution des formes d'usage du travail dans la société ou, en d'autres termes, de l'évolution du rapport salarial ; cette évolution n'est pas sans influencer sur le mode de gestion de la main-d'œuvre dans l'entreprise que nous étudions ici.

6.2.5. Comparaison avec les autres institutions bancaires

[Retour à la table des matières](#)

En ce qui concerne les autres institutions bancaires, les tendances sont très semblables. Bien que nous n'ayons pas pu obtenir de chiffres aussi détaillés sur [p. 560] d'autres institutions canadiennes, nous avons mené une série d'entrevues qui nous ont permis de constater que les tendances relevées pour l'Institution A se retrouvaient, pour l'essentiel, dans les autres institutions bancaires canadiennes.

Nous ferons aussi quelques commentaires sur le cas français, puisque non seulement avons-nous pu consulter les données sur l'emploi de nombreuses institutions publiées dans les "bilans sociaux" de ces entreprises, mais nous y avons aussi mené des entrevues auprès de représentants de cinq banques françaises, de type différent (banque d'affaires, banque "populaire" ou coopérative, grande banque multi-service). Les résultats détaillés de notre recherche en France ont été réunis dans un rapport (Tremblay, 1986), mais comme nous l'avons mentionné plus haut, nous ne faisons pas ici de comparaisons terme à terme, puisque les catégories d'emploi et les caractéristiques des institutions devraient alors être davantage comparables que ce n'est le cas. Il peut toutefois être intéressant de faire quelques comparaisons de nature plus générale, d'autant plus que cela permet de mettre en relief certaines caractéristiques ou modalités d'ajustement propres au Canada.

Pour ce qui est des autres institutions bancaires canadiennes, celles-ci s'inscrivent majoritairement dans cette tendance au développement des fonctions conseil, marketing et vente. De plus, comme les tendances à l'automatisation y sont très semblables et ce, d'autant plus que la concurrence passe en bonne partie par l'offre de services auto-

matisés, la tendance à la réduction proportionnelle des emplois de caissières semble se retrouver à peu près partout. Dans une institution (B), on nous a indiqué que le poste de commis junior tendait aussi à s'effacer, toujours au profit de postes plus spécialisés de services-conseils.

Dans cette même institution, on commence également à segmenter la clientèle en fonction des marchés, mais aussi en fonction de l'importance des actifs. Ainsi, on offre des services personnalisés de gestion de portefeuille à une clientèle dont l'actif le justifie et ce, dans un contexte de "banque assise" ("executive banking"). L'Institution B a aussi créé des postes de "gestionnaires de comptes" pour des gens dont l'actif dépasse les 100,000 \$; dans ce cas ("private banking"), le gestionnaire assume la gestion du compte particulier comme s'il s'agissait d'un compte d'entreprise, veillant au suivi des paiements, aux placements, etc., le [p. 561] propriétaire de l'actif n'ayant même pas à se rendre à la succursale. Cette pratique de gestion globale de comptes s'apparente à ce qui se développe au sein de l'Institution A, où l'on parle cependant de "dossier client intégré".

Ce sont là deux nouvelles avenues de la profession bancaire que l'on tend à développer, d'autant plus que les frais de service sur de telles transactions sont particulièrement intéressants pour la banque. C'est aussi une façon d'éviter que les gens ne retirent leurs fonds des institutions bancaires vers des fiducies ou d'autres institutions offrant des placements à plus long terme et des services-conseils associés à de telles transactions.

C'est ce même type de démarche que la banque tente d'imprimer à l'ensemble de la clientèle, à qui elle offre désormais des "paquets" ou ensembles de services financiers ("package of financial services") actuellement axés essentiellement sur le crédit et le placement, mais pouvant éventuellement inclure (avec le découplage) des activités de courtage ou de vente d'assurance.

Le marketing et la vente de tous ces nouveaux produits financiers sont des fonctions qui se développent de plus en plus, mais peu d'institutions semblent très pressées de développer des services bancaires à domicile, par le télétraitement, comme l'offrent les banques françaises avec le Minitel. Une institution canadienne (B) offre néanmoins un

système du genre aux entreprises, et il semble que c'est davantage vers cette clientèle que seront destinées les innovations en cette matière.

En ce qui concerne plus spécifiquement les banques françaises, nous avons aussi pu noter le développement des dimensions vente et marketing (fonctions commerciales) aux dépens des fonctions administratives, et nous n'avons d'ailleurs pas été seule à l'observer (Bertrand et Noyelle, 1985 ; Cossalter, 1984).

Si l'on tente un certain parallèle entre les catégories d'emplois bancaires françaises, on constate à peu près les mêmes tendances qu'au Canada, bien que les titres de postes soient différents. Il y a un net ralentissement de la croissance des effectifs aux niveaux inférieurs des postes en succursales (caissières, commis) et une augmentation dans les catégories professionnelles et de conseil, [p. 562] sans qu'il soit possible de dire dans quelle mesure il existe de voies de passage d'une catégorie à l'autre.

Cependant, comme les banques françaises ont des effectifs fortement syndiqués, les syndicats de la banque considèrent que les glissements recherchés dans la structure des emplois doivent se faire par le biais de la formation, du recyclage et de la réinsertion des employés en place dans les nouveaux postes ou filières d'emploi. Nous reviendrons plus directement sur ce thème des ajustements et des glissements dans les structures d'emploi lorsque nous traiterons des modalités de gestion de la main-d'œuvre.

Voyons plutôt les tendances qui devraient modeler l'évolution de la structure de l'emploi dans les années à venir, encore là en nous fondant en grande partie sur les documents et interviews relatifs à l'Institution A, mais en tenant compte aussi d'autres lectures et entrevues. ¹

¹ Sans que nous y fassions toujours explicitement référence, un certain nombre d'articles de la presse spécialisée dans le domaine de la banque et de l'informatique bancaire ont alimenté notre réflexion et nos constats. Les revues *Le Banquier*, *Banque*, *Canadian Banker* et *Ordinateur et Banque* nous ont été plus particulièrement utiles, mais d'autres ont été consultées à l'occasion. Voir la bibliographie pour les autres titres.

6.2.6. TENDANCES DE L'AVENIR

[Retour à la table des matières](#)

Nos interlocuteurs sont hésitants à tenter de prévoir l'évolution du volume et de la représentation des différentes catégories d'emploi au cours des années à venir, bien que certaines tendances déjà observées semblent appelées à se poursuivre, notamment la diminution relative du groupe des caissières au profit de fonctions de conseil (agents conseils de type divers). En fait, c'est surtout en termes de contenus d'emplois et de compétences requises que l'on peut définir les emplois de l'avenir dans la banque.

Ainsi, déjà en 1976, comme le témoigne une étude de l'Institution A (Doc. A, 1976 : 320), on envisageait des projets de développement de la fonction vente, de [p. 563] nouveaux modes d'octroi du crédit, une diversification des produits d'épargne, de même qu'une amélioration des réseaux de distribution. L'innovation de produit émergeait, mais était alors clairement dominée par l'innovation technologique. On envisageait d'ailleurs un développement technologique "important", essentiellement en vue de permettre aux succursales "d'assumer à moyen terme l'essentiel de l'accroissement du volume de leurs opérations" (1976 : 327). Cependant, comme on ne s'attendait pas à une croissance aussi forte du volume des opérations que celle enregistrée au cours des années soixante-dix, on prévoyait alors un ralentissement du rythme d'augmentation des effectifs, une tendance que l'on prévoit maintenant pour les années 90.

Dans cette perspective, tous s'entendent sur le fait que certains postes, notamment ceux de caissière, sont appelés à une attrition, sans que cela ne signifie automatiquement que les personnes occupant ces postes soient licenciées, précise-t-on. Deux voies sont théoriquement ouvertes : soit l'attrition règle à elle seule les choses ; soit des mesures actives de recyclage et de mobilité sont prises à l'égard des personnes occupant des postes appelés à disparaître ou à se transformer. Nous y reviendrons plus loin dans la section sur la gestion de main-d'œuvre, puisqu'il s'agit bien de choix en cette matière.

Notons que les évolutions peuvent être différenciées selon le degré d'automatisation, comme nous l'avons indiqué précédemment. Ainsi, si une succursale demeure relativement traditionnelle du point de vue technologique, continuant d'offrir les services de convenance de façon traditionnelle, sa structure d'emploi demeurera en gros inchangée.

Cependant, comme nous avons noté une augmentation de la taille des succursales, il semble que bon nombre d'entre elles soient appelées à devenir tout au moins semi-automatisées. Dans ce cas, on prévoit effectivement une élimination progressive des fonctions de caissière, essentiellement les fonctions relatives aux transactions courantes au comptoir, ce qui constituait traditionnellement les fonctions principales de cette catégorie d'emploi.

Dans ce type de succursale, on note déjà une certaine spécialisation des fonctions (épargne, crédit) ou des clientèles (affaires, commerces, particuliers), de même que l'apparition de préposées à l'accueil, dont la fonction consiste à orienter les [p. 564] flux de clientèle vers les divers services spécialisés, ainsi que les services automatisés. Dans ce contexte effectivement, les transactions courantes (retrait, dépôt, éventuellement paiement de comptes) sont destinées à être traitées essentiellement par les guichets automatiques.

Enfin, dans les succursales de taille importante, des postes de conseillers plus spécialisés se développent déjà et pourraient être appelés à se multiplier et à se diversifier dans un contexte de décloisonnement des activités financières (conseils budgétaires globaux, assurances, placements, achats de titres, etc.). Dans ce cadre, les fonctions marketing et vente de produits se développent considérablement, de sorte que les employées de niveau inférieur (commis, caissières, etc.) sont aussi appelées à assumer des fonctions de marketing et vente.

Ainsi, en 1987, "une nouvelle vigueur concurrentielle, une volonté d'attirer l'attention de clientèles spécifiques sur de nouveaux produits par de nouveaux modes de distribution poussent (les succursales) à tenter des expériences, à modifier des modes de fonctionnement et parfois même à introduire des concepts nouveaux de postes de travail : agents de développement, postes spécialisés partagés entre (succursales) d'un même secteur, responsable de mise en marché..." (Doc. A, 1987 : 8).

Le même document précise que ces "gestes d'adaptation... fournissent des indications sur l'importance renouvelée que les (succursales) accordent à la fonction marketing et plus particulièrement à l'ajustement des façons de rejoindre et de satisfaire la clientèle actuelle et potentielle..." (Doc. A, 1987 : 9).

Pour le moment, compte tenu de l'importance des changements technologiques et institutionnels (décloisonnement, déréglementation) en cours, les intervenants du secteur des ressources humaines hésitent à prédire ce que sera la structure de l'emploi, plus particulièrement les fonctions et le contenu des emplois autres que cadres et techniques. Ces deux dernières catégories, proportionnellement moins importantes, paraissent plus faciles à prévoir, du moins en ce qui concerne les qualités et aptitudes générales qui seront requises pour ce type de postes.

[p. 565]

En ce qui concerne les postes de cadres qui, comme nous l'avons vu, ont "fondu" au cours des dernières années et ce, non seulement dans l'Institution A, mais dans nombre d'autres banques canadiennes d'envergure, ceux-ci paraissent appelés essentiellement à des transformations qualitatives mineures au cours des années à venir. L'essentiel des transformations a bien sûr trait au développement des fonctions marketing, mais aussi des capacités de gérer tout un éventail de ressources, allant des ressources informatiques aux ressources humaines, de plus en plus étroitement imbriquées dans les divers services.

Un intervenant de l'Institution A décrivait ainsi l'évolution des tâches du cadre au cours des vingt-cinq dernières années : "de "teneur de livres", il est devenu au cours des années 1970 un "gestionnaire" ; et durant la prochaine décade, il sera un "entrepreneur" et plus spécifiquement une personne "de plus en plus préoccupée par la mise en marché des produits". (Doc. A, 1985 : 28).

Le (ou la) "jeune cadre dynamique" devra consacrer ses énergies essentiellement à l'analyse et aux choix de lignes de conduite, puisque la cueillette et le traitement de l'information auront été allégés, développer ses capacités d'adaptation aux changements de tous ordres qui

touchent la banque, ainsi que ses capacités à mobiliser le personnel, les ressources humaines prenant une place prépondérante, qu'elles n'avaient pas avant les années quatre-vingt.

Il paraît fort probable que cette évolution touche aussi, dans une certaine mesure, les postes non-cadres. En effet, partant d'une situation de véritables "teneurs de livres", sans toutefois nécessairement passer par le stade "gestionnaire", bon nombre des non-cadres, mais plus particulièrement les agents de services-conseils et les caissières, seront appelés à exercer des fonctions de type plus "entrepreneurial", soit le marketing, la promotion et la vente des produits. Dans certaines institutions (B), on songe même à appuyer cette fonction entrepreneuriale par le recours à des pratiques qui y sont souvent associées du point de vue de la rémunération : individualisation des salaires, commission sur les ventes, etc.

Cela résulte d'un certain éclatement de la fonction d'entrepreneur à des niveaux subalternes. Dans ce nouveau contexte axé sur la vente, plusieurs institutions songent à développer des systèmes de motivation axés sur des bonis, des primes [p. 566] au "meilleur vendeur", bref des primes au mérite. L'introduction de salaires différenciés selon le mérite (ou le volume de ventes) est d'ailleurs déjà une réalité dans certaines institutions (mais pas l'Institution A, du moins pour le moment).

Si ce genre de pratique n'est pas totalement généralisé, il est certain que les résultats des tentatives de vente seront pris en compte dans l'évaluation des employés en cause. Dans deux institutions contactées, les évaluations se font au mérite, en fonction des attentes posées en début d'année ; bien que les attentes ne soient pas nécessairement chiffrées en termes de volume de ventes de produits financiers, la tendance semble aller vers des attentes de plus en plus clairement définies.

On observe par ailleurs une tendance à mettre l'accent sur les ressources humaines, celles-ci étant vues comme largement déterminantes dans la concurrence actuelle ; cette tendance est observée aussi bien dans les institutions financières canadiennes que françaises d'ailleurs. À cet égard, une préoccupation face aux nouvelles formes de gestion de la main-d'œuvre et d'organisation du travail (cercles de qualité, groupes de productivité, etc.) se manifeste dans toutes les ins-

titutions bancaires, bien qu'elle ne soit pas encore aussi prononcée que dans le secteur industriel, l'automobile plus particulièrement.

Les cadres sont appelés à juger de la pertinence des projets proposés, souvent sous forme de projet pilote (dans l'Institution A comme ailleurs), à mesurer les enjeux en termes d'amélioration du rendement ou de la qualité du service, etc. Bref, leur tâche évolue vers des dimensions plus analytiques et "entrepreneuriale", par opposition aux tâches de nature plus comptable du passé. C'est du moins ainsi que sont décrites par les intéressés les évolutions en cours.

Pour ce qui est du personnel technique/professionnel, à l'échelle des succursales, ce sont essentiellement des postes de vente et de marketing dont il est question. Les institutions financières s'entendent toutes sur le fait que la concurrence se joue de plus en plus sur le plan du service, aussi bien la qualité que la diversité du service. Ainsi, comme nous l'avons mentionné plus haut, la mise en marché devient plus importante, la personnalisation des services et des produits, la capacité à fournir de l'information complémentaire aux produits, à offrir des [p. 567] services-conseils spécialisés, de planification budgétaire notamment, tous ces aspects sont mis en relief. (Inter A, B ; Doc. A, 1985 : 27-30).

Pour conclure, disons que les tendances globales de l'évolution de la structure des emplois sont à peu près les mêmes dans toutes les institutions bancaires, aussi bien canadiennes que françaises d'ailleurs. La principale différence a trait aux contraintes institutionnelles différentes d'un pays à l'autre, mais aussi d'un établissement à l'autre dans le cas des institutions bancaires canadiennes.

En France, la gestion des éventuels "glissements" dans la structure des emplois doit tenir compte de l'existence de conventions collectives très protectrices, de même que de l'existence d'un accord-cadre sur les changements technologiques conclu en mai 1986 entre l'AFB (Association française des banques) et les syndicats français représentés dans les banques, à l'exception de la CGT, qui a refusé l'accord.

Au Canada, les banques sont très faiblement syndiquées, en partie en raison du fait que les employés n'ont bénéficié que tout récemment (1977) de la possibilité de se syndiquer à l'échelle de l'établissement, mais aussi parce qu'il n'existe pas de tradition du syndicalisme dans ce secteur des services privés, à majorité féminine (Lowe, 1981).

Sans entrer dans les détails de ces dimensions institutionnelles, auxquelles nous reviendrons plus loin, mentionnons simplement que le quart des employés des succursales de l'Institution A (25,8 %) étaient syndiqués en 1986, contre seulement 14,5 % en 1980. En termes de succursales, 18,8 % étaient syndiquées en 1986, contre 10,3 % en 1980. Dans les autres institutions bancaires, le taux de syndicalisation est nettement plus faible, ayant même régressé après le "boom" de la fin des années soixante-dix. (Lowe, 1981, 1982 ; Seaver, 1984). ¹

Du fait de ces différences de nature institutionnelle, la gestion des glissements dans la structure des emplois et des qualifications risque de se produire quelque [p. 568] peu différemment, selon un rythme différent, avec quelques variantes qualitatives ou organisationnelles, mais les tendances de fond n'en demeurent pas moins très semblables (développement des fonctions conseil, marketing et vente).

En fait, le principal défi qui se dégage sur ce plan consiste pour les institutions de réussir à élargir l'éventail des compétences et à accroître le degré d'engagement professionnel de leurs salariés. En effet, comme nous l'avons mentionné, les banques sont déjà caractérisées par un système d'emploi que l'on peut qualifier de "professionnel", la division du travail et les "work rules" n'y étant pas aussi clairement définis que dans des systèmes de nature "industrielle". Il n'en reste pas moins que le contexte d'innovation de produit entraîne le développement de fonctions de conseil, la prise de responsabilités plus importantes en matière de crédit pour une fraction plus importante du personnel, un ensemble d'évolutions qui exigent une plus grande "professionnalisation" de la part du personnel.

L'innovation de produit appelle effectivement la recherche de nouvelles "qualités" chez les "collaborateurs" ² de la banque. Nous nous

¹ Rappelons qu'en 1977, le Conseil canadien des relations de travail autorisait la syndicalisation par région, ce qui éliminait la barrière qu'avait toujours représenté par le passé la nécessité de syndiquer l'ensemble des succursales d'une institution. Après quelques progrès, le taux de syndicalisation a reculé au début des années quatre-vingts. (cf. Lowe, 1981, Seaver, 1984).

² Soulignons que nous avons d'abord été étonnée de trouver cette appellation pour l'ensemble du personnel bancaire en France (Tremblay, 1986), mais que

sommes donc intéressée aux caractéristiques actuelles de la main-d'œuvre du secteur bancaire, et plus particulièrement de l'Institution A, afin de tenter de voir dans quelle mesure elles correspondent aux nouvelles demandes et dans quelle mesure elles pourraient éventuellement être adaptées.

6.3. ÉVOLUTION DES CARACTÉRISTIQUES DE LA MAIN-D'ŒUVRE : ATOUTS OU CONTRAINTES ?

[Retour à la table des matières](#)

Les caractéristiques de la main-d'œuvre en place constituent une contrainte avec laquelle l'entreprise doit compter. Par exemple, même si seulement le quart des effectifs sont syndiqués, la "sécurité d'emploi" est l'un des principes fondamentaux du système d'emploi caractérisant la banque. Même si cette sécurité n'est pas [p. 569] totalement garantie, il n'en reste pas moins qu'un certain contrat implicite existe à l'effet que l'entreprise ne fera pas de mises à pied dès que le niveau de production varie quelque peu. Comme nous l'avons mentionné précédemment, c'est cette relative sécurité qui assure aux entreprises ayant un système de type professionnel une certaine loyauté de la part de leur personnel.

Cette caractéristique est sans doute d'autant plus importante dans le cas de l'Institution A que la "culture d'entreprise" de celle-ci repose depuis longtemps sur une certaine forme de paternalisme (ou de pro-

nous avons été encore plus étonnée de la retrouver dans les documents de banques canadiennes (Institution B). Nous la retrouvons cependant moins souvent dans le discours de nos interlocuteurs canadiens, bien que la conception sous-jacente en termes de gestion de main-d'œuvre se rapproche de plus en plus : recherche active de la collaboration et de la participation du personnel à l'objectif de l'entreprise, valorisation de cette participation, etc. sont autant de signes manifestes d'une gestion évoluant vers l'engagement actif du personnel.

tection) à l'égard de son personnel. Son "image de marque" est également largement fondée sur certaines préoccupations sociales et ce, depuis longtemps. Plusieurs des autres institutions bancaires ont développé plus récemment ce genre de culture d'entreprise, dans un contexte où la responsabilisation, la loyauté et la fidélité du personnel deviennent de plus en plus importants. (Doc. A, 1986 ; Inter. A et B..., 1987)

Il n'est donc pas sans intérêt de nous pencher sur les caractéristiques de la main-d'œuvre afin de déterminer dans quelle mesure celles-ci constituent un atout ou une contrainte pour l'Institution. Il s'agit d'ailleurs là d'une dimension importante dans un contexte d'innovations de processus et de produits, de même que de changements institutionnels de l'ampleur que connaît la banque (décloisonnement). À cet égard, les tendances principales que nous avons observées et voulons faire ressortir ici sont la poursuite de la féminisation du secteur, une légère amélioration du niveau de scolarité, un vieillissement de la main-d'œuvre et l'allongement de l'expérience dans le domaine bancaire.

Le tableau qui suit permet de visualiser rapidement les grandes lignes de ces quatre grandes tendances, que nous développons dans les pages qui suivent.

[p. 570]

Tableau 6.10. Profil type des différentes catégories d'emploi[Retour à la liste des tableaux](#)

Profil type des cadres	1980	1986
Âge moyen	37,5 ans	39,5 ans
Sexe	24,5 % de femmes	27,4 % femmes
Scolarité	13 % sec. non ter. 70 % secondaire 12 % collégial	10,4 % sec. non ter. 69 % secondaire 15 % collégial
Expérience dans l'Institution	6 ans	12 ans
Pourcentage des effectifs	19,2 %	13,5 %
Effectifs	2479 pers.	2428 pers.
Profil type du personnel technique		
Âge moyen	32 ans	34,5 ans
Sexe	54 % femmes	67 % femmes
Scolarité	9 % sec. non ter. 74 % secondaire 14 % collégial 3,4 % univ.	6 % sec. non ter. 72 % secondaire 15 % collégial 4 % univ.
Expérience dans l'Institution	8 ans	11 ans
Pourcentage des effectifs	4,3 %	10,9 %
Effectifs	555 pers.	1962 pers.
Profil type du personnel de bureau		
Âge moyen	26,6 ans	30,2 ans
Sexe	93,5 % femmes	95 % femmes
Scolarité	9 % sec. non ter. 81 % secondaire 9 % collégial 0,6 % univ.	10 % sec. non ter. 75 % secondaire 14 % collégial 1,1 % univ.
Expérience dans l'Institution A	4 ans	6 ans
Pourcentage des effectifs	75,8 %	75,3 %
Effectifs	9782 pers.	13551 pers.

Source : Doc, A, 1985 : 35.

Il convient de noter que les grands groupes établis ici ne correspondent pas parfaitement aux distinctions habituelles, de sorte que certains pourcentages se trouvent faussés par rapport à certains de ceux présentés précédemment. Quoi qu'il en soit, cela fournit quelques indications complémentaires au sujet du profil type de différentes catégories d'employés de banque.

6.3.1. Poursuite de la féminisation

[Retour à la table des matières](#)

[p. 571]

Nous avons fait référence à ce phénomène plus haut, mais pouvons simplement rappeler ici les grands traits de cette évolution, pour la mettre en perspective avec les autres phénomènes qui seront exposés ici en regard de l'évolution des caractéristiques de la main-d'œuvre.

Rappelons d'abord que dans l'ensemble des succursales, les femmes représentent 83 % des effectifs en 1986, alors qu'elles n'en constituaient que 65 % en 1975 (Doc. A., 1987). Dans la catégorie des cadres, elles sont un peu plus de 27 % (mais seulement 18 % des directeurs) ; dans la catégorie technique, elles sont passées de 50 % en 1979 à 66,9 % en 1986 ; et dans le groupe des bureaux, leur "fief" traditionnel, elles sont toujours aux environs de 95 % depuis 1979.

Cette évolution doit être considérée en regard de l'évolution de la participation des femmes au marché du travail ; leur taux d'activité est en effet passé de 38,3 % à 56,2 % de 1970 à 1987 au Canada. Au Québec, le taux d'activité des femmes est légèrement inférieur, mais on peut considérer que globalement, une femme sur deux travaille à l'extérieur du foyer. Les taux d'activité des femmes québécoises étaient de 46,2 % en 1980, 50,0 % en 1985 et 52,3 % en 1987. (Statistique Canada, 1988 : 252-265)

6.3.2. Légère amélioration de la scolarité

[Retour à la table des matières](#)

À notre grand étonnement, le profil de la main-d'œuvre des succursales ne s'est pas tellement modifié du point de vue de la scolarité. Ainsi, le discours sur l'augmentation des "qualifications" (entendues au sens de niveau de scolarité et de formation) dans la banque semble s'appliquer essentiellement, du moins pour le moment, au personnel du siège social ou des instances dirigeantes. Pour ce qui est des succursales, si le mouvement s'y répercute, la tendance à l'élévation du niveau de scolarité n'est pas encore très marquée.

À l'échelle des succursales elles-mêmes, on observe un niveau de scolarité relativement faible, la très grande majorité des employés n'ayant qu'un diplôme de niveau secondaire (correspondant à peu près au bac. français). Cependant, il convient de noter que les offres d'emploi publiées par l'Institution en 1987-1988 témoignent d'un désir d'embaucher des employés ayant un niveau de scolarité supérieur. Un certain nombre d'intervenants nous ont d'ailleurs indiqué que les [p. 572] embauches plus récentes commençaient à contribuer à l'élévation du niveau de scolarité dans l'Institution.

Les données présentées dans le tableau précédent sont d'ailleurs explicites et montrent que les "nouvelles" catégories d'emplois, ou les emplois appelés à se développer dans l'avenir, sont effectivement ceux où l'on retrouve un personnel plus scolarisé. Ainsi, le profil type des techniques fait apparaître un pourcentage de 4 % d'individus possédant un diplôme de niveau universitaire en 1986, contre 3,4 % en 1980.

À l'inverse dans la catégorie des bureaux, à peine 1 % détient un diplôme universitaire ; évidemment, ces personnes sont dans une certaine mesure "surqualifiées" pour des emplois de caissière ou de commis, mais il est possible que cette formation leur ouvre l'accès à des filières de mobilité ascendante, selon que le type de diplôme qu'elles détiennent est relié ou non à l'activité bancaire.

On note cependant une progression du pourcentage d'employées de bureau détenant un diplôme de niveau collégial (bac. +2), ce pourcen-

tage étant passé de 9 % en 1980 à 14,3 % en 1986. À cet égard, notons que les exigences pour le poste d'agent-conseil et de conseiller (service aux entreprises) sont le diplôme de niveau collégial avec deux ou trois années d'expérience dans des fonctions connexes.¹ De plus, dans une région particulière, on a déjà commencé à exiger le "certificat d'études collégiales" (soit une année d'études collégiales) pour les postes de caissière, ainsi que de commis jusqu'à agent-conseil (Inter. A). Par contre, il faut noter que près de 10 % des effectifs actuels des bureaux ne détiennent même pas le diplôme de niveau secondaire. Il est possible que ce soit là le reflet des effectifs plus âgés, mais nous ne disposons pas de données croisées sur la scolarité et l'âge.

Il convient de signaler qu'à l'échelle de l'ensemble de la population canadienne de 25 à 34 ans, on a observé une réduction très nette du pourcentage des personnes n'ayant pas terminé le secondaire. Dans l'Institution A, si cette tendance n'est pas [p. 573] aussi nette, on considère que c'est en partie en raison de l'ancienneté accrue des employés et du fait que la croissance des effectifs s'est ralentie.

En ce qui concerne les études universitaires, 14 % des femmes et 17 % des hommes détenaient un diplôme universitaire en 1983 au Canada, ce qui est nettement supérieur aux pourcentages observés dans l'Institution A, comme l'indiquent les chiffres présentés ici.

Pour ce qui est de la catégorie des cadres, 5,6 % d'entre eux détiennent un diplôme universitaire en 1986, contre 4,7 % en 1980. De ce groupe, 10 % n'a pas le diplôme secondaire, 70 % le détient, et près de 15 % possède le niveau collégial. Pour ce qui est plus spécifiquement des directeurs, plus de 12 % d'entre eux n'ont pas terminé leurs études secondaires (bac.), alors que 66 % les ont terminées, 15 % ayant atteint le collégial (bac. + 2) et 6,4 % détenant un diplôme universitaire (bac. + 5).

¹ Annonce parue dans les journaux locaux, juillet 1987, avec confirmation par entrevue dans l'Institution A.

Tableau 6.11. Répartition selon le niveau de scolarité, 1980-1986[Retour à la liste des tableaux](#)

Niveau	Directeurs (1235)		Ensemble (12898 pers.)	
	1980	1986	1980	1986
Sec. non term.	16,7 %	12,2 %	9,8 %	9,7 %
Secondaire	66,4	66,0	78,9	73,7
Collégial	11,0	15,4	9,8	14,5
Universitaire 5,9		6,4	1,5	2,1

Source : Doc. A, 1987.

On note cependant une amélioration du niveau de scolarité chez les personnes ayant accédé à une fonction de cadre de 1979 à 1983. Ceux-ci sont plus scolarisés que la moyenne des cadres en place : 17,6 % ont un diplôme d'études collégiales, contre 13,2 % pour la moyenne ; 8,3 % ont un diplôme d'études universitaires, contre 6,1 % en moyenne. On voit là l'effet conjugué de l'accès à l'emploi de nouvelles générations en moyenne plus scolarisées, pour ce qui est de l'offre de travail, mais également d'une demande de la part de l'Institution pour du personnel mieux formé, que l'on considère plus apte à faire face aux défis posés par l'innovation de processus, mais surtout actuellement par l'innovation de produit.

[p. 574] Si l'on veut comparer avec 1975, dans la région de Montréal, 65 % du personnel avait 11 années de scolarité, soit le niveau exigé à l'époque pour les divers postes de travail de bureau, à l'exception de celui de commis junior où dix années pouvaient suffire si l'on avait une année d'expérience de ce genre de travail.

Pour les autres postes, c'est d'ailleurs le nombre d'années d'expérience dans une institution bancaire qui permettait de discriminer entre les candidats pouvant accéder aux divers postes. Ainsi, on exigeait 11 années de scolarité et 6 mois d'expérience dans une banque pour le poste de caissière, alors que l'on exigeait la même scolarité mais 2 ans d'expérience pour les postes de commis, 3 ans pour les postes d'agent

de crédit et d'épargne, 5 ans pour les postes de comptable ou d'adjoint aux prêts, enfin 6 ans pour les postes d'adjoints à l'épargne et aux prêts, et 8 ans pour les postes d'adjoint à l'épargne. (Doc. A, 1976 : 428)

Les critères d'admissibilité officiels ne se sont pas tellement modifiés, de sorte que le niveau de scolarité n'a pas beaucoup évolué au fil des ans, si ce n'est par un "effet d'offre", du fait de l'augmentation générale du niveau de scolarité. Cependant, comme les emplois dans la banque ne sont pas particulièrement recherchés, contrairement à ce qui se produit en France, où ils jouissent d'un statut supérieur à celui qu'on leur affecte au Canada et en Amérique du Nord en général, il n'y a pas eu d'évolution nette à la hausse. Cette situation est particulièrement vraie en ce qui concerne les directeurs de succursales, pour qui le réseau de contacts locaux et le réseau d'influence ou de pouvoir semble compter davantage que le niveau de scolarité dans l'embauche (Beauchamp, 1979).

Ajoutons que les cadres qui ont des études collégiales et universitaires ont pour la plupart été formés en administration ; c'est le cas des deux tiers d'entre eux. D'ailleurs, les deux tiers (67 %) des stages du personnel régulier étaient des stages en gestion en 1975. Les stages sur le système informatique venaient ensuite, avec 15 %, suivis de stages de divers types représentant 5 % ou moins des activités : stages d'employés de bureau (5 %), sur l'impôt (4 %), sur l'organisation des succursales (3 %), sur les relations humaines (2 %), l'éducation et la consommation (2 %) et stages professionnels (2 %).

– Formation supplémentaire

[p. 575]

On note par ailleurs que près de 80 % des cadres n'ont pas fait d'études supplémentaires à la suite de leur scolarité de base ; quelque 7 % ont suivi des études collégiales par la suite, alors que 10 % ont suivi des cours de niveau universitaire. (Doc. A, 1984 : 2.8)

Pour ce qui est du profil des non-cadres, la grande majorité des employés de bureau n'ont pas suivi d'études supplémentaires à leur scolarité de base. C'est le cas de 82 % des commis junior et de 89 % des caissiers, commis senior et chefs de bureau en 1984. Parmi les

commis junior qui ont suivi des études supplémentaires (18 %), la moitié, soit 9 %, ont obtenu des crédits de scolarité de niveau secondaire, alors que le quart a acquis des crédits de niveau collégial, la majorité en administration. Parmi les quelque 11 % des caissiers et autres employés de bureau qui ont suivi des études supplémentaires, la moitié ont poursuivi au niveau collégial (le plus souvent en administration ou comptabilité) et l'autre moitié au secondaire (formation de base). (Doc. A, 1984 : 3.9)

Dans le groupe des secrétaires, 86 % n'ont pas d'études supplémentaires, très peu d'entre elles (2 %) ont atteint le niveau collégial.

Dans la catégorie des agents, dont le niveau de scolarité de base est plus élevé, 83 % n'ont pas d'études complémentaires. Parmi les personnes qui ont poursuivi des études, 4 % l'ont fait au niveau secondaire, 7 % au niveau collégial et 5 % au niveau universitaire.

Globalement, en 1983, on avait constaté que 95 % des non-cadres ne poursuivaient pas d'études à l'extérieur. Le groupe le plus enclin à en suivre est celui des jeunes de 20 à 35 ans ayant entre une et quinze années d'expérience, de sorte qu'il pourrait s'agir d'une tendance appelée à se développer dans l'avenir. C'est d'autant plus probable qu'il convient de noter que les agents participent davantage à des cours de perfectionnement externe (10 % d'entre eux en 1983). Les caissières sont le groupe le moins porté à participer (96 %). (Doc. A, 1984 : 3.10) ¹

[p. 576]

– Perfectionnement interne

Compte tenu du fait que la "qualification" peut provenir notamment de certaines activités de perfectionnement, non seulement externes mais aussi internes, si l'on veut retenir les profils de qualification les plus courants, selon la catégorie, on peut dire que 55 % de l'ensemble des cadres détiennent un diplôme de secondaire et ont par-

¹ Il convient de noter que certains employés peuvent omettre de mentionner des activités de perfectionnement suivies à l'extérieur, quoique comme la chose est de plus en plus valorisée, la plupart auraient tendance à le faire. On peut donc penser que les chiffres établis correspondent assez bien à la réalité.

ticipé à plus de quatre activités de perfectionnement internes ou externes. Les activités internes portent plus souvent sur des produits spécifiques à l'institution, notamment dans les domaines du prêt et du crédit, mais également sur des procédures administratives ou du perfectionnement en gestion. Les activités externes sont de nature plus générale, portant notamment sur la gestion ou sur des applications informatiques.

Pour ce qui est du groupe des techniques, 70 % d'entre eux ont un secondaire et plus de quatre activités de perfectionnement interne ou externe. Enfin, dans la catégorie des bureaux, ce sont 70 % qui ont un secondaire, mais cependant la tendance dominante est alors de moins de cinq activités de perfectionnement interne ou externe.

Pour ce qui est de la participation des non-cadres à des activités internes, 76 % d'entre eux n'ont participé à aucune activité en 1983, alors que 23 % d'entre eux ont participé à une, deux et même trois activités.

Encore là, ce sont les agents qui participent le plus (50 % de participation) et les caissiers qui participent le moins (80 % de non-participation). On note aussi que les effectifs ayant une formation en administration participent un peu plus aux activités internes de perfectionnement que les autres groupes, mais l'écart est tout de même très faible.

En ce qui concerne la participation des cadres au perfectionnement, 50 % ont suivi au moins une activité de perfectionnement interne en 1983, pour une moyenne de deux parmi l'ensemble des cadres qui en ont suivi. Seulement 6 % des cadres ont suivi une activité externe pour une moyenne de 1,33 activité. (Doc. A, 1984 : 2.9)

[p. 577]

Au cours de leur carrière dans l'Institution A, les cadres ont suivi en moyenne 7,31 activités internes et 1,74 activité externe. Les comptables et les directeurs adjoints-conseil étaient ceux qui avaient suivi le moins d'activités de perfectionnement. Les cadres des plus grandes succursales (16 employés et plus) ont tendance à suivre plus d'activités externes que les autres.

Nous n'en ajouterons pas davantage sur cette question ici, puisque cela nous mène vers l'étude de la gestion de la main-d'œuvre, mais

nous reviendrons plus loin sur les activités de formation et leur rôle dans l'évolution des carrières bancaires, puisque cette dimension est présente dans la théorie des marchés internes du travail. Pour conclure, soulignons simplement que la majorité des intervenants en ressources humaines font état d'une certaine élévation de la demande de qualification, telle qu'elle s'exprime en termes de niveau de scolarité. Ainsi, dans certaines régions, les établissements de l'Institution A ont commencé à exiger le diplôme collégial pour les postes d'agents en particulier, ce qui pourrait certes avoir une incidence sur les caractéristiques de la main-d'œuvre en emploi à moyen ou long terme.

6.3.3. Vieillessement de la main-d'œuvre

[Retour à la table des matières](#)

Le tableau 6.10 présenté plus haut témoigne d'un certain vieillissement des effectifs, qui n'est pas sans représenter une certaine contrainte pour l'Institution et ce, de deux points de vue. D'une part, on considère que les effectifs plus jeunes, plus récemment sortis du système scolaire, sont généralement plus scolarisés et plus aptes à poursuivre leur formation, comme l'exige de plus en plus l'innovation de produit. D'autre part, étant donné le "contrat implicite" quant à une certaine sécurité d'emploi, l'Institution préfère éviter de licencier ses effectifs vieillissants. Ce vieillissement inquiète d'autant plus l'Institution que l'embauche s'est ralentie au cours des dernières années, de sorte qu'il est difficile d'envisager un renversement de ce processus de vieillissement.

On constate ainsi que dans chacune des catégories professionnelles, l'âge moyen a augmenté. L'âge moyen des cadres a augmenté de 37 à 39,5 ans de 1979 à 1986 ; l'âge moyen des "techniques" a augmenté de 32 à 34,5 ans ; enfin, celui de la catégorie des bureaux est passé de 26 à 30,2 ans. Le tableau qui suit (6.9) indique que l'âge moyen des directeurs s'est pour sa part maintenu à 42 ans, alors [p. 578] que ce sont les autres cadres qui expliquent un relèvement de 29 à 37 ans de 1980 à 1986.

Quoi qu'il en soit, certaines prévisions de l'entreprise (Doc. A, 1984 : 2.16) laissaient entrevoir la nécessité de remplacer près de

40 % des effectifs de direction de deuxième et troisième niveau d'ici 1990, ceux-ci devant atteindre l'âge de la retraite d'ici là. Cependant, comme l'âge de la retraite obligatoire a été aboli au Québec ¹, il n'est pas certain que cela se produira effectivement.

Dans l'ensemble de l'Institution, le groupe des trente ans et plus représentait près de la moitié (47,4 %) des effectifs en 1985, alors qu'il ne constituait que le tiers (33,6 %) des effectifs en 1980. En 1975, d'après les données sur la région de Montréal, 65 % des employés de succursales avaient moins de trente ans et seulement 15 % avaient plus de quarante ans.

En 1975, toujours d'après les données sur la région de Montréal, 73 % des femmes et 45 % des hommes avaient moins de trente ans, la majorité (50 % des femmes et 38 % des hommes se situant dans la tranche des 20 à 30 ans. Dans la catégorie des 30 à 40 ans, on trouvait 28 % des hommes et 16 % des femmes. De 40 à 50 ans, on comptait 13 % des hommes et 8 % des femmes. Enfin la catégorie des 50 à 60 ans comptait 3 % des femmes et 10 % des hommes, qui représenteraient aussi pour 4 % dans les 60 à 70 ans. (Doc. A, 1976 : 74)

Le tableau suivant fournit plus de détails sur l'évolution de la structure des âges dans l'entreprise.

¹ La charte des droits et libertés de la personne du Québec interdit de faire de la discrimination fondée sur la base de l'âge et c'est dans cette perspective qu'a été aboli l'âge de la retraite "obligatoire".

Tableau 6.12. Répartition des effectifs selon l'âge, 1980-1986
(en date du premier mai)

[Retour à la liste des tableaux](#)

	Directeurs	Autres cadres	Ensemble	Dir.	Autres C.	Ens.
Nombre de personnes:	1235	3692	12909 1191	1238	1987	
Age:						
Moins de 20:	0	5,9 %	6,6 %	0	0	1,4 %
20-24 ans:	3,0 %	28,5 %	31,1 %	0,5 %	0,6 %	16,7 %
25-29 ans:	9,5 %	27,2 %	23,3 %	5,3 %	11,4 %	27,0 %
30-34 ans:	17,4 %	16,6 %	14,3 %	15,4 %	29,2 %	21,8 %
35-44 ans:	33,6 %	15,1 %	15,1 %	41,3 %	43,5 %	23,1 %
45-54 ans:	21,3 %	5,2 %	6,4 %	27,1 %	13,4 %	7,9 %
55-64 ans:	14,2 %	1,4 %	2,9 %	10,1 %	1,9 %	2,1 %
65 ans et +:	1,0 %	0,1 %	0,3 %	0,3 %	0,1 %	0,1 %
Age moyen:	42 ans	29 ans	30 ans	42 ans	37 ans	32 ans

Source : Doc. A. 1987 : 1.

6.3.4. Allongement de l'expérience

[Retour à la table des matières](#)

Si l'âge en soi peut constituer une certaine contrainte pour l'entreprise, l'allongement de l'expérience qui y est généralement associé peut représenter un avantage pour l'Institution.

Les données de l'Institution A montrent que le nombre d'années d'expérience du personnel a progressé parallèlement à l'âge : on constate ainsi que 51 % des effectifs ont 5 ans et plus d'ancienneté. C'est évidemment surtout le cas dans la catégorie des cadres, dont l'ancienneté dans l'entreprise a doublé, passant de 6 à 12 ans de 1980 à 1986 (Tableau 6.10). Du côté des techniques, si le phénomène est moins marqué, l'ancienneté moyenne étant passée de 8 à 11 ans, cela tend à indiquer que l'entrée dans ce poste s'expliquerait en bonne partie par

des mouvements internes, malgré les caractéristiques particulières des postes. Nous aurons l'occasion de vérifier plus amplement les liens entre l'ancienneté et les mouvements dans le marché interne du travail dans la section suivante.

[p. 580]

Le tableau qui suit (6.13) fait état de l'expérience des effectifs en général, mais aussi pour les catégories de cadres et directeurs. Ces données sont intéressantes du point de vue des marchés internes puisqu'elles permettent d'identifier des éléments de mobilité de main-d'œuvre, ou encore de poser des hypothèses au sujet de certains éléments des critères de gestion de la main-d'œuvre.

Tableau 6.13. Répartition des effectifs selon le nombre d'années d'expérience dans l'entreprise et l'établissement, 1980-1986

[Retour à la liste des tableaux](#)

	1980			1986		
	Dir.	Autres C.	Ens.	Dir.	Autres C.	Ens.
Expérience dans l'entreprise :						
0-1 an :	7,1 %	24,3 %	28,2 %	5,4 %	5,4 %	20,4 %
2-3 ans :	5,9 %	20,7 %	22,4 %	7,3 %	6,7 %	13,0 %
4-5 ans :	7,4 %	13,7 %	13,4 %	5,7 %	7,4 %	14,0 %
6-7 ans :	8,6 %	11,8 %	10,1 %	5,7 %	8,6 %	13,2 %
8-9 ans :	8,1 %	7,8 %	6,2 %	7,5 %	10,5 %	11,5 %
10 à 14 :	20,0 %	11,8 %	9,9 %	18,8 %	25,8 %	15,6 %
15 à 19 :	18,3 %	6,1 %	5,0 %	16,3 %	17,9 %	6,4 %
20 et plus :	24,6 %	4,6 %	4,8 %	33,3 %	17,6 %	5,9 %

	1980			1986		
	Dir.	Autres C.	Ens.	Dir.	Autres C.	Ens.
Expérience dans l'entreprise :						
0-1 an :	14,9 %	32,3 %	34,8 %	18,9 %	16,8 %	26,1 %
2-3 ans :	10,0 %	22,5 %	24,0 %	11,4 %	11,3 %	14,7 %
4-5 ans :	10,1 %	12,7 %	13,0 %	7,1 %	9,9 %	14,8 %
6-7 ans :	7,9 %	9,8 %	8,7 %	5,9 %	9,0 %	12,6 %
8-9 ans :	6,4 %	6,0 %	4,7 %	6,3 %	9,5 %	10,4 %
10 à 14 :	19,2 %	8,5 %	7,6 %	14,9 %	18,3 %	12,6 %
15 à 19 :	13,0 %	4,6 %	3,6 %	13,5 %	12,3 %	4,6 %
20 et plus :	18,5 %	3,6 %	3,6 %	21,9 %	12,9 %	4,2 %

Source : Doc. A, 1987 : 1.

Ces données permettent de constater l'importance relative de l'ancienneté et, indirectement, de la mobilité interne pour l'atteinte des postes de directeur, comme nous l'ont confirmé nos interlocuteurs. Comme on nous l'a aussi indiqué en entrevue, il existe en fait relativement peu de mobilité inter-établissement, surtout en ce qui concerne les postes de direction. C'est ainsi que les personnes en place ont beaucoup d'ancienneté dans l'établissement, tout comme dans l'entreprise, [p. 581] mais comme nous pourrions le constater plus loin, un certain nombre de directeurs entrent en emploi directement de l'extérieur.

À l'inverse, si l'on prend l'ensemble des employés, on constate que les pourcentages les plus élevés se retrouvent dans les catégories où l'ancienneté est plus réduite. Plus on monte dans les années d'ancienneté, moins les pourcentages sont élevés, ce qui est tout à fait l'inverse de la situation observée dans le cas des postes de directeur.

Fait intéressant à noter, de 1980 à 1986, la structure par ancienneté du groupe des autres cadres s'est inversée. Alors que la majorité avait peu d'ancienneté dans l'entreprise en 1980, en 1986, elle a plutôt plus d'ancienneté dans l'entreprise et dans l'établissement. Cependant, en ce qui concerne leur ancienneté dans l'établissement, on constate deux concentrations, aux deux extrémités de la distribution : soit entre 0 et 3 ans et entre 10 ans et plus. Cela pourrait être le signe d'une rupture dans les comportements, ou encore de l'arrivée de "nouvelles vagues" de cadres n'ayant pas les mêmes caractéristiques que les cohortes précédentes, mais également le développement de nouveaux services (ou innovations de produits).

Pour ce qui est de l'expérience moyenne dans l'entreprise, celle-ci est passée de 5,7 ans à 7,2 ans de 1980 à 1986 dans l'ensemble. L'expérience moyenne des directeurs a légèrement augmenté, alors que l'expérience moyenne des autres cadres a carrément doublé (6,1 à 12,5 ans).

En 1983, 80 % des non-cadres avaient acquis toute leur expérience dans le même établissement. Ce sont les secrétaires et les caissières qui ont l'expérience la plus longue dans leur poste dans la catégorie des non-cadres, ce qui semble indiquer une stagnation dans ce type de postes. Les secrétaires et les caissières se retrouveraient ainsi dans des postes ne menant apparemment nulle part, ce que l'on qualifierait de

"dead end entry ports" dans la théorie des marchés internes. Quant à la fonction d'agent aux services courants, étant récente, les données ne peuvent qu'indiquer une expérience relativement courte. (Doc. A, 1984 : 3.13)

En ce qui concerne l'expérience moyenne dans l'établissement, celle-ci est passée de 4,7 à 6,1 ans pour l'ensemble, toujours de 1980 à 1986. Pour les directeurs, les [p. 582] choses n'ont à peu près pas bougé, alors que pour les autres cadres, encore là, le chiffre a presque doublé : 5 à 9,6 ans. (Doc. A, 1987)

Nos interviews ont permis de confirmer cette très faible mobilité inter-établissement, tout à fait caractéristique de l'Institution A. Dans les autres institutions bancaires, la mobilité est généralement très valorisée, de sorte que les personnes occupant des postes de cadres ou de directeur de succursale sont fortement incitées à se déplacer si elles veulent "faire carrière". Ainsi, il y aurait une règle, plus ou moins explicite, favorisant et imposant presque les déplacements à tous les deux ou trois ans (Inter. B). Ce n'est évidemment pas le cas pour les postes de bas niveau ; bien que ceux-ci puissent être déplacés par en haut, lors de l'ouverture de nouvelles succursales par exemple, ces déplacements ne s'inscrivent pas nécessairement dans un plan de carrière.

Nous reviendrons sur les questions de mobilité dans la section suivante, puisque celles-ci sont très étroitement liées aux modalités de gestion de la main-d'œuvre et au marché interne du travail.

6.4. PROFILS DE CARRIÈRE ET FAISCEAUX DE MOBILITÉ

[Retour à la table des matières](#)

Pour compléter cette analyse de la structure de l'emploi dans l'Institution A, nous nous penchons plus particulièrement sur les profils de carrière des cadres et non-cadres en particulier, en tentant de mettre en relief les grandes différences entre les filières professionnelles ou profils de carrière des différents groupes. Nous nous intéressons d'abord à

l'origine ou la provenance des personnes en poste, essentiellement à déterminer les lieux de recrutement applicables aux différents postes.

Dans un deuxième temps, nous nous penchons sur les profils de carrière, ce qui nous ramène à la question de la mobilité, que nous développons dans un troisième temps, en tentant de retracer les faisceaux de mobilité passés, mais surtout en essayant de tracer les grandes lignes de ceux qui se dessinent pour l'avenir, à savoir ceux concernant les postes d'agents de services-conseils notamment.

6.4.1. Une provenance "bancaire"

[Retour à la table des matières](#)

[p. 583]

Une des premières choses que l'on constate en abordant le secteur bancaire, que ce soit au Canada ou en France, c'est qu'il existe bel et bien un "marché interne du travail", tel que nous avons défini cette expression précédemment. Toute une série d'indicateurs renforcent ce constat, que nous ont aussi confirmé l'ensemble de nos interlocuteurs du monde bancaire.

Il convient de noter qu'environ 60 % des recrutements dans l'Institution A se font à l'intérieur du milieu des banques et institutions financières (doc. A, 1984 : 39), dont 46 % à l'intérieur même de l'Institution et 14 % auprès d'autres banques et institutions financières. Parmi les recrutements internes à l'Institution, 36 % provenaient du même établissement, 6 % d'une autre succursale de la même région et 4 % d'autres succursales d'autres régions.

À l'époque où les données ont été colligées, 40 % des recrutements se faisaient donc à l'extérieur de ce milieu. De ce nombre, seulement 24 % des personnes embauchées provenaient d'autres employeurs, le reste (16 %) sortant soit directement d'un établissement d'enseignement, soit d'une période sans emploi (moins fréquent tout de même).

Les recrutements à l'externe sont d'ailleurs à la baisse depuis la fin des années soixante-dix. En effet, en 1979, on recrutait 60 % des effectifs à l'extérieur, y compris dans d'autres banques et institutions financières, alors que le pourcentage correspondant n'est plus que de

54 % en 1984. Cela est apparemment dû au ralentissement des recrutements pendant la période de crise du début des années quatre-vingt ; on prévoit que l'augmentation des postes de spécialistes et de professionnels amènera les institutions bancaires à avoir de plus en plus recours à l'externe.

6.4.1.1. Recrutement des cadres

En ce qui concerne plus particulièrement les cadres, 40 % d'entre eux sont recrutés au sein du même établissement lorsqu'il y a ouverture d'un poste de niveau cadre. Quelque 16 % supplémentaires sont recrutés dans d'autres succursales de la même région. Un autre 12 % provient d'autres institutions bancaires, alors que 17 % provient d'autres employeurs. (Doc. A, 1984 : 2.18)

[p. 584]

On aura constaté que le pourcentage de recrutement au sein du même établissement est plus fort que la moyenne générale (40 % contre 36 %), ce qui vaut aussi pour le pourcentage provenant d'une autre succursale (16% contre 10 %), alors que le pourcentage provenant d'autres employeurs est plus faible (17 % contre 24 %).

Les directeurs adjoints sont généralement recrutés à l'intérieur du même établissement, soit dans environ un cas sur deux, davantage dans le cas des adjoints aux services courants et administratifs. Les directeurs de troisième niveau sont aussi généralement recrutés à l'intérieur du même établissement ; c'est le cas pour les deux tiers d'entre eux.

On constate par ailleurs qu'un peu moins d'un cinquième des cadres font carrière dans le même établissement depuis plus de vingt ans ; la moitié d'entre eux sont des directeurs de deuxième et troisième niveau. On note par ailleurs que près de 70 % des cadres sont restés dans la même succursale depuis le tout début de leur carrière dans l'Institution.

En général, les deux tiers des cadres recrutés depuis 1979 proviennent de la même succursale ou d'une succursale de la même unité régionale (contre 57 % pour l'ensemble).

En ce qui concerne les media de recrutement utilisés, nous disposons d'informations colligées en 1975, mais pas de données plus récentes. Celles-ci indiquent toutefois qu'en 1975, pour les emplois de direction, 37 % des recrutements de directeurs se faisaient par le biais du service du personnel de l'Institution (pour la région de Montréal uniquement, rappelons-le), alors que 17 % passaient par le biais de recherches personnelles du directeur de succursale ou de ses adjoints, 11 % par le "fichier-réservoir" de l'entreprise, et 35 % par d'autres modalités non précisées (annonces dans les journaux, etc.). Les pourcentages ont sans doute évolué depuis, nos interlocuteurs étant d'avis que le recrutement est davantage publicisé, particulièrement dans les journaux.

À titre de comparaison, mentionnons que pour les emplois de bureau, seulement 19 % des recrutements étaient imputables au service du personnel, alors que 23 % [p. 585] étaient attribuables à la recherche personnelle du gérant ou de ses adjoints, 19 % à l'usage du "fichier-réservoir" et 39 % à d'autres modalités non précisées (annonces dans les journaux, connaissances, etc.).

Le recrutement était donc légèrement plus "local" (recherche personnelle) dans le cas des emplois de bureau, mais l'écart n'était pas très important. Par contre, le service du personnel paraît intervenir beaucoup plus dans le cas des emplois de direction, sans toutefois que cela n'exclue que des recherches personnelles aient précédé le passage par le service du personnel.

En gros, le constat général qu'il convient de faire, c'est que plus on monte dans la hiérarchie des postes, plus les personnes recrutées ont tendance à venir de l'interne. Et aujourd'hui, les postes de spécialistes entraînent un recours plus fréquent aux recherches externes (journaux, etc.).

6.4.1.2. Recrutement des non-cadres

Chez les non-cadres, 60 % proviennent de la même ou d'une autre succursale. Dans le groupe de caissières, un certain pourcentage (12 %) provient d'autres institutions bancaires et à peu près le même pourcentage du marché des "sans emploi avec expérience". Globale-

ment, selon nos interlocuteurs, les chiffres n'ont pas beaucoup varié au cours des dernières années, soit de 1979 à aujourd'hui.

Dans le cas des postes d'agent-conseil, les personnes proviennent toujours majoritairement d'une succursale de l'Institution A, mais un pourcentage non négligeable (environ 15 %) provient d'autres institutions bancaires ou financières. Par ordre décroissant, ces personnes proviennent ensuite d'une autre institution associée à l'Institution A, puis d'un autre établissement ou d'une situation de sans emploi.

La très grande majorité des agents (60 % des agents-conseils et 75 % des agents de services courants ou administratifs) sont d'abord passés par un autre poste avant d'obtenir ce poste d'agent. Dans le cas des agents de services courants et administratifs, ceux-ci étaient généralement classés parmi les cadres avant le "dégraissage" qui a transformé bon nombre de postes de comptables en postes d'agents ; c'est le cas de 5 % des effectifs. Seulement un cinquième des agents [p. 586] sont entrés directement dans ce poste. (Doc. A, 1984) Le marché interne semble donc se développer du côté des emplois de bureau.

En fait, les deux tiers des non-cadres entrent dans le "métier" par le poste de caissière et environ un cinquième sont entrés par le poste de commis junior (qui tend à disparaître ou à diminuer dans de nombreuses institutions). Dans certains cas, comme les postes de secrétaires, la moitié ont débuté dans la même fonction et, en fait, elles risquent aussi de terminer leur "carrière" dans cette même fonction.

En ce qui concerne les modalités de recrutement, rappelons que la recherche personnelle du directeur ou de ses adjoints représentait près du quart des recrutements (23 %) en 1975, le service du personnel n'intervenant que pour près d'un cinquième, de même que le "fichier-réservoir" (19 %), alors que diverses autres procédures interviennent pour près de 40 % (annonces dans les journaux, affichage dans la succursale, etc.).

Globalement, si l'on regroupe l'ensemble des effectifs, on constate que les succursales de l'Institution utilisent largement les filières internes de recrutement : dans 25 % des cas, on fait appel au service du personnel, dans 16 % des cas on fait appel au fichier-réservoir de personnel de la succursale, dans 21 % des cas on a recours à la recherche personnelle du directeur ou de ses adjoints, dans 9 % des cas on procède à un affichage dans la succursale et dans 29 % des cas, on fait

aussi appel à d'autres modalités de recrutement non précisées (annonces dans les journaux, etc.). C'est surtout pour les postes de spécialistes et de techniciens que le recours au marché externe se développe, les postes de conseil étant en partie concernés par cette évolution.

6.4.2. Profils de carrières

[Retour à la table des matières](#)

En ce qui concerne les profils de carrière, un grand constat ressort de toutes les données, de même que des entrevues : les effectifs sont très peu mobiles et changent très peu souvent de poste au cours de leur carrière. La seule exception serait la catégorie des techniques et professionnels, dont la mobilité est légèrement supérieure à celle des autres catégories.

[p. 587]

Ainsi, on constate que 59 % des effectifs n'avaient occupé que leur fonction "de référence", c'est-à-dire le poste qu'ils occupaient effectivement au moment des divers relevés. Comme nous l'avons indiqué, les catégories techniques et professionnelles sont légèrement plus mobiles que les autres, puisque seulement le tiers (33 %) de ce groupe n'a occupé que sa fonction dite de référence ; en d'autres termes, les deux tiers ont déjà changé d'emploi au moins une fois au cours de leur carrière.

À l'inverse, les employés de bureau sont les plus "immobiles" : 65 % d'entre eux n'avaient jamais changé d'emploi au cours de leur carrière. Pour ce qui est des cadres, ils sont en quelque sorte dans une situation intermédiaire, 43 % n'ayant jamais occupé d'autre fonction. Ayant ainsi différencié les grands groupes, voyons un peu plus en détail comment se présentent les filières professionnelles ou profils de carrière des cadres et des non-cadres. (Doc. A, 1985 : 39)

6.4.2.1. Profil de carrière des cadres

Pour tenter de préciser le profil de carrière des cadres, nous nous sommes d'abord intéressée à la première fonction occupée au sein de l'Institution, puis nous avons essayé de dégager des données colligées sur les fonctions précédentes et la mobilité dans l'entreprise un tracé des filières suivies.

Les données sur la première fonction occupée permettent de constater que le poste de caissier est effectivement un poste d'entrée, mais que c'était surtout une entrée pour le poste de comptable, pour lequel 50 % des personnes avaient effectivement débuté dans une fonction de caissier, contre 17,5 % seulement qui étaient entrées directement dans cette fonction. (Doc. A, 1984 : 2.20)

En ce qui concerne les postes de directeur de premier niveau, 61 % sont entrés directement dans cette fonction. C'est le cas pour 35 % des directeurs de deuxième niveau et pour 16 % des directeurs de troisième niveau. On constate ainsi que le poste de directeur de premier niveau est une porte d'entrée importante pour ce type de fonction.

Le poste de directeur de deuxième niveau est aussi une porte d'entrée non négligeable, et semble appelé à le devenir davantage compte tenu de [p. 588] l'accroissement de la taille des succursales, qui entraîne une hausse de niveau de classification des postes. Le poste de directeur de troisième niveau constitue moins fréquemment une porte d'entrée, bien que ce ne soit pas totalement exclu (16 %) ; cependant, un pourcentage plus élevé (21 %) provient de fonctions de directeur de deuxième niveau.

Dans la majorité des cas, les gens viennent ainsi d'autres fonctions de cadres, soit plus de 30 % dans le cas des directeurs de deuxième niveau et près de 45 % dans le cas de ceux de troisième niveau. C'est moins souvent le cas des directeurs de premier niveau, dont environ 12 % provient d'autres fonctions de cadres.

On constate que jusqu'ici, les fonctions professionnelles et techniques ne semblent pas ouvrir la voie à des fonctions plus élevées de direction ; quel que soit le niveau de direction, le pourcentage ayant d'abord occupé une fonction technique ou professionnelle est négli-

geable, ce qui n'exclut pas totalement toutefois que certains aient, à un moment quelconque de leur carrière, passé par cette voie, mais reste tout de même peu fréquent, compte tenu de la faible importance de cette catégorie. Étant donné l'importance accrue que prennent ces fonctions techniques et professionnelles, il n'est toutefois pas dit qu'elles ne s'inscriront pas davantage dans les filières de l'ascension hiérarchique.

Moins d'un cinquième des personnes occupant des postes de direction sont entrées par le poste de caissier ; c'est le cas de 16 % des directeurs de premier niveau, de 18 % de ceux de deuxième niveau, et de 15 % de ceux de troisième niveau. Cela semble contredire la thèse que proposent souvent les banquiers eux-mêmes, selon laquelle "on entrait dans la banque en culottes courtes, au poste de caissier, et on montait jusqu'aux fonctions de direction". En fait, il n'en reste pas moins que le quart (25,2 %) de l'ensemble des effectifs-cadres sont entrés dans l'Institution par le poste de caissier, 15 % étant entrés par le poste de directeur de premier niveau. (Doc. A, 1984 : 2.20)

En fait, les modalités d'embauche des directeurs de succursale expliquent sans doute en partie ce phénomène. Ceux-ci sont en effet embauchés par le conseil d'administration de la succursale et, particulièrement en région, des considérations de nature quasi-"politique", ou tout au moins des questions de notoriété publique, semblent entrer en ligne de compte (Beauchamp, 1979). Par ailleurs, un certain [p. 589] pourcentage provient d'autres institutions bancaires, mais on ne dispose malheureusement pas de données sur les postes occupés précédemment, dans d'autres institutions.

Cependant, les données recueillies sur la région de Montréal en 1975 permettent de saisir l'importance relative des différents points d'entrée dans le système d'emploi de l'Institution. Si l'on prend ces chiffres de 1975, on constate que la principale porte d'entrée dans l'Institution était bel et bien le poste de caissier. En effet, 46 % des effectifs étaient entrés dans l'Institution par le biais du poste de caissier. Par ailleurs, 22 % étaient entrés par un poste de commis, 5 % par un poste de comptable, 5 % par un poste de secrétaire, 16 % par divers postes de bureau ou autres, et seulement 6 % par un poste de directeur. (Doc. A, 1976 : 104)

Ajoutons qu'à cette époque toujours, près de la moitié du personnel régulier n'avait jamais occupé un emploi à l'extérieur de l'Institution ou des institutions financières qui y sont associées. Pour 12 % de ces effectifs réguliers, la succursale où ils travaillaient en 1975 était leur premier et unique employeur. (Doc. A, 1976 : 104)

En ce qui concerne les postes d'adjoints, 25 % des adjoints-conseil ont débuté dans la même fonction, alors que ce n'est le cas que pour quelque 15 % des adjoints aux services courants et administratifs. Dans ce dernier cas, le tiers (34 %) est entré par le poste de caissier et 15 % par le poste de comptable.

On constate ainsi que le poste de "comptable" constituait aussi une porte d'entrée, environ un tiers des effectifs-cadres étant entré par cette porte : 17 % des comptables eux-mêmes et 15 % des directeurs adjoints aux services courants.

On a aussi noté que de 1979 à 1984, plus de 50 % des femmes embauchées dans des fonctions de cadres (soit 23,5 % de l'ensemble des cadres embauchés) ont été embauchées à des postes de comptables et de directeur de premier niveau. Compte tenu de l'affaiblissement numérique de ces deux catégories, mais surtout de la première, dans la structure des emplois, on peut certes s'inquiéter de la place des femmes dans la structure. (Doc. A, 1984 : 2.20)

Cela peut d'ailleurs nous amener à nous interroger sur la "dévalorisation" des postes, notamment sur la reclassification du poste de "comptable". Sa [p. 590] reclassification en postes de commis senior a-t-elle précédé ou suivi la forte progression des femmes dans cette catégorie ? Il semble que ce soit la deuxième option, mais peut-être est-ce aussi "grâce à" cette relative dévalorisation que l'on a "permis" à des femmes d'investir plus massivement cette catégorie d'emploi. Comme dans à peu près tous les secteurs d'activité où ce genre de parallélisme est observé, il est facile de constater une corrélation, mais plus difficile d'expliquer les relations de cause à effet.

Comme cela n'est pas notre objet prioritaire de recherche, nous nous contentons de signaler cet état de fait, le considérant essentiellement sous l'angle de sa signification en termes de marché interne du travail, ou du potentiel de mobilité interne dont disposera, dans les faits, l'effectif féminin, pourtant très nettement majoritaire dans les succursales de l'Institution A.

6.4.2.1.1. Fonction précédente

Si nous étudions maintenant les choses sous l'angle des fonctions précédemment occupées, nous pouvons dans une certaine mesure de retracer les filières professionnelles types.

Ainsi, si nous retenons uniquement les fonctions comptant pour plus de 40 % afin de dégager la tendance dominante en termes d'emploi occupé antérieurement, nous constatons qu'il existe bel et bien des "filières" et des portes d'entrée marquées.

Le tableau suivant permet de repérer les "ponts" les plus fréquents en termes de passages d'un emploi à l'autre dans les postes de cadres.

[p. 591]

Tableau 6.14. Répartition des effectifs cadres selon la fonction précédente, 1984

[Retour à la liste des tableaux](#)

Fonction actuelle :	Fonction précédente :
Comptable	Comptable (42 %)
Directeur-adjoint conseil	Directeur-adjoint conseil (38,5 %)
Directeur-adjoint courant / admin.	Comptable (43,7 %)
Directeur premier niveau	Directeur premier niveau (65,4 %)
Directeur deuxième niveau	Directeur deuxième niveau (43,6 %)
Directeur troisième niveau	Directeur deuxième niveau (62,3 %)

Le poste de directeur premier niveau semble ainsi constituer une porte d'entrée non négligeable, mais ne conduisant pas nécessairement à un poste de deuxième niveau, comme tendaient aussi à l'indiquer les données précédentes sur la première fonction occupée.

En ce qui concerne les fonctions précédemment occupées, il convient de noter de façon générale que les directeurs proviennent habituellement d'autres fonctions cadres, rarement d'autres fonctions de bureau (mais davantage au premier niveau qu'au troisième) et rare-

ment aussi de postes techniques et professionnels. Seuls les directeurs adjoints proviennent parfois de postes techniques et professionnels et c'est en fait surtout le cas des adjoints-conseil, qui ont cette provenance dans près d'un cinquième des cas. (Doc. A, 1984)

Les comptables sont aussi dans une situation particulière, provenant à près de 40 % des cas d'une fonction de bureau, rarement de fonctions de cadres ou techniques et professionnelles. La reclassification de nombreux postes en des postes de commis senior semble donc s'inscrire en accord avec la réalité du marché interne du travail, qui reliait effectivement davantage ce type de poste à des emplois de bureau.

Si l'on veut tenter de résumer la filière cadre type, on pourrait dire que soit les gens entrent directement dans un poste de directeur de premier ou deuxième niveau, ce dernier cas leur permettant d'espérer atteindre le troisième niveau ; soit ils entrent comme comptable, en provenance d'un emploi de bureau subalterne, caissier dans la moitié des cas, accèdent au poste de directeur adjoint courant ou administratif, et éventuellement, mais ce n'est pas très probable, ils obtiennent un poste de direction.

[p. 592]

6.4.2.1.2. Mobilité

Pour ce qui est des modalités plus générales d'accès aux emplois, les données permettent de constater que de 1979 à 1984, un peu plus de la moitié des cadres (54 %) sont arrivés dans leur poste de référence par engagement, alors que 23 % y sont parvenus de l'intérieur de la succursale et 23 % aussi d'une autre succursale de l'Institution A. Ainsi, 46 % des cadres sont en quelque sorte des gens de l'"interne", si l'on considère que le marché interne du travail comprend ici l'entreprise, et non le seul établissement, ce qui est généralement le cas pour les gestionnaires.

Il convient aussi de s'intéresser à la mobilité de cette catégorie une fois en emploi, ce qui renvoie aux mouvements à l'intérieur de la succursale, vers d'autres succursales. Voyons d'abord un tableau qui il-

lustre l'essentiel des mouvements possibles, tels qu'ils ont été relevés au cours des années 1979 à 1984. (Doc. A, 1984 : 2.24)

Tableau 6.15.
Répartition des mouvements des cadres, 1979-1984

[Retour à la liste des tableaux](#)

Fonctions	Engagement	Mobilité	
		même succ.	autre succ.
Comptable	44 %	34 %	22 %
Dir. Adjoint conseil	52 %	24 %	24 %
Dir. Adj. Cour. Adm.	39 %	37 %	24 %
Directeur 1er niveau	77 %	7 %	15 %
Directeur 2 ^e niveau	58 %	12 %	30 %
Directeur 3 ^e niveau	48 %	29 %	23 %

On peut aussi tenir compte des cessations d'emploi, qui sont une forme de mobilité. Globalement, si l'on tient compte à la fois des cessations d'emploi et des mouvements à l'intérieur de l'Institution (dans une même succursale ou vers une autre), on obtient un taux moyen annuel de mobilité de 7 %, de 1979 à 1984. ¹

[p. 593]

Il ressort aussi, comme on peut s'y attendre, que les cadres diplômés des niveaux collégial et universitaire sont nettement plus mobiles (respectivement 11 et 10 %) que ceux ayant une scolarité de niveau secondaire (6,5 %), qui sont toutefois beaucoup plus nombreux, comme nous l'avons vu plus haut. Les taux évoluent en dents de scie, où les années 1981 et 1983 représentent des sommets ; ainsi, en 1983,

¹ Le taux de mobilité annuel a été calculé en additionnant l'ensemble des mouvements de 1979 à 1984, en divisant par le nombre de cadres multiplié par le nombre d'années couvertes par les données, et multipliant par cent pour établir sous forme de pourcentage.

le taux de mobilité global des diplômés universitaires et collégiaux atteignait 17 % et 16 % respectivement.

Compte tenu de leur faible importance numérique, cela n'a évidemment pas d'effet fortement marqué sur l'ensemble, mais contribue néanmoins à de légères flexions. Ainsi, en 1983, le taux de cessation global observé chez les cadres a atteint 5,1 %, alors que la moyenne se situait aux environs de 3 % pour l'ensemble de la période de 1979 à 1984 (Doc. A, 1984 : 2.26-2.27)

En ce qui concerne plus spécifiquement les cessations d'emploi, on observe à peu près la même tendance : les diplômés universitaires et ceux du niveau collégial ont enregistré des taux de cessation annuel nettement plus élevés (respectivement 6,4 % et 4,9 %) que ceux du niveau secondaire (3 %).¹ Cela tendrait à confirmer l'idée d'un marché interne de plus en plus "professionnel", et non plus centré sur l'entreprise ou l'établissement, dans les nouvelles cohortes.

En termes de catégories professionnelles, on constate que ce sont les bas niveaux de la hiérarchie des cadres qui présentent les taux de mobilité les plus élevés : les comptables et les directeurs adjoints ont ainsi enregistré les taux de mobilité les plus élevés. Dans le cas des comptables, cela s'explique essentiellement par un taux de cessation élevé.

En termes de répartition selon le sexe, on note que le taux de mobilité global (mobilité interne, externe et cessation d'emploi) de femmes sur la période 1979 à 1984 (8,5 %) était légèrement plus élevé que celui des hommes (7,1 %). Seule l'année 1983, qui marque un sommet en termes de cessations d'emploi, est caractérisée par un taux de mobilité des hommes supérieur à celui des femmes.

¹ Le taux annuel de cessation d'emploi est calculé à partir de la somme des cessations d'emploi de 1979 à 1984, en divisant par le nombre de cadres multiplié par le nombre d'années couvertes par les données, et enfin multiplié par 100 pour remettre les données sous forme de pourcentage.

[p. 594]

Par ailleurs, soulignons que le pourcentage d'embauche de femmes cadres a atteint un plancher en 1982, ayant reculé à 11 % alors que la moyenne des années 1979 à 1984 se situait à 18 %.

Enfin, pour terminer, nous présentons un tableau illustrant d'une autre façon le degré de mobilité des effectifs cadres, mais pour l'année 1975 et la région de Montréal seulement.

Tableau 6.16. Répartition des cadres selon le nombre de succursales "couvertes" dans l'historique de travail des individus, 1975

[Retour à la liste des tableaux](#)

Nombre de succursales :	Une	Deux	Trois	Quatre +
Directeur	46 %	29 %	13 %	12 % = 100%
Adjoint	20	32	27	21
Comptable	18	32	26	24

Au sujet de ce tableau, soulignons simplement qu'il s'agit là d'un portrait en instantané de l'année 1975, et que cela ne représente donc pas le nombre de déplacements que les différentes catégories effectueront en moyenne au cours de leur carrière. Pour ce faire, il faudrait disposer de données différentes, qui ne pourraient de toute manière être fournies que sur les personnes ayant terminé leur vie active dans l'Institution. ¹

¹ On retrouve là le problème qui se pose lorsqu'on veut donner une idée de la durée des périodes de chômage. Soit on prend la durée effective de la période de chômage au moment de l'enquête servant à recueillir les données sur ce sujet, soit on ne considère que les périodes de chômage terminées. Dans le cas qui nous occupe ici, nous avons jugé bon de présenter ce tableau à titre indicatif puisqu'il fournit une autre image du phénomène de la mobilité et porte sur l'année 1975, sur laquelle les données sont plutôt minces.

Ce tableau est tout de même intéressant, notamment en ce qu'il met en relief des comportements différenciés en termes de mobilité. Dans le cas des postes de directeurs, la "fidélité" à une succursale était le comportement dominant, quoique encore là, il n'est pas dit que ces personnes demeureront toujours dans cette seule et unique succursale. Cependant, pour compléter et affiner cette perception, nous en avons discuté avec nos interlocuteurs, qui sont d'avis que cette fidélité est effectivement valorisée, tout en étant en quelque sorte le moyen le plus sûr de conserver un poste de ce niveau, compte tenu des modalités d'embauche (par le conseil d'administration de la succursale).

[p. 595]

Si l'on se penche sur les données concernant les postes de cadres de niveau inférieur, on observe que les pourcentages sont en partie inversés, sans toutefois que les écarts ne soient toujours très significatifs. Voyons maintenant le profil de carrière et de mobilité des catégories non-cadres.

6.4.2.2. Profil de carrière des non-cadres

Le profil de carrière et de mobilité des catégories non-cadres présente aussi les caractéristiques d'une relative immobilité. Ainsi, on constate que près des deux tiers (61 %) des non-cadres ont toujours occupé la même fonction dans la succursale où ils travaillent. C'est très clairement le cas chez les caissières (83 %), mais c'est aussi ce qu'on observe chez les commis junior (63 %) et les secrétaires (66 %). (Doc. A, 1984)

Pour comparer avec 1975, nous reprendrons, à titre indicatif, les données sur la région de Montréal, regroupées dans le tableau suivant :

Tableau 6.17. Répartition des non-cadres selon le nombre de succursales dans l'historique de travail, 1975

[Retour à la liste des tableaux](#)

Nombre de succursales :	Une	Deux	Trois	Quatre +
Agent	2 %	40 %	31 %	27 %
Commis Sr	30	38	21	11
Commis Jr	53	35	9	3

Il faut bien sûr tenir compte ici de la position relative des postes par rapport aux points d'entrée dans la hiérarchie ; il est certain qu'il est moins probable que l'on ait passé dans plusieurs succursales lorsqu'on vient d'entrer en emploi, dans un poste de niveau d'entrée. Cependant, si l'on relit ce dernier tableau, on constate qu'il existe une corrélation positive entre la mobilité inter-succursales et le niveau hiérarchique.

Par contre, la comparaison des tableaux 6.16 et 6.17 nous mène à faire un constat quelque peu différent en ce qui concerne les catégories-cadres. On constate que les directeurs restaient relativement immobiles dans une succursale donnée, alors que plus on descend dans la hiérarchie, plus les gens sont mobiles. Cela tendrait [p. 596] à indiquer que les directeurs correspondent à un profil particulier, accédant plus souvent à leur poste en provenance du marché externe, la seule exception étant les commis junior.

Le reste des catégories accèdent plus souvent à l'emploi en provenance d'une autre succursale puisque la majorité a plus d'une succursale dans son historique de travail. N'oublions toutefois que ces données sont relativement anciennes, de sorte qu'elles doivent être considérées dans cette perspective ; nos entrevues n'ont pas permis d'obtenir des chiffres aussi précis, bien que la mobilité interne soit toujours considérée fort importante.

Si l'on prend la dernière colonne (4 succursales et plus), on observe une augmentation de la mobilité inter-succursales en parallèle avec l'élévation en termes hiérarchiques. Le poste de comptable, qui se

trouve ici avec les cadres, pourrait même s'insérer très bien entre ceux de commis senior et d'agent, où il se situe en fait aujourd'hui.

En fait, il semble que les commis junior soient généralement appelés à occuper d'autres emplois, puisqu'il s'agit là d'un poste d'entrée, plutôt considéré comme un poste d'apprentissage. C'est peut-être moins le cas chez les caissières et les secrétaires, mais ces derniers postes ne semblent pas être très ouverts ; si l'on tient compte des années d'ancienneté du groupe des secrétaires, on constate que ces postes ne sont pas particulièrement prometteurs en termes de carrière ou d'ouverture sur des filières professionnelles.

C'est moins vrai chez les caissières, mais compte tenu du nombre considérable de personnes dans cette catégorie, c'est aussi un poste où un très grand nombre de personnes demeureront, sans jamais accéder à d'autres types d'emplois. Il n'en reste pas moins que le poste de caissier ouvre la voie aux postes de commis senior et de chef d'équipe de bureau, respectivement 57 % et 67 % des membres de ces catégories ayant travaillé comme caissière auparavant.

Si l'on veut comparer avec les années 1975, soit dix ans plus tôt, on constatera qu'à l'époque, 46 % des effectifs étaient entrés dans l'Institution par le biais du poste de caissier, alors que 22 % étaient entrées par un poste de commis, 6 % par un poste de directeur, 5 % par un poste de comptable, 5 % par un poste de [p. 597] secrétaire, et enfin 16 % par divers postes de bureau ou autres. (Doc. A, 1976 : 104)

Comme nous l'avons montré à partir d'autres indicateurs, les postes d'agents sont ceux qu'il est possible de viser dans une perspective de carrière dans le secteur des emplois de bureau. Seulement 35 % des agents conseil et 25 % des agents aux services courants et administratifs ont toujours occupé la même fonction, alors que respectivement 33 % et 23 % proviennent du groupe des commis senior.

Si l'on voulait tenter de tracer le profil des agents, puisqu'on nous dit que ce sont là les "voies de l'avenir", on pourrait l'établir à partir des données colligées sur les fonctions précédentes des personnes occupant ces postes, effectivement relativement récents et en croissance rapide dans la structure.

6.4.2.2.1. Fonction précédente

On peut ainsi constater que les agents conseil proviennent, dans les deux tiers des cas du marché interne et dans un peu plus d'un tiers (35 %) des cas du marché externe, n'ayant jamais occupé d'autres fonctions dans l'Institution A que celle d'agent-conseil.

Parmi les personnes provenant du marché interne de l'entreprise, l'essentiel provient de postes de commis senior (33 %), mais aussi d'autres emplois de bureau (19 %), d'autres postes techniques ou professionnels (3 %) ou d'autres postes de cadres (10 %) (essentiellement les "comptables" qui se trouvaient auparavant en quelque sorte "surclassés" dans la catégorie cadres).

Pour ce qui est des agents de services courants et administratifs, un quart (25 %) provient du marché externe, ayant toujours occupé la même fonction dans l'Institution A. La très grande majorité est donc issue du marché interne, soit de postes de cadres (27 %, essentiellement des comptables), de commis senior (23 %), d'autres emplois de bureau (19 %) ou encore de postes techniques et professionnels (6 %). (Doc. A, 1984)

6.4.2.2.2. Mobilité

[p. 598]

D'autres données complètent ce tableau de la mobilité, ou plutôt de l'immobilité relative des non-cadres. Ainsi, si l'on analyse les données sur le taux global de mobilité, on constate que la très grande majorité, soit les trois quarts des mouvements, sont imputables à des engagements ou des cessations d'emploi. Ce constat vaut pour toutes les années de 1979 à 1984, et ce, tant pour les hommes (moins nombreux tout de même dans ces catégories) que pour les femmes.

Les mouvements internes à une succursale sont plus fréquents que ceux à destination d'une autre succursale et ce dans une proportion de 80 % contre 20 %, de 1979 à 1984 toujours. Encore là, peu d'écarts entre le comportement des hommes et celui des femmes, tenant

compte évidemment de leur représentation proportionnelle dans les différents groupes. Comme nous le mentionnions plus haut, les mouvements sont plus fréquents chez les commis junior, qui occupent un poste où l'on est censé être "de passage". À l'inverse, les déplacements sont moins fréquents chez les chefs d'équipe de bureau, qui approchent le sommet de leur filière professionnelle.

Tout comme chez les cadres, le taux de mobilité des universitaires est supérieur à celui des autres, l'écart étant encore plus marqué que chez les cadres. Les employés de niveau collégial se déplacent moins que les universitaires, alors que les employés n'ayant qu'une scolarité de niveau secondaire ont une mobilité encore plus réduite.

Globalement, sur l'ensemble de la période 1979-1984, le taux annuel global de mobilité des universitaires s'est situé aux environs de 32 %, ayant atteint un sommet en 1981, à 35 %. Chez les employés ayant une scolarité de niveau collégial, on se situe plutôt aux environs de 22 %, alors que les employés n'ayant qu'un diplôme de niveau secondaire se situaient aux environs de 15 %, plus près du taux de mobilité globale de 16 %, étant donné leur poids déterminant dans l'ensemble.

6.4.3. Intentions de faire carrière

[Retour à la table des matières](#)

Pour compléter ce tableau sur les profils de carrière, nous présentons des données recueillies sur les intentions du personnel en matière de projet de carrière. Ne disposant pas de données plus récentes à ce sujet, nous reprenons [p. 599] les données de 1975 à titre indicatif, étant entendu qu'elles ne couvrent qu'une partie des effectifs de l'époque, mais une partie tout de même non négligeable (plus du tiers) et relativement représentative de l'ensemble. ¹

¹ L'absence de données plus récentes est évidemment fort regrettable, mais à défaut de mieux, nous les présentons tout de même. Il est entendu que les choses peuvent avoir évolué quelque peu en termes de pourcentage, mais nous croyons néanmoins que les écarts entre catégories d'emploi se sont sans doute maintenus. De l'avis de nos interlocuteurs, les intentions de faire carrière ont

Ainsi, en 1975, on constatait que dans l'ensemble, seulement 21 % des employés réguliers avaient l'intention de faire carrière (jusqu'à la retraite) au sein de l'Institution A ou d'une de ses institutions associées. Il semble qu'au moment de leur embauche 43 % des effectifs avaient l'intention d'y faire carrière. Les écarts selon le sexe, le poste et le niveau de scolarité sont cependant notables, et peuvent par ailleurs être indicatifs de l'évolution prévisible à partir de cette date.

Les directeurs étaient 55 % cependant à vouloir faire carrière dans l'Institution ou l'une de ses institutions associées au début de leur carrière, et ils étaient 63 % au moment de l'enquête. Ainsi, on constate qu'à l'inverse des employés en général, leur intention de faire carrière a augmenté avec les années, alors que dans le cas des employés, au contraire, leurs intentions avaient chuté. Il n'en reste pas moins que pour la majorité des directeurs, soit 72 %, le poste de directeur qu'ils occupaient constituait, à leurs yeux, l'aboutissement de leur carrière.

Il existe donc des différences non négligeables selon le niveau d'emploi occupé, comme l'indique le tableau suivant. (Doc. A, 1976 : 139)

sans doute augmenté quelque peu chez les femmes, d'autant plus qu'à l'échelle macro-économique, le taux d'activité des femmes n'a cessé de progresser au cours de la dernière décennie. (Statistique Canada, 1988)

[p. 600]

Tableau 6.18. Répartition des employés réguliers embauchés entre 1970 et 1975, selon le niveau d'embauche et l'intention de faire carrière

[Retour à la liste des tableaux](#)

Niveau	Intention de faire carrière	Pas l'intention
Adjointes	75 %	25 %
Comptables	70 %	30 %
Agents	56 %	44 %
Commis Sr	40 %	60 %
Commis Jr	42 %	58 %

Les jeunes semblaient d'ailleurs plus intéressés par les promotions que les employés plus âgés embauchés au cours de la même période. Ainsi, 72 % des jeunes de moins de 30 ans à l'embauche visaient à accéder à des fonctions plus élevées, ce qui n'était le cas que pour 47 % des plus de 30 ans.

Cependant, interrogés au sujet de leurs dispositions à l'égard de la mobilité en vue d'une promotion, tous n'étaient pas prêts à se déplacer. Évidemment, les hommes étaient proportionnellement plus disposés à se déplacer. De plus, encore là, les plus jeunes embauchés au cours des années étaient davantage disposés à changer de succursale en vue d'une promotion : 53 % des moins de 30 ans à l'embauche étaient prêts à le faire, contre seulement 35 % pour les plus de 30 ans. (Doc. A, 1976 : 275)

Tableau 6.19. Répartition des employés embauchés de 1970 à 1975 selon leur intention de changer de succursale pour accélérer leur promotion et selon l'âge

[Retour à la liste des tableaux](#)

Âge	Moins de 20 ans	20-30 ans	30 ans et plus
Disposés à changer :	49 %	60 %	35 %
Non disposés :	51 %	40 %	65 %

En 1976, on constatait cependant que les jeunes de moins de 30 ans étaient "décus et indécis" face à leur avenir dans l'Institution : à l'époque, seulement 66 % d'entre eux désiraient demeurer dans le domaine financier, alors que le pourcentage était de 82 % chez les employés de 30 ans et plus. (Doc. A, 1976 : 275)

Si l'on regarde les données selon le sexe, en 1975, 61 % des hommes manifestaient le désir de faire carrière, contre seulement 38 % des femmes à [p. 601] l'époque. Sachant que le développement de l'emploi des femmes s'est maintenu au cours de la dernière décennie et que la tendance au retrait au moment de la naissance des enfants a nettement diminué, et compte tenu de l'augmentation du chômage par suite de la crise, nous pensons, à l'instar de nos interlocuteurs, que les pourcentages peuvent avoir augmenté au cours des dernières années.

De plus, si la question était posée différemment, c'est-à-dire en termes de recherche de promotions, les pourcentages étaient beaucoup plus élevés. Ainsi, on a pu constater que 88 % des hommes et 68 % des femmes visaient une promotion à l'intérieur de l'institution au moment de leur embauche. (Doc. A, 1976 : 141).

En ce qui concerne plus spécifiquement les femmes, soit la majorité des effectifs de l'Institution, on expliquait la faible représentation des femmes au niveau des emplois de direction en partie par le fait qu'elles recherchaient moins que les hommes l'accès à des emplois de niveau supérieur. Nous rappelons les pourcentages observés alors uni-

quement à titre indicatif, étant entendu que les volontés des femmes semblent avoir beaucoup évolué à ce chapitre depuis dix ans (Maruani, 1986). ¹

Il n'en reste pas moins que dès cette époque (1976), 68 % des femmes visaient, au moment de leur embauche, à accéder à des fonctions supérieures (contre 88 % des hommes). L'obstacle majeur pour les femmes demeure la mobilité géographique, aujourd'hui peut-être un peu moins qu'il y a dix ans, mais ce n'est tout de même pas négligeable. En 1975, 57 % des femmes n'envisageaient pas de changer de succursale pour accélérer leur "développement professionnel", la plupart accordant de l'importance à la proximité de leur lieu de travail par rapport à leur résidence et n'envisageant apparemment pas un déménagement, ou encore parce qu'elles craignaient un conflit entre leur vie de famille et leur travail.

[p. 602]

Globalement donc, en 1975, 47 % des femmes (contre 19 % des hommes) ne souhaitaient pas accéder à des fonctions supérieures, que ce soit pour les raisons énoncées plus haut ou parce qu'elles se jugeaient "satisfaites de leur sort" (Doc. A, 1976 : 277) Il n'est toutefois pas dit qu'elles auraient effectivement refusé une promotion dans tous les cas... Et il faut certes tenir compte des obstacles qui font souvent que les femmes ne recherchent pas de promotions à cause de la mobilité qui y est associée. À cet égard, il serait certes intéressant de refaire une analyse sur ce sujet en 1987 afin de déterminer, comme on l'a fait dans un grand réseau bancaire récemment (Laufer, 1984), le pourcentage de femmes "bloquées involontairement" par opposition à celles qui ne sont vraiment pas intéressées à des postes de niveau supérieur.

Terminons cette section sur les aspirations à la carrière en faisant état des principaux postes auxquels les femmes aspiraient en 1975, à

¹ Outre cet ouvrage de Maruani, qui renvoie plus particulièrement à l'évolution de l'emploi des femmes en France mais qui nous paraît décrire un mouvement tout à fait semblable à celui observé au Québec et au Canada, on peut renvoyer aux divers Communiqués sur le marché du travail publiés mensuellement par Emploi et Immigration Canada, ou encore aux données mensuelles publiées par Statistique Canada dans son bulletin intitulé La population active.

défaut d'information plus récentes. Comme la structure des emplois ne s'est pas totalement modifiée, on peut penser que la tendance fondamentale resterait la même, avec des ajouts concernant les nouveaux postes. Ainsi, parmi les 53 % de femmes qui souhaitaient accéder à des fonctions supérieures dans une succursale, 18 % étaient intéressées au poste d'assistant-comptable, 30 % au poste de comptable et 25 % à un poste d'adjoint ou de directeur.

Compte tenu du remodelage et de la transformation des postes de comptables en postes de commis senior, on peut penser que la majorité des employées actuelles aspirant à une fonction supérieure viserait les postes d'agent aux services courants et administratifs ou de commis senior, en plus de ceux d'adjoints ou de directeur, où le pourcentage serait peut-être légèrement plus élevé. Pour ce qui est du poste d'agent-conseil, il serait sans doute visé par 25 ou 30 % des femmes intéressées à une promotion.

Notons toutefois que de 1979 à 1984, les femmes non-cadres ont été très peu mobiles à l'intérieur de l'Institution, que ce soit à l'intérieur d'une succursale ou entre des succursales de l'Institution. Pour ce qui est des femmes ayant accédé à un emploi de cadre, 42 % d'entre elles y ont accédé par engagement, 43 % par mouvement dans le même établissement et 15 % par le biais d'un mouvement en provenance d'un autre établissement.

[p. 603]

Ainsi, les femmes cadres ont accédé à leur emploi par le biais de mutations internes dans 58 % des cas, alors que les hommes cadres proviennent majoritairement de l'extérieur. En effet, ces derniers ont accédé à leur poste par engagement dans 58 % des cas, mais il faut rappeler qu'ils sont plus souvent directeurs que les femmes, ce qui explique en partie l'importance des engagements externes ; seulement 16 % des hommes ont accédé à un poste de cadre par mobilité interne, alors que 26 % sont venus d'une autre succursale.

Dans le contexte d'innovation de produit que nous avons décrit précédemment, les ajustements de la main-d'œuvre aux nouvelles fonctions peuvent se faire de différentes façons, dont la mobilité interne, mais aussi par le biais de programmes de formation, qui sont en fait souvent associés à la mobilité. En effet, plutôt que d'avoir recours à des personnes de l'extérieur (du marché externe du travail), la forma-

tion peut faciliter la mobilité d'individus qui requièrent une "mise à niveau" ou des connaissances supplémentaires avant d'accéder à un poste comportant de nouvelles fonctions, et exigeant des capacités ou connaissances nouvelles. C'est dans cette perspective que nous abordons maintenant la formation.

6.4.4. Formation

[Retour à la table des matières](#)

Notons d'abord que la formation est une responsabilité essentiellement dévolue à des instances régionales intermédiaires au sein de l'Institution A, et que celle-ci affirme ne pas avoir colligé de données générales sur le type de formation offert et effectivement suivi, ni sur l'évolution au fil des ans. Nous avons toutefois pu recueillir les commentaires de divers intervenants à ce sujet, et consulter des documents portant sur l'offre de cours en 1987.

Il ressort de nos entrevues que la formation sur les produits et sur les services-conseils prédomine de plus en plus dans la formation des personnels travaillant en succursale. Ainsi, l'offre de cours d'une instance régionale comptait deux cours associés au secteur courant, quatre cours relevant du secteur administratif et douze cours du secteur conseil. Le tableau qui suit donne une idée des contenus, de même que de la durée des divers cours.

[p. 604]

Tableau 6.20. Activités de formation offertes dans une instance régionale de l'Institution A

[Retour à la liste des tableaux](#)

<u>Secteur</u>	Contenu	Durée	Importance relative en %
<u>Courant :</u>	Comptabilité	42 h	7,6 %
	Comptes en \$US	7 h	1,3 %
<u>Total :</u>		49 h	9 %
<u>Administ. :</u>	Echéances	7 h	1,3 %
	Comptabilité I	49 h	9 %
	Comptabilité II	42 h	7,6 %
	Comptes en \$US	7 h	1,3 %
<u>Total :</u>		105 h	19,2 %
<u>Conseil :</u>	Assur.-prêt	10 h	1,8 %
	Crédit agricole	35 h	6,4 %
	Crédit commerc.	100 h	18,3 %
	Crédit commerc.	100 h	18,3 %
	Crédit consomm.	30 h	5,4 %
	Crédit hypothéc.	25 h	4,5 %
	Transform. REER	16 h	2,9 %
	REER collectif	3 h	0,5 %
	Syst. informatisé de crédit (perfect)	21 h	3,8 %
	Sollicitation téléphonique	3 h	0,5 %
	Techniques de sollicitation, créd. comm.	21 h	3,8 %
	Technique de vente	28 h	5,1 %
<u>Total :</u>		392 h	71,8 %

Notons que certains de ces cours comportent des périodes de stage ; ainsi les cours de crédit commercial comportent une semaine de stage (28-30 heures environ), de même que le cours de crédit agricole. Pour le reste, les heures indiquées représentent des heures de cours.

Nos interlocuteurs nous ont indiqué que la répartition de l'offre de cours, de même que les inscriptions des personnels à ces cours (non obligatoires) donnent une idée de l'importance prise par les produits.

Dans d'autres institutions bancaires, on nous a également confirmé que la formation sur les produits et les techniques de vente et de sollicitation prenaient une place de plus en plus importante dans l'offre de cours ; ces cours sont d'autant plus importants dans une institution où l'on a introduit des primes associées au volume de ventes. Les contenus précis des cours peuvent bien sûr varier d'un trimestre à l'autre, les cours sur le crédit et sur la sollicitation étant toutefois offerts partout presque en permanence.

[p. 606]

Précisons également que tout un autre volet de cours est offert aux cadres. Il s'agit de cours davantage orientés sur la gestion, plusieurs des gestionnaires suivant ces cours dans l'une ou l'autre des universités du Québec. Les programmes internes des institutions concernent davantage les produits spécifiques à l'entreprise, ou des modalités spécifiques de sollicitation et de vente que l'on souhaite voir adopter par le personnel. Les formations plus générales à l'administration, à la planification financière, à la gestion des ressources humaines, etc. sont offertes dans le cadre d'ententes conclues avec les universités, notamment par l'Institut des banquiers canadiens.

Ajoutons que l'Institut des banquiers offre également trois programmes spécifiquement conçus par l'Institut et fortement recommandés aux gens qui veulent faire carrière dans la banque, particulièrement ceux qui n'ont pas de diplôme universitaire : un programme de "perfectionnement" (professionnel), un autre en "gestion des affaires", de même qu'un programme dit "d'études personnelles". Ces programmes correspondent assez bien à ce que les gestionnaires ou cadres de l'Institution A sont incités à suivre dans les universités.

Si ce type de cours était déjà dispensé dans les années soixante-dix, ils sont cependant de plus en plus importants pour les personnes qui n'ont pas une formation universitaire équivalente. En effet, les modalités d'accès aux différents postes passent de plus en plus par une formation reconnue officiellement puisque les filières de mobilité des entreprises sont de plus en plus axées sur la "profession" en plus de l'ancienneté dans l'entreprise ou l'établissement. On peut ici faire référence à la thèse de Noyelle (1987) selon qui les espaces de mobilité sont de plus en plus fondés sur la "profession" ("occupation-based") aux dépens des circuits internes à l'entreprise ("firm-based").

Ajoutons d'ailleurs que selon Noyelle, ces transformations ont débuté vers la fin des années soixante-dix aux États-Unis notamment, mais elles étaient alors essentiellement imputables à des transformations du côté de l'offre de travail (augmentation de la scolarisation). Dans les années quatre-vingt, des transformations du côté de la demande de travail des entreprises, notamment l'introduction d'innovations organisationnelles et de changements technologiques auraient accéléré cette évolution, toujours selon Noyelle. À notre avis, il faudrait [p. 606] ajouter l'innovation de produit au nombre des facteurs impulsant cette dynamique de changement dans les filières de mobilité, en faveur d'un modèle axé sur la "profession". Pour le reste, nous endossons tout à fait l'interprétation présentée par Noyelle (1987).

En ce qui concerne les contenus des divers programmes de l'Institut des banquiers (IBC), offerts selon une approche "modulaire" pour la plupart ¹, ceux-ci sont en principe identiques d'une région à l'autre, bien que le titre du cours puisse varier d'une université à l'autre. À titre d'information, voyons le contenu des différents programmes mentionnés plus haut.

¹ C'est-à-dire qu'il y a possibilité de suivre un premier module de trois cours et d'obtenir une "lettre d'attestation" ; l'étudiant qui veut aller plus loin entreprend le deuxième module, de cinq ou six cours et peut alors obtenir un "certificat de l'Institut des banquiers".

Programme en gestion des affaires :

Module I : (pour l'obtention de la Lettre d'attestation)

- Communications
- Administration des affaires
- Principes de comptabilité

Module II : (Certificat de l'Institut-CIBC)

- Comportement humain dans l'entreprise (gestion des ressources humaines)
- Économie
- Marketing
- Financement des entreprises
- Stratégie de l'entreprise

On l'aura constaté, ce cours général en gestion des affaires est fortement axé sur les questions de financement, mais réserve une part non négligeable au marketing et à la stratégie de l'entreprise, ce dernier cours visant à faire la synthèse des connaissances acquises dans les autres cours et de "bien comprendre le contexte socio-économique en fonction duquel doivent se prendre (les) décisions".

Le programme de perfectionnement est conçu pour les personnes qui ont déjà une base en administration ou en gestion, ou qui ont obtenu le certificat en administration des affaires (ou l'équivalent). Il vise à permettre une plus grande spécialisation dans un domaine particulier, notamment la finance et la comptabilité, la gestion des ressources humaines, l'économie, l'administration [p. 607] générale, le marketing, les méthodes quantitatives (utilisation de l'informatique en affaires), ou encore la gestion des affaires internationales. Il convient de préciser que ce programme de cinq cours menant à un diplôme de spécialisation intéresse surtout les membres du personnel du siège social, ou encore les cadres de succursales importantes qui visent à monter au siège social.

Le programme d'études personnelles représente le volet "formation à distance" de l'Institut et regroupe les mêmes cours que le programme en gestion des affaires, sous forme de documents écrits. Il convient de

préciser que le programme d'enseignement à distance offert par l'Institut est en cours de révision en 1988-1989 ; les contenus de certains cours sont appelés à être remodelés quelque peu, mais l'essentiel des thèmes traités demeurent sans changement.

Ajoutons également qu'un nouveau programme de l'IBC s'est ajouté aux précédents à partir de 1987. Ce "programme de formation bancaire professionnelle" comprend les cours suivants :

Quatre cours obligatoires :

- Système financier canadien
- Gestion financière des banques
- Gestion des ressources humaines dans le contexte bancaire
- Gestion stratégique des banques

Trois cours à option parmi les suivants :

- Marketing bancaire- services aux consommateurs
- Planification financière personnelle
- Aspects légaux des services bancaires aux consommateurs
- La technologie de banque
- Marketing bancaire-services commerciaux
- Analyse de la solvabilité des entreprises
- Analyse économique et industrielle
- Aspects légaux des services bancaires aux entreprises

On notera l'importance accrue du marketing, de même qu'un cours portant spécifiquement sur la technologie propre au secteur bancaire. Encore là, les cours peuvent varier quelque peu d'une université à l'autre, étant dispensés par des professeurs différents, parfois même par des gens de la banque. Quoi qu'il en soit, nos interlocuteurs soulignent que ces programmes généraux sont relativement semblables dans toutes les régions du Canada et pour toutes les institutions [p. 608] bancaires, étant dispensés par les facultés d'administration des diverses universités.

Là où les institutions bancaires se démarquent, c'est dans la formation interne, où elles mettent davantage l'accent sur les spécificités de l'institution et les produits nouveaux à "vendre" aux clients, de même

que sur la "culture organisationnelle" et la stratégie propre à l'entreprise.

Évidemment, tous ces cours sont donnés à l'intention des cadres des institutions bancaires. Pour ce qui est du personnel de bureau, la majorité des cours suivis à l'externe sont des cours d'informatique, soit des cours portant sur le traitement de texte, le chiffrier électronique ou les bases de données.

Au Québec, ce sont essentiellement les cégeps (collège d'éducation générale et d'enseignement professionnel) qui dispensent ce genre de formation, à laquelle l'Institution A incite son personnel de bureau à s'inscrire afin de compléter les séances de formation interne, généralement de plus courte durée, ne donnant pas une connaissance aussi vaste des logiciels et des outils techniques utilisés.

En fait, la formation dispensée à l'échelle des succursales est plutôt limitée, ce qui donne d'ailleurs lieu à certains mécontentements, notamment dans l'Institution A (Pinard, 1986 ; CSN, 1983). Nous n'avons pas mené d'enquête à ce sujet, puisque ce n'est pas là l'objet premier de notre thèse, et nous nous contenterons ici de souligner les principaux problèmes soulevés dans les études réalisées à ce sujet.

Le principal problème semble relever de la non-reconnaissance des nouvelles connaissances acquises en termes de classification et de positionnement dans l'échelle salariale. Les employées se plaignent du fait que l'acquisition de nouvelles connaissances et l'accroissement de leur polyvalence au cours des dernières années, n'a pas modifié leur niveau de classification en conséquence, bien qu'elles doivent effectivement assumer de nouvelles tâches (auparavant de classification supérieure) ou remplacer des collègues (de classification supérieure) pendant quelques mois (*ibid.*). ¹

[p. 609]

Nos interlocuteurs de l'Institution A ont confirmé que la formation dans les succursales portait essentiellement, et de plus en plus, sur les produits et les techniques de vente, la formation à l'informatique étant relativement limitée. Il s'agit généralement d'une rapide introduction

¹ Nous avons aussi pu consulter des documents syndicaux où l'on faisait état de tels problèmes.

aux nouvelles machines et nouveaux logiciels introduits dans la succursale en question. Il s'agit donc essentiellement d'une formation "sur mesure", souvent dispensée par une employée de la succursale qui a elle-même été d'abord formée par les instances régionales de formation. Ce sont effectivement ces instances régionales qui sont responsables du soutien à l'implantation des nouvelles technologies, de même qu'à la connaissance des innovations de produits.

En ce qui concerne le système informatisé reliant les différentes succursales, et permettant des transferts informatiques de l'une à l'autre, la formation est essentiellement acquise sur le tas, en cours d'emploi, chaque employée étant appelée à se familiariser avec le cahier d'information sur les procédures. Pour ce qui est des guichets automatiques, la formation est dispensée au cours d'une séance intensive de deux jours, mais peut également être transmise de façon plus informelle en cours d'emploi. Pourtant, il semble que les connaissances que doivent acquérir les caissières soient à la fois plus nombreuses et plus complexes (cf. Poupa-Rouault, 1986).

Bref, il ressort de tout cela que le personnel de bureau ne bénéficie pas d'une formation très étendue, ni très formelle. Dans cette perspective, la formation acquise (i.e. contenus concrets) apparaît relativement peu transférable, si ce n'est d'une succursale ou d'une institution bancaire à une autre, bien que certaines habiletés générales puissent être utiles dans d'autres types de tâches. Pour le moment, elle ne semble pas non plus ouvrir la voie vers des filières de mobilité ascendantes pour le personnel de bureau, ce qui n'exclut pas nécessairement que des individus prennent l'initiative de suivre des cours au cégep ou à l'université pour éventuellement être admissibles à des postes de niveau supérieur.

Ce qu'il nous paraît important de retenir de cette analyse, c'est la différence existant entre la formation dispensée aux cadres et celle offerte aux non-cadres. Les cadres acquièrent davantage de compétences reconnues en matière d'analyse financière, de gestion de ressources humaines, de marketing, etc. Les non-cadres, en particulier les employées de bureau de niveau inférieur, acquièrent [p. 610] surtout des connaissances très précises sur le fonctionnement d'équipements donnés, les caractéristiques de produits spécifiques, etc. Dans le cas des cadres, il y a extension du domaine de compétence, alors que c'est plus souvent une capacité d'exécution de nouvelles tâches, ou d'exécu-

tion des mêmes tâches de façon différente, qui est transmise aux employées de bureau. Ceci s'explique en partie par les différentes fonctions assumées par les uns et les autres, mais signifie néanmoins que les filières de mobilité ne se rejoignent sans doute pas, ce qui tend à confirmer l'hypothèse de marchés internes ou de sous-systèmes multiples axés sur la catégorie professionnelle. Les "nouveaux emplois" d'agents-conseil se trouvent toutefois dans une situation intermédiaire puisque sans nécessairement assurer l'accès à des connaissances aussi complexes que celles de niveau cadre, ils ouvrent la voie vers de telles compétences.

On constate ainsi que s'il existe un marché interne du travail, largement basé sur la formation, à la fois externe (gestion, etc.) et interne (stratégie de l'Institution, etc.), les employées de bureau en sont largement exclues. Cela concorde tout à fait avec la vision de ces postes qui, s'ils sont regroupés en une forme de "marché" fermé sur lui-même, sont fondamentalement le lieu d'une mobilité horizontale, parfois quelque peu ascendante, mais sans doute de plus en plus coupée des paliers supérieurs de la hiérarchie.

En effet, si auparavant, certains des futurs cadres pouvaient commencer au bas de l'échelle, dans des postes de commis ou de caissier, pour être rapidement intégrés dans un programme de "pré-management" et gravir ensuite les échelons de la banque, les dirigeants de l'avenir entrèrent de plus en plus par la voie des disciplines spécialisées, comme l'indiquait le graphique 6.3 présenté plus haut. L'Institution A présente toutefois une particularité en ce qui concerne les postes de directeur, puisqu'elle a souvent recruté des "gens du milieu", des "élites locales", pas nécessairement issus de la banque (Beauchamp, 1979). C'est encore là une tendance en voie de se modifier, en bonne partie en raison du désir de l'Institution de voir les directeurs disposer d'un plus grand professionnalisme et d'une meilleure connaissance des produits.

De façon générale, les efforts de formation des cadres sont davantage orientés vers la gestion et divers domaines spécialisés, comme nous l'avons vu plus haut, la formation à l'informatique n'étant pas particulièrement développée, [p. 611] contrairement à ce qu'on aurait pu penser. En fait, à l'instar des employées, les cadres sont surtout appelés à se familiariser avec l'utilisation des nouveaux produits et outils techniques, ces derniers n'exigeant pas nécessairement des connais-

sances très poussées, du moins pour une utilisation moyenne. Les difficultés auxquelles certains sont confrontés relèvent généralement de leur formation ou de leur expérience antérieure, les personnes ayant surtout fait leur apprentissage "sur le tas" ayant parfois des problèmes à aborder les problèmes de façon analytique, comme cela leur est souvent demandé par les outils informatiques.

De plus en plus toutefois, ces problèmes s'estompent, les nouvelles générations ayant de plus en plus été familiarisées, du moins minimalement, à l'informatique. De là, la formation sera axée sur l'administration, la gestion des ressources humaines, la stratégie de l'entreprise, les changements à attendre du décloisonnement (aspects légaux, etc.) et l'innovation de produit.

6.5. L'INNOVATION ET LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

[Retour à la table des matières](#)

Pour conclure ce chapitre, reprenons les grands traits que nous avons voulu mettre en évidence ici. Rappelons d'abord que nous avons vérifié notre première hypothèse, relative à la prédominance de l'innovation de produit, dans le chapitre cinq. Le présent chapitre s'inscrivait dans la suite du cinquième, puisqu'il visait à illustrer notre seconde hypothèse.

Cette seconde hypothèse pose qu'au terme de médiations de l'entreprise dans le processus d'innovation, il y a eu, dans le contexte des innovations de produit des années quatre-vingts, un important remodelage des structures d'emploi dans la banque. Ce remodelage s'est notamment traduit par des changements notables dans la configuration des marchés internes du travail caractéristiques des banques canadiennes.

En effet, comme l'a montré l'analyse du cas de l'Institution A, le marché interne (unique et fermé) caractéristique de la banque s'est transformé de manière à compter plusieurs sous-marchés, des filières d'entrée et de mobilité dans l'entreprise plus diversifiées, et surtout,

d'avantage axées sur la "profession" que sur une mobilité interne limitée à l'établissement ou l'entreprise. Si cette [p. 612] transformation n'est pas entièrement terminée, les filières associées aux postes d'agent-conseil, soit la catégorie professionnelle en émergence, témoignent de cette nouvelle dynamique de l'emploi dans le secteur bancaire. Notons que cette transformation est imputable essentiellement à la dynamique d'innovation de produit qui domine les années quatre-vingt, mais que des innovations de processus y sont également associées.

De plus, l'étude du cas de l'Institution A met en relief certaines médiations exercées par l'entreprise (ou les succursales), deux stratégies pouvant être adoptées en matière de gestion de main-d'œuvre. En effet, pour adapter leur structure d'emploi à la stratégie d'innovation de produit, les succursales ont deux options : soit le recours au marché externe pour combler les nouveaux postes de conseillers, soit la formation et la mobilité interne.

Pour le moment, la majorité des agents-conseil proviennent de différentes succursales de l'Institution A, un pourcentage non négligeable provenant d'autres institutions bancaires ou financières (15 %). Par contre, on note un accroissement du pourcentage de main-d'œuvre de sexe masculin dans cette catégorie d'emplois de bureau, ce qui traduit une certaine spécificité des critères d'accès à ce poste, un certain remodelage de la configuration du marché interne et des filières de mobilité. Ajoutons également que l'évolution du décloisonnement des activités financières, qui n'en est qu'à ses débuts, et surtout l'introduction de nouvelles activités financières (par exemple, l'assurance), pourraient se traduire par un plus grand recours au marché externe.

Notons par ailleurs que l'Institution aimerait voir s'élever le niveau moyen de scolarité de son personnel ; en effet, compte tenu du contexte de renouvellement accéléré des produits et des techniques de production des services bancaires, elle considère qu'un niveau de scolarité plus élevé constitue le meilleur gage d'une adaptation continue de la main-d'œuvre à ces changements. Comme le niveau de scolarité s'est effectivement élevé dans l'ensemble de la population, l'offre provient de plus en plus d'une main-d'œuvre diplômée. L'Institution pourrait donc trouver un personnel plus scolarisé, mais elle hésite toutefois à rompre un certain compromis établi en matière de sécurité d'emploi avec le personnel en place.

[p. 613]

Comme nous le notions plus haut, les institutions bancaires se trouvent ainsi à une croisée de chemins. En effet, elles souhaiteraient pouvoir se défaire d'une partie de leur personnel de niveau inférieur pour obtenir une main-d'œuvre plus scolarisée et plus compétente dans les domaines du service-conseil en particulier. Plusieurs institutions ont laissé jouer l'attrition (départs volontaires) pour restructurer leur organisation, mais comme le taux de rotation en emploi a généralement diminué dans les postes de bas niveau (soit ceux pour lesquels la demande de l'entreprise baisse), elles n'ont pas toutes renouvelé leur personnel autant qu'elles l'auraient souhaité. Il convient également de noter que les compétences recherchées par les organisations bancaires sont de plus en plus diversifiées, ce qui tend à renforcer la thèse de l'hétérogénéité du "facteur travail" nécessaire à la production.

Le recours à des formes particulières d'emploi, notamment le travail à temps partiel, s'explique en bonne partie par le désir de ne pas prendre d'engagements trop fermes par rapport aux structures d'emploi futures. Les banques considèrent que cette forme de travail, à laquelle est généralement associée une moindre sécurité d'emploi, laisse davantage d'avenues ouvertes pour l'avenir. Considérant que l'évolution des contenus d'emploi dans le secteur bancaire demeure encore relativement incertaine, dans le contexte de la poursuite du décroisement et de l'internationalisation notamment, les institutions préfèrent s'aménager les marges de manœuvre les plus larges possibles.

Dans cette perspective, si les choix techniques effectués à un moment donné restreignent le champ des possibles, sans toutefois le réduire à néant, les choix en matière de gestion des ressources humaines peuvent redonner un peu plus de souplesse à l'entreprise. Dans cette perspective, certaines formes d'emploi "adaptables" aux variations (quantitatives et qualitatives) de la demande de l'entreprise (temps partiel, contrats à durée déterminée...) peuvent desserrer quelque peu la contrainte financière pesant sur celle-ci. Par contre, la prédominance de l'innovation de produit, qui exige de nouvelles compétences, et souvent une formation plus poussée (formation aux nouveaux outils techniques, aux nouveaux produits financiers, etc.), favoriserait plutôt une stratégie de stabilisation de la main-d'œuvre, du moins celle qui correspond à ce profil plus "qualifié".

[p. 614]

L'analyse du cas de l'Institution A nous a donc permis d'illustrer avec plus de détails les grandes lignes des changements que nous avons mis en relief au début du chapitre 6. En effet, nous avons pu constater que la structure de l'emploi s'est diversifiée et que la nouvelle configuration de l'emploi ressemble fort au schéma proposé par Rajan (graphique 6.3). Les "nouvelles" catégories professionnelles (incluant les conseillers, les informaticiens et les gestionnaires ¹) constituent effectivement le bassin duquel devrait provenir la plupart des membres futurs de la haute direction. Il s'agit donc bel et bien de groupes intermédiaires "en transition".

Rappelons que cette nouvelle structure d'emploi résulte à la fois de facteurs d'offre (offre de travail plus qualifiée et diversifiée issue du système d'éducation) et de facteurs de demande (demande de travail plus diversifiée et plus qualifiée de la part des organisations bancaires). Ajoutons qu'elle résulte également de facteurs de demande liés à l'évolution de la clientèle, la demande de travail de l'entreprise étant bien sûr une demande "dérivée" de la demande pour le produit. Dans cette perspective, les éléments mis en relief précédemment, à savoir le vieillissement démographique, la segmentation des clientèles et l'accroissement de la concurrence entre institutions financières ont tous contribué à l'évolution de la structure d'emploi.

Arrivée à ce stade de notre démarche, nous avons mis en évidence à la fois le rôle et l'impact de la dynamique d'encadrement de l'innovation : ainsi, l'innovation apparaît comme le résultat d'une dynamique complexe faisant intervenir divers facteurs, dont l'internationalisation, le décloisonnement des institutions financières, les changements dans les formes de la concurrence et dans la clientèle, de même que l'évolution technologique.

Mais au-delà, ce dernier chapitre visait à montrer que si les ressources humaines apparaissent de plus en plus importantes dans les

¹ Bien que les informaticiens soient davantage présents dans les instances dirigeantes (centrales ou régionales), nous les avons inclus dans le schéma proposé.

Pour le reste, le schéma s'applique essentiellement aux catégories professionnelles présentes dans les succursales.

processus d'innovation axés sur la qualité et la diversité des produits, ces mêmes ressources humaines peuvent constituer une contrainte pour l'entreprise. En effet, le vieillissement du personnel, sa formation désuète ou insuffisante, mais également les compromis [p. 615] caractérisant le système d'emploi peuvent constituer des contraintes non négligeables pour l'entreprise. D'où découlent obligatoirement des médiations entre les "nécessités" qu'impose la dynamique d'encadrement de l'innovation et les contraintes bien réelles associées à la structure et au système d'emploi.

Ainsi, comme nous le posons dans notre seconde hypothèse, nous croyons avoir montré qu'une certaine médiation de l'entreprise s'impose dans le processus d'innovation, que l'entreprise doit donc jouer un rôle actif dans ce processus et non pas simplement s'adapter à un nouveau processus de production, comme le veut la théorie traditionnelle.

L'incertitude présente dans les faits exposés, le fait que les entreprises bancaires se trouvent à une "croisée des chemins" et que diverses avenues soient ouvertes (précarisation ou stabilisation et formation de la main-d'œuvre pour dire vite), tout cela est également caractéristique d'une vision évolutive de l'innovation. En effet, l'incertitude est une caractéristique fondamentale de notre modèle, qui se distingue là encore du modèle traditionnel où l'entrepreneur fait des choix rationnels entre différentes certitudes. En cela, nous nous rapprochons bien sûr du modèle schumpétérien que nous évoquions précédemment.

Par ailleurs, cet accent mis sur le processus de l'innovation, aux dépens de la "ligne d'arrivée" que constitue un nouveau processus de production, nous a amenée à explorer les médiations auxquelles pouvait donner lieu le processus d'innovation (de produit comme de processus) plutôt que d'analyser "ex post" le résultat de certaines décisions d'entrepreneurs-"comptables", se traduisant par une nouvelle technique de production permettant de maximiser le profit.

Ce dernier chapitre éclaire donc certaines des nécessaires médiations que l'entreprise doit réaliser entre les impulsions données par la dynamique d'encadrement de l'innovation d'une part, et les contraintes associées au système d'emploi et aux caractéristiques de sa main-d'œuvre d'autre part. Dans cette perspective, il contribue à soutenir notre vision de l'innovation comme un processus multidimensionnel

mû par les éléments constitutifs de la dynamique d'encadrement de l'innovation, éléments pouvant accélérer, ralentir ou infléchir le processus d'une façon quelconque. En fait, il ajoute à cette vision l'idée que non seulement ce processus contribue-t-il à transformer la structure et le mode de [p. 616] mobilisation des ressources humaines, mais il est lui-même soumis aux contraintes associées aux ressources humaines de l'entreprise (en plus des contraintes financières évidentes). C'est là un des points essentiels que nous avons cherché à mettre en évidence ici.

Cela nous ramène au schéma du graphique 3.3, où nous mettions en évidence les flux et rétroactions existante entre la dynamique d'encadrement de l'innovation impulsant une stratégie d'entreprise, cette même stratégie étant elle-même modelée par les caractéristiques des ressources humaines et du système d'emploi et contribuant à transformer cette structure d'emploi. Ce schéma se présentait comme suit :

<u>Dynamique d'encadrement</u> : →	<u>Stratégie d'entreprise</u> : (Médiations) : ←...→	<u>Caractéristiques des ressources humaines et du système d'emploi</u> :
Marché des produits	Innovations de processus et	– caractéristiques socio-démo.
Marché du travail	de produit et	des ressources humaines
Technologie	gestion des ressources humaines	– formation – profil de carrière – filières de mobilité – etc.

Dans ce modèle, tous les éléments constitutifs de la dynamique d'encadrement de l'innovation sont en évolution constante, tant en ce qui concerne l'évolution de la clientèle (marché du produit ou demande pour le produit), que la technologie, l'internationalisation et le décloisonnement, ou encore le marché du travail dans son ensemble (offre de travail). De même, du côté de la structure et du système d'emploi, considérées comme des contraintes pour l'entreprise, l'inno-

vation (de produit comme de processus) impulse des transformations, mais son propre cours est également modelé par ces contraintes. C'est là l'élément plus novateur que nous cherchions à mettre en évidence.

Interpréter l'innovation en termes de *processus mû* par une dynamique d'encadrement à multiples facettes, dont nous avons mis en relief les principales [p. 617] composantes ici ¹, mais également confronté à des contraintes (du système d'emploi notamment), c'est faire ressortir la multidimensionnalité du phénomène de l'innovation. Dans le chapitre qui suit, nous retraçons l'ensemble du chemin parcouru.

¹ Rappelons que d'autres éléments auraient pu être développés, notamment la dimension culturelle, mais nous avons préféré restreindre le champ d'analyse pour mieux explorer les dimensions mises en relief.

[p. 625]

Chapitre 7.

Conclusion

[Retour à la table des matières](#)

Parvenue à ce point de notre exposé, il convient de retracer brièvement le chemin parcouru et de voir dans quelle mesure le modèle théorique que nous avons construit dans les premiers chapitres a pu être soutenu et illustré à partir de l'étude de cas présentée dans les deux derniers chapitres.

Pour plus de clarté, reprenons d'abord les hypothèses que nous voulions plus particulièrement vérifier par le biais de notre étude de cas, puis nous défendrons certaines propositions théoriques quant au renouvellement de la théorie économique de l'innovation. En effet, comme nous l'avons indiqué dans le premier chapitre, notre démarche était fondée sur deux objectifs, l'un de nature plus théorique et l'autre plutôt empirique, le premier visant un renouvellement de la théorie économique de l'innovation, et le second l'illustration de cette proposition à l'aide d'une étude de cas fondée sur l'analyse du secteur bancaire canadien.

7.1. L'INNOVATION DE PRODUIT ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

[Retour à la table des matières](#)

Commençons donc par la vérification des hypothèses que nous avons posées en début de parcours. Rappelons que nous posions comme première hypothèse que l'évolution du secteur bancaire serait, dans la phase actuelle, tout autant, voire davantage, déterminée par l'innovation de produit, que par les "nouvelles technologies" ou innovations de processus, qui ont pourtant davantage retenu l'attention jusqu'ici.

Comme seconde hypothèse, nous avançons que la nouvelle logique de concurrence fondée sur l'innovation de produit et l'augmentation de la valeur ajoutée, logique passant par la qualité et la diversité de l'éventail des produits, plutôt que par la minimisation des coûts, impulserait une transformation des règles de gestion de la main-d'œuvre, notamment celles régissant le fonctionnement et la configuration des marchés internes du travail. Mais commençons plutôt par la première de ces hypothèses.

7.1.1. Prédominance de l'innovation de produit

[Retour à la table des matières](#)

[p. 626]

Avec cette première hypothèse, c'est surtout la multiplicité des formes de l'innovation que nous cherchions à faire ressortir. Mais pourquoi, indépendamment de l'intérêt empirique de la question, insister sur l'innovation de produit ? Parce que dans la théorie économique, l'innovation est généralement définie au sens étroit d'innovations de processus ou de techniques de production. Or, la mise en relief d'une autre forme d'innovation, non prise en compte par la théorie, amène à questionner le modèle théorique de l'innovation dans la théorie éco-

nomique. Ainsi, si l'innovation de produit n'est pas toujours, ni totalement, indépendante de l'innovation de processus, il n'en reste pas moins qu'elle induit certains changements fondamentaux dans la façon dont il convient d'envisager l'innovation.

En effet, le passage d'une forme de concurrence axée sur la minimisation des prix à une concurrence dominée par les services (leur qualité et leur diversité) fait ressortir l'importance des ressources humaines dans la dynamique de l'innovation. Sans aller jusqu'à dire que celles-ci ont un rôle négligeable à jouer dans l'innovation de processus, cela nous amène néanmoins à mettre en évidence un facteur, ou des contraintes négligées dans le modèle théorique traditionnel de l'innovation, de même d'ailleurs que dans la théorie de la production.

En effet, rappelons que la théorie néo-classique n'a jamais placé l'innovation au centre de ses préoccupations. Dans la théorie néo-classique, l'innovation apparaît comme un aboutissement, un phénomène accompli, et non comme un *processus impliquant une dynamique économique*. Elle se limite fondamentalement à l'introduction d'un progrès quelconque dans un bien d'équipement durable ou une machine. Cette représentation de l'innovation renvoie évidemment à une vision spécifique du procès de production axée sur le fonctionnement de machines en articulation avec des intrants homogènes en travail.

La mise en relief de l'importance des ressources humaines et de leur nécessaire hétérogénéité qualitative, dans le contexte de la prédominance de l'innovation de produit, n'est donc pas sans intérêt. Mais il fallait d'abord établir cette prédominance de l'innovation de produit, ce que nous avons fait au chapitre cinq.

Il ressort en effet de l'étude de cas du secteur bancaire canadien, et plus particulièrement de l'Institution A, que les organisations bancaires sont passées d'une période dominée par l'innovation de processus (années soixante et soixante-[p. 627] dix, éventuellement le début des années quatre-vingt) à une phase dominée par l'innovation de produit (années quatre-vingt).

Comme nous l'avons noté au chapitre cinq, cela ne signifie pas que l'innovation de processus ne soit plus importante ; au contraire, elle est même souvent nécessaire (mais non suffisante) pour mettre en œuvre des innovations de produit. Ainsi, certains outils informatiques assu-

rant l'accès aux banques de données, l'enregistrement immédiat des transactions et mouvements de capitaux, sont autant d'exemples d'innovations de processus qui sont nécessaires à l'offre de certaines innovations de produit. Dans cette perspective, on pourrait dire que certaines innovations de processus sont essentielles à la transformation de certaines inventions de produits en véritables innovations de produits, c'est-à-dire à la réalisation technique et à la commercialisation de ces inventions.

Ainsi, nous avons voulu mettre en évidence le fait que dans le contexte actuel du secteur bancaire, c'est l'innovation de produit qui est prioritairement recherchée et qui impulse la dynamique globale de l'innovation, incluant certaines innovations de processus qui sont associées à des innovations de produit. Dans cette perspective, si l'existence de certaines technologies ou "ensembles techniques", faisant partie de la dynamique d'encadrement de l'innovation, est une condition nécessaire à certaines innovations de produit, elle n'est pas suffisante, à elle seule, pour impulser la dynamique d'innovation.

Ce que nous cherchons surtout à faire ressortir, c'est que malgré le caractère plus évident et plus immédiatement visible de l'innovation de processus (nouvelles machines, nouveaux équipements, etc.), cette forme d'innovation ne joue pas toujours le même rôle dans la dynamique de l'innovation et n'est pas toujours dominante. Précisons par ailleurs que ce sont les forces composant cette dynamique de l'innovation, notamment le décloisonnement et l'internationalisation des marchés financiers, de même que l'évolution de la demande de la clientèle et des formes de la concurrence, autant d'éléments que nous avons exposés au chapitre quatre, qui expliquent la prédominance actuelle de l'innovation de produit.

Au-delà, nous avons montré que les ajustements réciproques du système et de la structure d'emploi dans la banque d'une part, et de la stratégie d'entreprise en matière d'innovations et de gestion de main-d'œuvre d'autre part, s'expliquent [p. 628] actuellement par une recherche de cohérence *externe*, plutôt que de cohérence interne.

Ces expressions ayant été définies par Mercier (1987 : 46-47), rappelons que la recherche de cohérence externe renvoie à une adaptation au marché du produit, à la technologie et au marché du travail, bref à des éléments que nous avons situés dans la dynamique d'encadrement

de l'innovation. À l'inverse, les années soixante et soixante-dix, caractérisées par l'innovation de processus, auraient été dominées par une recherche de cohérence interne, c'est-à-dire un processus d'optimisation du procès interne de travail, la mise en compatibilité des techniques mises en place et de la structure d'emploi.

Ainsi donc, les technologies de l'information ne sont pas les seules à alimenter la dynamique de l'innovation et ne sont pas toujours la source principale des transformations qui s'observent dans les structures d'emploi et les qualités recherchées de la main-d'œuvre. Certes, les évolutions technologiques sont importantes, mais il nous paraît également important de souligner qu'elles ne constituent qu'un seul des multiples facteurs influant sur l'activité du secteur bancaire, comme d'autres secteurs tertiaires et industriels sans doute. En effet, sans que nous ayons fait d'analyse approfondie d'autres secteurs, les constats d'autres chercheurs dans le secteur automobile notamment (Sorge et Streek, 1987) portent à penser que cette dynamique économique de l'innovation dans le secteur bancaire pourrait caractériser d'autres secteurs d'activité, en particulier ceux arrivés à un certain stade de "maturité" (cf. Gadrey, 1987).

Soulignons cependant la spécificité du secteur bancaire, en particulier du point de vue de sa "production". En effet, les institutions bancaires sont un lieu de production de services ; la réalisation des "produits" bancaires dépend donc plus directement de la demande ou de la commande de la clientèle. Le "produit" (obtention de crédit, de monnaie, épargne,...) se réalise effectivement au moment où il y a rencontre entre le client et l'employé de banque, échange de papier, de titres ou de reçus.

Dans cette perspective, on peut dans une certaine mesure considérer que la recherche du "just-in-time" dans le secteur manufacturier s'apparente à ce qui a pratiquement toujours existé dans le secteur bancaire. Les ressources doivent être [p. 629] disponibles au moment voulu, la production effective se faisant "juste à temps", au moment de la demande du client. Avec l'importance accrue de la fonction-conseil et de la diffusion d'information dans le secteur bancaire (une fonction généralement externe aux sociétés manufacturières), en lien avec la prédominance actuelle de l'innovation de produit, les ressources qui doivent être disponibles pour être mobilisées activement dans l'offre

de service sont de plus en plus complexes, de qualité différente, supérieure.

Ainsi, si l'on peut faire certains parallèles avec le secteur manufacturier en ce qui concerne l'importance prise par l'innovation de produit, certaines distinctions s'imposent du point de vue du type et de la qualité de ressources (humaines notamment) mises en œuvre, de même que du point de vue du degré d'engagement de ces ressources dans la fabrication du produit en question.

Il faudrait sans doute poursuivre les recherches sur d'autres secteurs d'activité, notamment des activités tertiaires, pour confirmer la possibilité d'étendre cette hypothèse à l'ensemble des activités économiques. Quoi qu'il en soit, ne serait-ce qu'avec l'exemple de ces deux secteurs, nous sommes certes autorisés à remettre en question le modèle théorique traditionnel axé exclusivement sur l'innovation de processus.

Nous reviendrons plus loin sur les apports théoriques de notre démarche de recherche, mais la confirmation de cette première hypothèse conduit certes à considérer que si la vision néo-classique traditionnelle n'est pas nécessairement fausse, elle n'en demeure pas moins incomplète. Elle néglige une forme ou une dimension fondamentale de l'innovation et la signification économique de cette nouvelle forme d'innovation axée sur l'augmentation de la valeur ajoutée ou de la qualité du produit n'est certes pas à négliger dans l'analyse économique de la production, à défaut de l'innovation.

7.1.2. Importance des ressources humaines

[Retour à la table des matières](#)

Rappelons que comme seconde hypothèse, nous posons que la nouvelle logique de concurrence fondée sur l'innovation de produit et l'augmentation de la valeur ajoutée, logique passant par la qualité et la diversité de l'éventail des produits, impulserait une transformation des règles de gestion de la main-d'œuvre, [p. 630] notamment celles régissant le fonctionnement et la configuration des marchés internes du travail. Était associée à cette hypothèse une hypothèse secondaire, se-

lon laquelle l'entreprise constituerait une instance de médiation entre la stratégie d'innovation et le système d'emploi notamment.

Nous avons effectivement vu, au chapitre six, que les structures d'emploi dans la banque se sont transformées. D'un schéma essentiellement composé de marchés internes fermés avec des filières de mobilité limitées largement à l'établissement (ou la succursale, dans ce cas précis), on est passé à de multiples sous-marchés internes dont la mobilité est davantage axée sur la "profession" ou le domaine de compétence. Il subsiste bien sûr un nombre non négligeable de postes d'entrée ("entry ports" dans la terminologie des marchés internes) qui sont dans une large mesure exclus de toute mobilité, mais l'ouverture de la structure d'emploi aux niveaux intermédiaires n'en constitue pas moins un changement fondamental. En effet, la structure de l'emploi s'en trouve largement modifiée, comme nous l'avons vu dans le graphique 6.3.

Notons que cette transformation de la structure d'emploi a également été notée par d'autres chercheurs, dont Noyelle (1987). Ce dernier a observé le même genre de transformation des marchés internes dans trois secteurs aux États-Unis, soit ceux de l'assurance, du commerce de détail et du téléphone. Tout comme nous, il relie ces transformations à l'aggravation de la concurrence sur les marchés des produits. Ajoutons que l'étude de Rajan (1987) conduit à un constat analogue pour les banques de Grande-Bretagne et les banques "multinationales".

Mais au-delà de ce constat, nous avons voulu montrer que ce remodelage des structures d'emploi donnait lieu à certaines tensions, de même qu'à des médiations de l'entreprise. C'est dans cette perspective que nous avons exposé les caractéristiques de la gestion de la main-d'œuvre dans le secteur bancaire, par opposition à d'autres secteurs, industriels surtout. La mise en évidence des caractéristiques fondamentales du système d'emploi que nous avons qualifié de "professionnel", par opposition au modèle industriel, nous a permis de dégager certaines contraintes propres au secteur bancaire, et notamment à l'Institution A, dont la "tradition" s'inscrit tout à fait dans ce profil.

[p. 631]

Nos entrevues ont confirmé la validité de ce modèle de gestion pour l'Institution A et d'autres institutions bancaires canadiennes, mais

elles ont également fait ressortir les incertitudes qui pèsent sur le maintien de ce modèle. Le désir des entreprises de voir s'élever le niveau de formation de base de leur personnel, conjugué au principe de la (relative) sécurité d'emploi que les banques veulent conserver afin de ne pas mettre en péril les compromis antérieurement réalisés autour de l'emploi (acceptation d'une certaine polyvalence notamment), place les institutions bancaires dans une position complexe. Des choix s'imposent.

Deux options fondamentales sont ouvertes en ce qui concerne l'adaptation de l'emploi à la stratégie d'innovation de produit : soit la formation et le développement de la mobilité interne, soit l'incitation aux départs et le recours au marché externe du travail et à diverses "formes particulières d'emploi". La première option tend à favoriser la préservation de la structure de marchés internes plutôt fermés, tout en développant davantage les filières de mobilité intra- et inter-établissement, notamment entre emplois de bureau et postes de services-conseil.

La seconde privilégie plutôt une plus grande ouverture sur le marché externe, la multiplication de sous-marchés ou de filières de mobilité axées davantage sur le domaine de compétence (la profession) que sur l'établissement, ou même l'entreprise, essentiellement pour les postes de nature professionnelle et technique intermédiaires. Pour ce qui est des emplois de bureau de niveau inférieur, un bon nombre peut être visé par le recours aux formes particulières d'emploi. Notons qu'on peut évidemment relier certains changements dans le mode de gestion de la main-d'œuvre, notamment les changements dans les statuts d'emploi privilégiés (temps partiel par exemple) à l'évolution du rapport salarial à l'échelle macro-économique. Il s'agit là de tendances économiques de fond qui ne sont pas sans influencer sur la stratégie d'entreprise, puisqu'elles s'inscrivent dans les influences que l'on retrouverait, dans notre schéma, sous le titre de "marché du travail".

Comme nous le notions dans le premier chapitre, l'intérêt de notre analyse de la structure d'emploi d'une entreprise bancaire réside d'une part dans la démonstration du remodelage des structures et des filières d'emploi (ou marchés internes) caractérisant ce secteur, et d'autre part, dans la démonstration de l'existence effective (bien qu'en voie de remodelage) des marchés internes dans [p. 632] un des secteurs ter-

tiaires, ce qui a jusqu'ici peu fait l'objet d'analyses (cf. Osterman, 1984).

Mais au-delà, l'intérêt de la démonstration réside dans la mise en relief de médiations et de choix possibles de l'entreprise entre diverses options possibles permettant de s'ajuster à la stratégie d'innovations de produit (ou de processus). Cela tend à renforcer la thèse du non-déterminisme technologique, en précisant comment l'entreprise intervient activement dans le remodelage des structures d'emploi. En effet, nous avons montré que si la recherche de cohérence externe, ou l'innovation de produit, implique certains changements dans la demande de travail de l'entreprise (recherche de nouvelles "qualités" de travail), le remodelage des marchés internes établis dans la banque passe fondamentalement par la médiation, les décisions, les choix de l'entreprise. Comme nous le notions plus haut, deux grandes options polaires ou extrêmes sont ouvertes.

L'innovation de produit, comme de processus, ne peut donc être vue comme un processus univoque remodelant de façon quasi-mécanique les structures d'emploi des entreprises. Au contraire, nous proposons de voir le processus d'innovation comme un processus lui-même soumis aux contraintes (ou atouts) liés aux ressources humaines de l'entreprise : structure d'emploi ; caractéristiques de la main-d'œuvre en termes d'âge, de sexe, de désir de faire carrière, etc. ; traditions en matière de gestion de main-d'œuvre et de "compromis" employeur-employés ; etc.

Ainsi, si les changements associés à la dynamique d'encadrement de l'innovation (décloisonnement, évolution du marché des produits et de la clientèle, etc.) impulsent un processus de réorganisation du travail, et présentent ainsi un potentiel important de remodelage, l'innovation serait vue comme délimitant un champ de possibles, à l'intérieur duquel les décisions, les choix, bref la médiation de l'entreprise modèle effectivement le cours de la transformation, soit le processus d'innovation lui-même. On peut alors considérer que l'organisation interne de l'entreprise, sa structure d'emploi et ses choix passés en matière de gestion de main-d'œuvre (les compromis noués) notamment, exercent un *effet structurant* sur le processus d'innovation, tout en étant simultanément structurés par ce processus.

Ainsi, si l'innovation contribue certes à transformer la structure d'emploi des entreprises, le processus même de l'innovation est lui-même soumis à ces contraintes (et potentiels) associés aux ressources humaines de l'entreprise. C'est précisément sur ce terrain que s'exercent les médiations entre les acteurs et que se dessinent de nouveaux compromis mieux adaptés au contexte micro-économique de l'entreprise, ou à l'évolution du rapport salarial à l'échelle macro-économique (cf. Boyer, 1986d).

Dans cette perspective, les marchés internes peuvent être perçus comme une forme institutionnelle jouant le rôle d'instance ou de lieu de médiation à l'échelle micro-économique de l'entreprise. Ce faisant, sans que nous ayons toutefois beaucoup insisté là-dessus, cette analyse met en relief l'importance des variables de nature institutionnelle dans l'analyse économique, notamment dans l'analyse de l'innovation ou de la production. Et, corrélativement, l'analyse mène à considérer l'entreprise non seulement comme une "institution", mais également comme une "création" ; en effet, nous nous retrouvons ici avec une vision plutôt schumpetérienne de l'entrepreneur, soit celui qui innove, qui crée, aux dépens de la vision néo-classique de l'entreprise ou de l'entrepreneur-"comptable".

Autre hypothèse secondaire que nous avons évoquée au premier chapitre : la représentativité du marché interne des cols blancs. Comme nous l'avons noté, peu d'études se sont penchées sur les marchés internes des cols blancs, d'où l'intérêt supplémentaire d'une analyse du secteur bancaire en ces termes. Le chapitre six a fourni suffisamment d'indications sur l'existence d'un tel modèle de mobilité dans le secteur bancaire, tout en montrant que les filières de mobilité y sont plus fluides et plus diversifiées que celles traditionnellement associées aux emplois industriels ou aux postes de cols bleus.

À cet égard, nos données nous portent à appuyer la thèse de Noyelle (1987) selon laquelle ce mouvement traduirait plutôt une évolution générale des marchés internes appelée à s'étendre également aux secteurs industriels qu'une caractéristique propre aux secteurs tertiaires ou aux emplois de cols blancs, comme le proposait Moss-Kanter (1983). Ainsi, le contexte actuel d'innovation de produit et la recherche de cohérence externe par rapport au marché des produits ont certes impulsé cette ouverture et cette diversification des marchés internes.

[p. 634]

Cependant, si l'on tient compte de la différenciation des systèmes d'emploi industriels et professionnels, auxquels nous faisons allusion précédemment, de même que de la faible syndicalisation du secteur bancaire canadien, on comprendra que le remodelage des marchés internes en fonction des domaines de compétence soit plus avancé dans le secteur bancaire, et peut-être même l'ensemble des activités tertiaires (assurance, commerce de détail, etc. ; cf. Noyelle, 1987).

Enfin, pour terminer, soulignons que notre analyse nous conduit à réfuter l'hypothèse de déterminisme technologique. En effet, elle montre que si l'innovation ou la technologie constituent un vecteur de déstructuration de l'emploi, modelant en partie la (re-) structuration, il existe néanmoins des degrés de liberté ou marges d'autonomie au sein desquels les entreprises peuvent exercer certaines médiations. Cela nous amène à soutenir la vision exposée au chapitre un, selon laquelle si les techniques de production sont conçues en fonction d'une certaine combinaison avec le facteur travail (cf. Salerni, 1979), il existe néanmoins un "éventail de possibles" que la médiation de l'entreprise, ou le mode de gestion de la main-d'œuvre, peuvent infléchir.

L'innovation apparaît alors comme un véritable processus, dont le résultat est issu d'une série de médiations et de compromis réalisés par les acteurs (entreprise, salariés, clientèle essentiellement) entre les impulsions données par la dynamique d'encadrement de l'innovation et les contraintes auxquelles sont confrontés ces acteurs en matière d'emploi et de capacités financières principalement.¹

L'accent mis sur l'innovation de produit, suite au constat réalisé dans le secteur bancaire, nous amène par ailleurs à souligner l'importance des ressources humaines dans ce processus d'innovation. Comme nous l'avons souligné, si l'innovation de produit pose avec plus d'acuité la question des ressources humaines, ces ressources ne sont pas pour autant négligeables dans l'innovation de processus. Les ressources humaines sont impliquées dans les deux types d'innova-

¹ Les contraintes financières n'ont pas fait l'objet d'analyse ici, celles-ci étant relativement bien posées dans les modèles traditionnels. C'est donc davantage sur les contraintes associées à l'emploi et aux ressources humaines que nous avons voulu attirer l'attention.

tions, comme nous l'avons vu aux chapitres cinq et six, mais elles le sont de façon différente dans les deux cas. Il s'agit en fait d'une question de degré et [p. 635] de mode de mobilisation des ressources humaines et non pas d'une différenciation en termes de présence ou d'absence d'implication de ces ressources. Traitant de cette nouvelle vision du processus d'innovation, cela nous conduit à aborder la dimension plus proprement théorique de notre thèse.

7.2. PROPOSITION DE RENOUVELLEMENT DE LA THÉORIE ÉCONOMIQUE DE L'INNOVATION

[Retour à la table des matières](#)

Rappelons d'abord que dans la théorie économique, l'innovation est généralement définie au sens étroit d'innovation de processus technique de production. Cela dit, notre analyse de l'innovation dans le secteur bancaire nous a conduite à mettre en évidence la multiplicité des formes de l'innovation, et plus particulièrement à souligner la prédominance actuelle de l'innovation de produit. En effet, le chapitre cinq a montré que le secteur bancaire a surtout été dominé par l'innovation de processus et un objectif de minimisation des prix au cours des années soixante et soixante-dix, alors que l'innovation de produit a pris la relève au cours des années quatre-vingts.

Cette prédominance de l'innovation de produit, ou de la recherche de cohérence externe des entreprises, s'explique par le fait que le découloisonnement des activités financières fournit un contexte particulièrement propice à l'exercice d'une concurrence axée sur la qualité et la diversité des services/produits, plutôt que sur la minimisation des prix. En effet, le découloisonnement se traduit en quelque sorte par une diminution des barrières à l'entrée dans de nouvelles activités financières, comme nous l'avons montré au chapitre quatre. Conjuguée à l'existence d'une concurrence de type oligopolistique, la diminution des barrières à l'entrée des marchés permet à la concurrence de s'exercer

tout autant, voire plus, par la différenciation des services rendus à la clientèle que par les prix.

Le passage d'une concurrence fondée sur les prix à une concurrence axée sur la qualité et la diversité des services a fait ressortir l'importance des ressources humaines et des aspects institutionnels dans la dynamique de l'innovation. En effet, la prédominance d'une stratégie axée sur les produits nouveaux met en évidence l'importance des ressources humaines, de leur qualité et de leur hétérogénéité, dans le déroulement du processus de production, notamment dans un contexte d'innovation.

[p. 636]

C'est donc cette multiplicité des formes de l'innovation, mais plus particulièrement l'innovation de produit et ses conséquences pour l'analyse économique, que nous avons voulu intégrer dans le modèle théorique de l'innovation. En effet, la prise en compte de l'innovation de produit, et de l'importance des ressources humaines qui y est associée, conduit à une remise en question du modèle théorique traditionnel, que nous avons présenté au début du chapitre deux.

Sans doute convient-il, à ce stade, de résumer comment nous avons construit notre modèle théorique de l'innovation, en rappelant les apports théoriques sur lesquels nous nous sommes fondée pour le bâtir.

7.2.1. Apports et lacunes des théories reçues

[Retour à la table des matières](#)

Afin de mieux saisir les contours du renouvellement que nous proposons, rappelons d'abord les apports et les lacunes des théories que nous avons d'abord interrogées au sujet de l'innovation. Ce faisant, nous ferons ressortir les oppositions entre certaines théories plutôt hétérodoxes et le modèle néo-classique, prédominant dans la théorie économique générale, si ce n'est dans l'analyse de l'innovation, que ce modèle néglige. Nous avons antérieurement fait ressortir trois caractéristiques fondamentales de la vision néo-classique de l'innovation ; reprenons-les brièvement ici.

7.2.1.1. Définition de l'innovation

Nous avons premièrement souligné que dans la théorie néo-classique, la technologie ou l'innovation a un sens fort restreint. En effet, cette théorie se limite aux seules innovations de processus, qui induisent des changements dans la fonction de production. Rappelons que notre étude de la vision schumpetérienne nous avait amenée à lever cette première hypothèse fondamentale du modèle néo-classique ; en effet, chez Schumpeter, l'innovation prend une signification beaucoup plus vaste.

C'est cette vision plus englobante, faisant notamment place aux innovations de produits, à la diversité des "combinaisons nouvelles" possibles, bref à la multiplicité des formes de l'innovation, que nous avons retenue dans notre propre modèle du processus de l'innovation. À cet égard, il convient de noter que [p. 637] l'analyse du secteur bancaire tend à confirmer et à illustrer brillamment cette thèse, en particulier en ce qui concerne l'innovation de produit que nous avons davantage exploitée ici.¹

7.2.1.2. L'importance du milieu de propagation

En deuxième lieu, nous avons relevé l'absence du "milieu" ou du "contexte" de la théorie néo-classique, alors que ce "milieu de propagation" (cf. Perroux et Bartoli) est davantage présent chez Veblen, que nous avons également interrogé au sujet de l'innovation. Notons que la

¹ Nous aurions pu traiter plus en détail des innovations organisationnelles, ce qui aurait renforcé l'illustration de la multiplicité des formes de l'innovation. Cependant, si nous n'avons pas véritablement exploité cette avenue, ce n'est pas que cette forme d'innovation soit absente du secteur bancaire, mais bien que nous avons préféré nous concentrer sur la forme d'innovation qui nous paraissait prédominante actuellement, et également moins étudiée, soit l'innovation de produit. De plus, cette forme d'innovation revêt un sens particulier dans le contexte de l'analyse économique des formes de concurrence.

théorie néo-classique s'intéresse peu, sinon pas du tout, au processus même de l'innovation, se contentant de l'issue ou du résultat de ce processus (changement dans la fonction de production).

À l'inverse, Veblen attache beaucoup d'importance au "contexte institutionnel" de diffusion de l'innovation, considérant qu'il peut modeler le cours et l'issue du processus d'innovation. Veblen met en relief l'existence fréquente de tensions entre l'innovation et les "institutions", ouvrant ainsi la voie à des possibilités de médiations de la part d'institutions comme les entreprises, qui se trouvent alors à exercer un rôle véritablement créateur, comme le veut la vision schumpetérienne de l'entrepreneur.

À cet égard, rappelons que Schumpeter prévoyait également la possibilité de "résistances" à l'égard de l'innovation. Bien que l'analyse de ce dernier comporte peut-être certaines lacunes, notamment en ce qui concerne l'accent quasi-exclusif sur les résistances des consommateurs, l'idée de résistances et de tension nous paraît pouvoir être retenue sur la base des analyses des deux auteurs précités.

C'est sur ces bases que nous avons proposé d'intégrer le "milieu de propagation" dans l'analyse. Notre étude du secteur bancaire, et plus particulièrement du système et de la structure d'emploi d'une institution donnée, nous amène [p. 638] également à soutenir cette proposition. En effet, l'analyse montre que les structures d'emploi ne s'adaptent pas automatiquement au changement (technologique, de produit, ou autre).

L'entreprise doit prendre certaines décisions, exercer des choix quant aux modalités d'ajustement de l'emploi aux nouvelles demandes de la part de la clientèle, de même qu'aux impératifs associés à l'évolution de la concurrence, au décloisonnement, à l'internationalisation et à la technologie. Cela nous donne une vision plus ouverte, plus évolutive du processus de l'innovation, une vision où des acteurs (entrepreneur ou entreprise, salariés, clientèle ou demandeurs du produit, etc.) peuvent influencer sur le processus lui-même.

Bien sûr, tous les acteurs ne sont pas nécessairement égaux en termes de possibilités d'infléchir le processus. Cependant, si l'entreprise apparaît comme le principal décideur dans le contexte d'une économie de marché comme celle étudiée, il n'en reste pas moins que certains "arrangements institutionnels" donnent également du pouvoir à

d'autres acteurs, notamment les salariés (conventions collectives, ententes tacites diverses, modalités de promotion au mérite ou autrement, etc.). Par ailleurs, la clientèle peut également jouer un rôle dans un contexte où la concurrence (oligopolistique certes, mais tout de même) s'avive. ¹

7.2.1.3. Le résultat ou l'extrant de l'innovation

En ce qui a trait au résultat de l'innovation, soit l'intérêt essentiel de la théorie néo-classique en matière d'innovation, cette théorie le restreint à un nouveau processus de production, voire une nouvelle machine. D'après cette théorie, le changement induit par l'innovation (de processus toujours) se limite à une capacité de production renouvelée grâce à cette nouvelle technique ou machine.

Cette dernière hypothèse fondamentale du modèle néo-classique a en quelque sorte été levée par la combinaison des analyses de Schumpeter et de Veblen, [p. 639] telles que nous les avons relues. En effet, si l'on admet la multiplicité des formes de l'innovation, le rôle actif de l'entrepreneur dans le processus d'innovation, de même que son rôle de médiation, ainsi que les possibilités de résistances de certains groupes, ou de tensions entre le contexte institutionnel et le processus d'innovation, il faut alors reconnaître que de limiter le résultat de l'innovation à un nouveau processus de production, ou une capacité de production renouvelée, est fort restrictif.

Les analyses de Schumpeter et de Veblen, de même que notre étude du système d'emploi dans la banque, nous amènent à adopter une vision plus vaste, plus dynamique et plus évolutive du processus d'innovation. En fait, ces éléments nous amènent surtout à nous intéresser précisément au processus même de l'innovation, et non seulement à son issue, qui apparaît alors comme donnée.

¹ Les mouvements récents d'opposition aux "frais bancaires", tant au Canada qu'en France, en témoignent de façon assez éloquente. Le refus d'abandonner la gratuité du chèque en France illustre également une situation où la clientèle a pu infléchir certaines décisions d'entreprises pourtant fort puissantes.

Nous penchant alors sur le processus même de l'innovation, nous sommes amenée à constater que toute une série de facteurs peuvent influencer sur le cours de ce processus. C'est précisément ce constat qui nous a conduite à envisager l'innovation comme un processus multidimensionnel impulsé par divers facteurs composant une "dynamique d'encadrement" du processus, dynamique qui agit sur le processus et peut l'infléchir en tout temps. De même, les caractéristiques de la main-d'œuvre et de la structure d'emploi d'une entreprise ou d'un secteur, ainsi que son mode de gestion de la main-d'œuvre, peuvent également infléchir le processus. L'analyse exposée au chapitre six visait précisément à mettre en relief certains de ces éléments pouvant infléchir le processus d'innovation : vieillissement du personnel, niveau de scolarité, désir de faire carrière, modes de mobilité, etc.

C'est ainsi que nous avons été amenée à proposer un renouvellement ou un élargissement de la théorie économique de l'innovation sur la base des lacunes identifiées dans la théorie reçue. Voyons donc maintenant comment se présente ce modèle au terme de notre étude de cas.

7.2.2. Proposition de modèle multidimensionnel

[Retour à la table des matières](#)

Nous avons souligné trois lacunes du modèle néo-classique qu'il nous paraissait pertinent de corriger. Pour ce faire, nous nous sommes d'abord appuyée sur certaines propositions théoriques avancées par Schumpeter et Veblen, de même [p. 640] que sur la vision "multidimensionnelle" de l'économie proposée par Bartoli et Perroux, qui nous a amenée à intégrer la dimension "ressources humaines" au modèle. Dans un deuxième temps, nous avons donc fait appel à des théories d'économie du travail, puis à une étude de cas fondée sur l'innovation et l'emploi dans le secteur bancaire canadien.

C'est d'ailleurs là l'apport le plus personnel que nous faisons au modèle théorique de l'innovation proposé. En effet, l'analyse du processus d'innovation, et surtout d'innovation de produit, dans le secteur bancaire, nous mène à considérer comme essentielle l'intégration des ressources humaines dans le modèle théorique de l'innovation. Ainsi,

dans cette perspective, la capacité de production de l'entreprise serait renouvelée tout autant, voire davantage dans le contexte actuel d'innovation de produit, par l'apport des ressources humaines que par celui des "nouvelles technologies" ou innovations de processus.

L'analyse du secteur bancaire, et en particulier l'étude de cas de l'Institution A réalisée au chapitre six, a permis de constater que l'innovation (de processus ou de produit) n'entraîne pas automatiquement un renouvellement spécifique de la structure d'emploi de l'entreprise. Diverses options sont ouvertes comme nous l'avons souligné, et la structure existante d'emploi implique certaines contraintes qui ne peuvent pas toujours être contournées facilement (niveau de formation, vieillissement, sécurité d'emploi, etc.). Ce n'est qu'en tenant compte de la stratégie plus vaste de l'entreprise, de son mode de gestion des ressources humaines et de sa structure d'emploi en particulier, que l'on peut comprendre l'évolution du processus d'innovation, tant les potentiels issus de la dynamique d'encadrement de l'innovation que les avenues effectivement retenues par une entreprise donnée.

Rappelons le schéma retenu pour illustrer le processus d'innovation et, tout d'abord, sa dynamique d'encadrement.

[p. 641]

Graphique 7.1. (ou 2.3.) Dynamique d'encadrement de l'innovation

[Retour à la liste des graphiques](#)

Partant de cette dynamique d'encadrement, nous avons ajouté à cette composante du modèle un autre élément de la dimension institutionnelle, soit celui des "ressources humaines", afin d'élargir notre champ d'analyse. Le graphique suivant reprend notre vision globale du processus de l'innovation, et particulièrement des tensions et des médiations qui peuvent y être associées, notamment par l'intégration du rôle actif (innovateur et médiateur) des entreprises.

Graphique 7.2 (ou 2.4.) Schéma du processus d'innovation

[Retour à la liste des graphiques](#)

Sans reprendre l'ensemble des explications fournies à la fin du chapitre deux, soulignons simplement que ce schéma illustre notre vision de l'innovation comme un processus multidimensionnel qui à la fois contribue à transformer les ressources humaines et le système d'emploi et est lui-même soumis à ces contraintes.

[p. 642]

Au terme du chapitre trois, où nous avons interrogé diverses théories en économie du travail, nous avons détaillé le module associé aux ressources humaines et à l'emploi. Nous appuyant principalement sur les apports des théories des marchés internes et de la régulation, nous proposons d'intégrer cette dimension de ressources humaines à notre modèle théorique de l'innovation.

Au terme de cette démarche de recherche théorique, dont plusieurs éléments se trouvent illustrés par l'analyse de cas du chapitre six (marchés internes, rôle des ressources humaines, etc.), nous avons été amenée à voir l'innovation comme une *trajectoire* spécifique, *issue d'un éventail de "possibles", dont le cours réel a été dessiné au terme de médiations et de compromis réalisés par les acteurs* (entreprise et main-d'œuvre surtout) entre les contraintes du système (d'emploi principalement) et la dynamique d'encadrement de l'innovation.

Dans cette perspective, l'issue du processus d'innovation n'est plus déterminée *ex ante* comme elle l'était dans le modèle traditionnel, mais dépend plutôt des effets de réciprocité qui modèlent les diverses dimensions du modèle, des effets de bouclage et de rétroaction des différentes variables les unes sur les autres, de même que des médiations exercées par l'entreprise. Le système d'emploi et le système économique dans son ensemble ne se contentent alors plus de s'adapter passivement au changement, mais font eux-mêmes partie des facteurs déterminant l'issue du processus.

Précisons toutefois que ce n'est pas non plus le "contexte" qui devient déterminant à lui seul, mais véritablement *l'ensemble des interactions* entre les éléments constitutifs de la dynamique d'encadrement (qui ne sont pas des "données"), les caractéristiques du système d'emploi ou des ressources humaines, de même que les médiations et stratégies que l'entreprise met en œuvre, compte tenu de ces deux premiers aspects.

De plus, dans notre modèle de l'innovation, le processus de production ne dépend plus seulement ou principalement de machines et de "recettes" de production, mais également, voire prioritairement, des caractéristiques des intrants en main-d'œuvre qui contribuent à ce processus. À l'instar de quelques auteurs (Eliasson, Amendola, Noyelle) qui ont travaillé sur des sujets connexes au nôtre, il nous semble que les ressources humaines sont aujourd'hui *au cœur des processus* [p. 643] *d'innovation*, jouant un rôle fondamental en tant que "propagateurs" de l'innovation.

En d'autres termes, on pourrait dire que les caractéristiques de la main-d'œuvre, ses modes d'insertion dans une structure d'emploi (ou un marché interne) donné, peuvent influencer sur le processus de l'innovation. En tant que "propagateurs", ils "amplifient ou réduisent, accélèrent ou freinent, filtrent et orientent, parfois transforment, les effets des actions des agents économiques qui, en retour, les déforment, voire provoquent leur changement" (Bartoli, 1986 : 21). Nous étendons ici aux ressources humaines plus spécifiquement le rôle que Perroux et Bartoli attribuaient généralement aux "propagateurs" technologiques, ce qui nous semble justifié tout au moins par notre analyse du secteur bancaire/financier.

Compte tenu de l'importance des ressources humaines dans notre modèle, il faut bien sûr y associer l'hypothèse d'une hétérogénéité des caractéristiques de la main-d'œuvre, hypothèse qui s'oppose également à la théorie orthodoxe, fondée sur l'homogénéité de la main-d'œuvre. En effet, le modèle implique que le processus d'innovation exige une évolution des modes de mobilisation de la main-d'œuvre, le développement de compétences, d'attitudes ou de connaissances nouvelles étant implicitement associé à la dynamique de l'innovation de processus ou de produit, plus particulièrement à la stratégie d'entreprise axée sur la qualité et la diversité des produits.

Interpréter ainsi l'innovation comme un processus multidimensionnel, c'est faire ressortir le fait qu'elle s'inscrit dans un milieu ou un environnement multidimensionnel, faisant notamment appel à plusieurs dimensions du "facteur travail", que nous préférons qualifier de "ressources humaines" pour le différencier de la vision traditionnelle.

Pour revenir à la dynamique multidimensionnelle d'encadrement de l'innovation, l'analyse présentée au chapitre quatre illustre bien la

dynamique qu'impulsent les différents éléments constitutifs de cette dynamique, alors que le chapitre cinq fait ressortir le rôle de la technologie et le chapitre six met en relief les contraintes et médiations qu'imposent les ressources humaines. Certes, notre saisie de ces contraintes et médiations est quelque peu indirecte, puisque nous n'étions pas présente tout au long du processus et au moment de toutes les prises de décision [p. 644] successives qui ont caractérisé le processus d'innovation dans l'Institution A. Cependant, nous croyons disposer de suffisamment d'information sur les caractéristiques de la main-d'œuvre et la structure d'emploi d'une part, de même que sur les impulsions données par la dynamique d'encadrement de l'innovation pour pouvoir en déduire l'existence de certains "nœuds de tension" spécifiques.

Ainsi, la nécessité de disposer d'une main-d'œuvre possédant de nouvelles qualités associées aux conseils et à la vente de produits financiers, le faible niveau de formation du personnel en place, conjugués au principe de la sécurité d'emploi caractéristique des systèmes "professionnels", impliquent de telles tensions. L'institution souhaite adapter sa structure d'emploi et les caractéristiques de sa main-d'œuvre le plus rapidement possible au contexte actuel dominé par l'introduction de nouveaux produits, mais cela implique des choix en matière de gestion de main-d'œuvre.

Elle peut d'une part opter pour le maintien du système de gestion de type "professionnel", le développement de la formation et l'élaboration de nouvelles filières de mobilité permettant de développer le processus d'apprentissage en cours d'emploi (maintien et développement des marchés internes interdépendants), tout en préservant une certaine polyvalence et un bon niveau de "loyauté" à l'égard de l'entreprise, dimensions non négligeables dans le contexte actuel.

D'autre part, elle peut préférer un ajustement plus "violent", le rejet de certaines catégories de main-d'œuvre sur le marché (externe) du travail, aux dépens de l'entente plus ou moins explicite (selon qu'il y a syndicalisation ou non) en matière de sécurité d'emploi, et le recours à de nouvelles catégories professionnelles issues du système d'éducation ou du marché du travail.

Ce sont là deux grandes options polaires, deux extrêmes. L'entreprise peut bien sûr combiner différents éléments de ces stratégies, sur-

tout différencier ses stratégies selon la catégorie professionnelle (ou le sexe). Cela nous amène d'ailleurs à intégrer le marché du travail et les ressources humaines disponibles sur ce marché à la dynamique d'encadrement de l'innovation, ce que nous n'avions pas fait précédemment.

[p. 645]

Graphique 7.3. - Dynamique économique du processus d'innovation

[Retour à la liste des graphiques](#)

Les chapitres quatre, cinq et six ont plus particulièrement servi à illustrer cette dynamique économique. En effet, le chapitre quatre a montré comment l'internationalisation des marchés financiers, le décloisonnement des institutions financières, l'évolution des formes de la concurrence et le comportement de la clientèle (entreprises et ménages) ont tous contribué à impulser la dynamique d'innovation de processus, puis surtout de produit, telle que celle-ci a ensuite été exposée en détail au chapitre cinq. Ce cinquième chapitre a en effet permis d'illustrer comment l'innovation de produit a succédé à l'innovation de processus pour dominer la dynamique d'innovation dans le secteur bancaire.

C'est surtout au chapitre six que nous avons introduit la dimension ressources humaines, en montrant comment les entreprises bancaires, et notamment l'Institution ayant fait l'objet d'une étude de cas, ont dû également ajuster leur démarche d'innovation aux caractéristiques de

leurs ressources humaines et de leur système d'emploi, tout en tenant compte du marché du travail auquel elles pouvaient éventuellement avoir recours, si elles le souhaitent. Ainsi, il ressort de l'analyse que les caractéristiques des ressources humaines et des formes institutionnelles propres à une institution (configuration des marchés internes notamment) délimitent des possibilités et des contraintes quant au type d'innovations pouvant être introduites dans une institution.

Il convient de noter que si les marchés internes peuvent représenter des contraintes (règles établies, etc.), l'organisation d'un marché interne peut [p. 647] également contribuer à desserrer certaines contraintes, notamment si l'on associe des éléments de formation à des filières de mobilité données favorisant l'acceptation du changement (de connaissances requises et utilisées dans l'emploi, de postes, etc.).

Tout cela nous conduit ensuite à reprendre le schéma détaillé du processus d'innovation en y intégrant plus spécifiquement les éléments constitutifs du système d'emploi et des ressources humaines de l'entreprise. Nous avons alors le schéma final représentant la proposition de renouvellement de la théorie économique de l'innovation.

Graphique 7.4. Schéma final du processus d'innovation

[Retour à la liste des graphiques](#)

<u>Dynamique d'encadrement:</u>	<u>Stratégie d'entreprise</u> (Médiations) :	<u>Caractéristiques des res- sources humaines et du sys- tème d'emploi:</u>
Marché des produits (décloisonnement) internatio- nalisation, clientèle, concu- rence)		<ul style="list-style-type: none"> – Caractéristiques socio- démographiques des R. H – Formation – Profil de carrière
Marché du travail Technologie	<u>Innovations de processus et de produit, ainsi que Gestion de main-d'œuvre:</u> <ul style="list-style-type: none"> – division du travail – organisation des "marchés internes du travail" – remodelage des filières de mobilité – système de formation in- terne, externe – etc. 	<ul style="list-style-type: none"> – Filières de mobilité – Volume d'emploi selon ca- tégories socio-profess. – etc.

Fondamentalement, cette proposition de renouvellement innove en s'intéressant essentiellement au processus même de l'innovation et non seulement à son issue. Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'innovation est alors considérée comme un processus multidimensionnel mû par les éléments constitutifs de la dynamique d'encadrement de l'innovation, ces éléments pouvant accélérer, ralentir ou infléchir le processus même de l'innovation de diverses façons. Ce processus contribue évidemment à remodeler les caractéristiques de la structure et du système d'emploi, de même que les caractéristiques des ressources humaines qui demeureront au sein de l'entreprise. Mais plus important à souligner, ce processus est lui-même soumis aux contraintes associées à ces ressources humaines et ce système d'emploi.

[p. 647]

Ainsi, élargissons-nous la vision économique traditionnelle de façon à prendre en compte l'innovation de produit et d'autres formes d'innovation (organisationnelle notamment) de manière à mettre en

évidence la multiplicité des formes de l'innovation, mais surtout la prédominance de l'innovation de produit dans les années quatre-vingt.

Cette prédominance s'explique par la dynamique d'encadrement de l'innovation qui définit en partie les formes que prendra l'innovation, puisqu'elle délimite dans une large mesure l'éventail des possibles que peut suivre le processus de l'innovation. Encore là, nous innovons, en ne limitant pas à la seule "technologie" l'impulsion fondamentale engendrant une dynamique d'innovation.

Par ailleurs, cette prédominance de l'innovation de produit s'explique par le fait que le décroisement des activités financières offre un contexte particulièrement propice à l'exercice de la concurrence sur les services, puisqu'il y a alors diminution des barrières à l'entrée dans ces diverses activités ; cela nous conduit à souligner le passage d'une forme de concurrence axée sur la minimisation des prix à une concurrence dominée par l'axe de la qualité et de la diversité des produits.

Certes, la préoccupation pour les coûts et les prix n'est pas totalement absente, mais elle a surtout impulsé la dynamique d'innovations de processus des années soixante et soixante-dix, innovations qui ont effectivement conduit à une diminution des coûts de production de nombreux services bancaires. Dans le contexte actuel caractérisé par un ralentissement de la croissance démographique, par l'achèvement du processus de bancarisation, la dynamique d'innovation de produit est de toute évidence la plus indiquée. C'est par la qualité et la différenciation des produits que passe davantage la concurrence dans le secteur bancaire, la minimisation des coûts n'offrant actuellement pas des perspectives aussi intéressantes qu'auparavant.

Ainsi donc, notre revue théorique et notre analyse empirique du secteur bancaire canadien nous auront conduite à proposer un renouvellement de la théorie économique de l'innovation. Comme nous l'avons indiqué, ce renouvellement est surtout axé sur la prise en compte de la multidimensionnalité du phénomène de l'innovation, sur la multiplicité des formes que peut prendre l'innovation et leur [p. 648] importance variable selon les périodes, de même que sur l'importance de s'intéresser au processus même de l'innovation, plutôt que d'orienter l'analyse exclusivement sur le résultat, un résultat fort restreint dans la vision traditionnelle, qui le limite à un nouveau processus de production.

Ainsi, plutôt que de voir l'innovation comme un simple ajustement ou une adaptation de l'économie, et des entreprises, à une succession de nouveaux processus de production, nous proposons une vision multidimensionnelle plus évolutive, où l'on s'intéresse à un processus qui peut être infléchi par divers facteurs composant sa dynamique d'encadrement, de même que par diverses contraintes, associées notamment aux ressources humaines de l'entreprise.

Notons qu'en intégrant ainsi des possibilités de médiations et de compromis en vue de renouveler les "règles", "compromis" ou "conventions" qui se sont noués dans une entreprise ou un secteur d'activité, en vue de favoriser le processus d'innovation, nous nous trouvons à dessiner un véritable processus.

Il nous apparaît en effet difficile de définir un "avant" et un "après" l'innovation, avec des lignes de démarcation bien précises. Nous voyons plutôt une série de "décisions" (cf. Schumpeter) se succédant, influant sur l'une ou l'autre des composantes du schéma (dynamique d'encadrement ou structure d'emploi). Chaque décision de l'entreprise, dans le cadre de sa "stratégie", est prise dans le contexte des facteurs constituant la "dynamique d'encadrement" de l'innovation, tout en contribuant à remodeler cet environnement, qu'il s'agisse de l'internationalisation, de la concurrence, de l'état de la technologie, ou du comportement des entreprises et des ménages.

De même, l'entreprise est à la fois "sous contrainte" des caractéristiques des formes institutionnelles établies (marchés internes) et de la structure de l'emploi (notamment des caractéristiques des salariés en place), et contribue elle-même à remodeler ces formes et cette structure de par les décisions qu'elle prend. En effet, qu'il s'agisse d'avoir recours au marché interne ou externe pour un poste de travail donné, de fournir de nouvelles compétences ou connaissances à certaines catégories professionnelles, de transformer les modes de mobilisation de la main-d'œuvre (formation, responsabilités, etc.), bref quelles que soient les décisions et médiations auxquelles ces choix donnent lieu, ceux-ci contribueront à remodeler [p. 649] les formes institutionnelles établies. En d'autres termes, les effets de bouclage jouent aussi bien du côté de la dynamique d'encadrement que de celui des caractéristiques de la structure d'emploi et des formes institutionnelles établies.

Pour terminer, soulignons que si nous nous sommes concentrée ici sur un secteur d'activité particulier, soit la banque, il nous semble que bon nombre des conclusions présentées dans la partie empirique de notre analyse pourraient être étendues à d'autres secteurs tertiaires, en particulier les secteurs tertiaires commerciaux (commerce de détail, assurances, etc.), comme nous incite à le penser l'analyse de Noyelle (1987). Dans cette perspective, notre proposition de renouvellement de la théorie économique de l'innovation se trouverait renforcée d'autant.

[p. 651]

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

[Retour à la table des matières](#)

- ABC (Association des banquiers canadiens) (1986). Activités 1986. Montréal : ABC. 21 p.
- ABC (1987a). *Propositions d'amendement à la Loi sur les banques de 1980*. Montréal : ABC. juin. 73 p.
- ABC (1987b). *Vers un meilleur système financier canadien/Propositions de modifications à la Loi sur les banques*. Montréal : ABC. oct. 19 p.
- ABC (1987c). *Distribution d'assurance par les banques*. Montréal : ABC. nov. 33 p.
- ADLER, P. (1986). *Technology and the future of the firm : a shumpeterian research agenda*. Stanford University : texte inédit. février. 67 p.
- ADLER, P. (1983). Trente ans d'automatisation et coûts opératoires dans les banques françaises. *Revue économique*, vol. 34, no 5, sept. 987-1020.
- ADLER, P. (1981). *Automatisation et travail ; le cas des banques*. Thèse de doctorat de 3^{ème} cycle. Université de Picardie. 440 p.
- AGLIETTA, M. (1987). *Les métamorphoses de la société salariale. Interventions économiques*. No 17. Hiver. 169-184.
- AGLIETTA, M. (1976). *Régulation et crise du capitalisme*. Paris : Calmann-Lévy.
- AGLIETTA, M. et BRENDER, A. (1984). *Les métamorphoses de la société salariale*. Paris : Calmann-Lévy. 274 p.
- AKERLOF, G. A. (1970) *The market for "lemons" : quality, uncertainty and the market mechanism*. *Quarterly journal of economics*. vol. 84. 488-499.

- ALCHIAN, A. A. (1984). *Specificity, Specialization, and Coalitions*. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. vol. 140. 34-49.
- ALCHIAN, A. A. and DEMSETZ, H. (1972). *Production, Information Costs and Economic Organization*. *American Economic Review*. vol. 62. 777-795.
- AMENDOLA, M. et GAFFARD, J. L. (1986). Technology as an environment : A Suggested interpretation. *Économie appliquée*. Tome XXXIX, no 3. 473-492.
- ANDRÉ, C. et DELORME, R. (1983). *L'État de l'économie*. Paris : Ed. du Seuil.
- APPELBAUM, E. (1979). The labor market in EICHNER, A. (ed.) *A guide to Post-Keynesian Economics*. New-York : M. E. Sharpe. 202 p. 100-119.
- ARMSTRONG, J. (1988). Obstacles to Unionizing workers in the tertiary sector. *La restructuration du travail*. Actes du Colloque Léo Roback. Québec : dépt. de relations industrielles. Coll. Instruments de travail. 84 p.
- ARPINO, F. (1986). *L'informatisation du secteur bancaire*. Mémoire de D. E. A. Université de Paris I. 232 p.
- BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS (1986). *Recent Innovations in International Banking*. Basle : BIS. avril. 270 p.
- BARRERE-MAURISSON, M.-A. (1988). *La théorie des investissements de forme : genèse et pratiques*. Paris : note de recherche du Séminaire d'économie du travail. 10 p.
- BARTOLI, H. (1986). Au-delà des confusions - Propositions hérétiques. *Flexibilité du travail et pénurie d'emploi*. Numéro spécial de la revue *Économies et Sociétés*. Série AB, no 14. 3-56.
- BARTOLI, H. (1978). La structure, la variable, l'événement. *Hommage à François Perroux*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble. 89-97.
- BARTOLI, H. (1977). *Économie et création collective*. Paris : Economica.
- BEAUCHAMP, M. (1979). *Organisations coopératives et pouvoir : les directeurs gérants de caisses populaires Desjardins affiliées à l'union régionale de Québec ; leurs atouts et l'utilisation de ces atouts*. Mémoire de maîtrise en sociologie Université Laval. 131 p.
- BECKER, G. S. (1964). *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with special reference to education*. New-York : Columbia University Press.
- BERTRAND, O. et NOYELLE, T. (1987a). L'emploi dans les banques et assurances : comparaison internationale et perspectives d'évolution. *Économie et Humanisme*. mai-juin, no 295.
- BERTRAND, O. et NOYELLE, T. (1987b). L'impact des transformations des services financiers sur le travail, les qualifications et la formation. *Formation Emploi*, no 17. Paris : La Documentation Française. janv.-mars. 18-31.
- BERTRAND, O. et NOYELLE, T. (1985). *L'évolution des emplois tertiaires. Informatisation, Restructuration, Formation*. Paris : OCDE-CEREQ. 90 p.
- BOIREL, R. (1961). *Théorie générale de l'invention*. Paris : PUF. 407 p.

- BONIN, B. et LACROIX, R. (1987). Science économique, invention, innovation et progrès technologique, (ronéo en janvier 1985) in *Sciences sociales et transformations technologiques. Actes d'un colloque*. Québec : Conseil des sciences et de la technologie. 30 p. 195-227.
- BOULDING, K. E. (1957). Institutional Economics. A new look at institutionalism. *American Economic Review*, vol. 48. 1-27.
- BOWLES, GORDON et WEISSKOPF (1984). *L'économie du gaspillage*. Paris : Éd. La découverte.
- BOYER, R. (1986). *La théorie de la régulation : une analyse critique*. Paris : Éd. La Découverte. Coll. Agalma. 142 p.
- BOYER, R. (1986a). Informatisation de la production et polyvalence... ou comment une flexibilité peut en cacher une autre. *Formation et emploi*, no 14. Paris : CEREQ / La Documentation française. Avril-juin, 6-21.
- BOYER, R. (dir.) - (1986b). *Capitalismes fin de siècle*. Paris : PUF, coll. Économie en liberté. 264 p.
- BOYER, R. (dir.) - (1986c). *La flexibilité du travail en Europe*. Paris : Éd. La Découverte. 331 p.
- BOYER, R. (1986d). La relation salariale entre théorie et histoire, in Salais et Thévenot (dir.-1986). *Le travail : marchés, règles, conventions*. Paris : Economica. 370 p. 295-312.
- BOYER, R. (1981). Les transformations du rapport salarial dans la crise ; une interprétation de ses aspects sociaux et économiques. *Critiques de l'économie politique*, nos 15-16. avril-juin. 185-228.
- BOYER, R. (1980). *Rapport salarial et analyses en termes de régulation ; une mise en rapport avec les théories du marché du travail*. Paris : CEPREMAP, document de travail no 8017. (Repris dans Économie appliquée, 1981)
- BOYER, R. et CORIAT, B. (1984a). De la crise comme "destruction créatrice"...ou le retour de Schumpeter. *Le Monde Diplomatique*. sept. 14-15.
- BRAVERMAN, H. (1976). *Travail et capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au XX^e siècle*. Paris : Maspéro. 359 p.
- BROWN, L. A. (1981). *Innovation diffusion : A new perspective*. New-York : Methuen. 337 p.
- CANGUILHEM, G. (1980). Régulation. *Encyclopedia Universalis*, vol 14. p.1.
- CAVESTRO, W. (1983). Technologie et rapport salarial. Quelques réflexions préliminaires. Cahiers de l'IREP-D. No 4. /*Sur le rapport salarial*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble. 137 p. 103-118.
- CHOEFFEL, P., GARNIER, O. et REYNAUD-CRESSANT, B. (1985). *Logiques des marchés externes et internes : aspects structuraux, aspects dynamiques*. Communication présentée aux Journées d'études des 3 et 4 octobre 1985. Paris : ANPE/CGP/Délégation à l'emploi. Ronéo. 34 p.

- COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN/ LOINGER, G. (1985). *La diffusion des innovations technologiques*. Paris : La Documentation française. Études et recherches no 1. 188 p.
- COMMISSION ROYALE D'ENQUÊTE sur le système bancaire et financier (1964). Rapport de la Commission royale... Ottawa : Imprimerie de la Reine. 650 p.
- COMMONS, J. R. (1959). *Institutional Economics*. Madison : University of Wisconsin Press. 921 p.
- COMMONS, J. R. (1931). Institutional Economics. *American Economic Review*, vol. 21. 648-657.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA (1987). *L'encadrement du système financier*. Ottawa : CEC/MAS. 146 p.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA (1987a). *Innovation, emplois, adaptation*. Rapport de recherche effectué pour le Conseil économique du Canada. Ottawa : CEC. 216 p.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA (1986). *Concurrence et stabilité. L'encadrement du système financier*. Rapport synthèse. Ottawa : CEC/MAS. 53p.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA (1986a). *La technologie en milieu de travail*. Ottawa : CEC. 45 p.
- CORBO, C. (1973). *Les théories épistémologiques et sociales de T. B. Veblen (1857-1929). Clefs pour une lecture de Veblen*. Thèse de doctorat. Université de Montréal, mai 534 p.
- CORIAT, B. (1987). L'atelier flexible. *Les Cahiers français*, no 231. mai-juin 1987. 30-35.
- CORIAT, B. (1986). Technologies nouvelles et modernisation : naissance d'un nouvel ordre d'usine. *Les temps modernes*. Paris, mars, 55-65.
- CORIAT, B. (1982). Relations industrielles, rapport salarial et régulation : l'inflexion néo-libérale. *La crise économique et sa gestion*. Montréal : Boréal Express. 127-141.
- CORIAT, B. (1979a). *L'atelier et le chronomètre*. Paris : Éd. Bourgeois. 302 p.
- CORIAT, B. (1979b). La recomposition de la ligne de montage et son enjeu : une nouvelle "économie" du contrôle et du temps. *Sociologie du travail* 1/79. Paris : Éd. du Seuil. 19-32.
- CORNWALL, J. (1978). Macrodynamics, in EICHNER, A. (ed.). *A guide to Post-Keynesian Economics*. New-York : M. E. Sharpe. 202 p. 19-33.
- COSSALTER, C. (1984). D'une informatisation à l'autre : l'exemple des banques et des assurances. *Formation-Emploi*. Paris : la Documentation française, no 5, 18-27.
- COSSALTER, C. et HEZARD, L. (1983). *Nouvelles perspectives de l'informatisation dans les banques et les assurances*. Paris : CEREQ. Collection des études. 87 p.

- CSN. (1983). *Les enjeux dans les caisses populaires*. Montréal : ronéo. 30 p.
- COUPAYE, P. (1984). *Les banques en France*. Notes et études documentaires, no 4759. Paris : la Documentation française. 199 p.
- DAUBIGNEY, J. P. (1979). Le marché du travail interne à l'entreprise. *Sociologie du travail*. Paris : Éd. du Seuil. 594-605.
- DE BOISSIEU, C. (1986). Quelques réflexions sur l'analyse économique des innovations financières. *Économie appliquée*. Tome XXXIX, no 3. 449-472.
- DEHOUX, D. et GRAFMEYER, Y. (1982). *Progrès technique et changement social*. Paris : Hatier. Profil économie/sociologie-Dossier-recueil de textes. 79 p.
- DE SÈVE, M. (1988). Les caractéristiques de la main-d'œuvre féminine de 1961 à 1986. *Interventions économiques*, no 20. Montréal : Éd. Saint-Martin. 59-106.
- DESTANNE DE BERNIS, G. (1984) Sur quelques concepts nécessaires à la théorie de la régulation. *Economies et Sociétés*, tome XVIII, no 11. 103-127.
- DESTANNE DE BERNIS, G. (1977). *Une alternative à l'hypothèse de l'équilibre économique général : la régulation de l'économie capitaliste*. Exposé à l'Institut d'économie de l'Académie des Sciences de Hongrie. 38 p. Reproduit sous le titre : Régulation ou équilibre dans l'analyse économique, in Lichnerowicz et al. *L'idée de régulation dans les sciences*. (1977) Paris : Éd. Maloine-Doin.
- D'IRIBARNE, A. (1987). Innovation technique et innovation sociale : les enjeux de la compétitivité économique. *Économie et Humanisme*, no 294. mars-avril. 66-79.
- D'IRIBARNE, A. et SILVESTRE, J.-J. (1987). Formation des actifs et compétitivité des entreprises : recherche d'une trajectoire de sortie de crise. *Formation Emploi*, no 17. janv.-mars. 75-88.
- DOERINGER, P. et PIORE, M. J. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington : D.C. Heath and Co. 211 p.
- DUBOIS, P. et KASTORYANO (1985). Recensement des recherches en cours sur le travail. *Le travail et sa sociologie. Essais critiques*. Paris : L'Harmattan. 304 p. 17-42.
- DUSSAULT, G. (1986). Valeurs sociales, ségrégation professionnelle et discrimination. *Pénurie d'emploi et flexibilité du travail*. Cahier spécial d'*Économies et sociétés*, Cahiers de l'ISMEA, no 14. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, avril. 141-164.
- DUSSAULT, G. (1983). *La discrimination sur le marché du travail : le cas des employés de bureau à Montréal*. Thèse de doctorat. Montréal : Université Mc Gill. 452 p.
- EIC/Emploi et Immigration Canada (1985). *Profil industriel et professionnel du secteur des finances au Québec*. Étude effectuée dans le cadre du système de projection des professions au Canada (SPPC). Direction des services économiques. Région du Québec, janv. 58 p.

- ELIASSON, G. (1987). Technologie de l'information, structure du capital et nature du changement technique dans l'entreprise, in OCDE (1987). *Technologies de l'information et perspectives économiques*. Paris : OCDE. 20p.
- ELIE, B. (1986). L'internationalisation du secteur bancaire au Canada et autonomie nationale, in *Politique et Économie*. Montréal : GRETSE/ACFAS. 91-107.
- ELIE, B. (1986a). *L'internationalisation des banques et autonomie nationale au Canada*. Thèse de doctorat d'État. Université de Paris I. Panthéon-Sorbonne. 329 p.
- ELIE, B. (dir.) (1982). *Institutions monétaires et financières*. Recueil de textes pour le cours Eco 3081. Ronéo. 300 p.
- EYMARD-DUVERNAY, F. (1987). *Les produits et l'emploi : évolutions dans le nouveau contexte industriel*. Communication au Séminaire "New Forms and Areas of Employment Growth", organisé par la Commission des communautés européennes et le BIPE. Paris : 19-20 juin 1987.
- EYMARD-DUVERNAY, F. et THEVENOT, L. (1986). L'économiste et son modèle, in *Conventions économiques*. Cahiers du Centre d'études de l'emploi, no 1/86. 129-139.
- EYMARD-DUVERNAY, F. (1985). *Modes de gestion de la main-d'œuvre et flexibilité du marché du travail*. Texte présenté aux journées d'étude des 3-4 octobre 1985 : Structures du marché du travail et politiques d'emploi. Paris : ANPE/CGP/D.E. 18 p.
- EYMARD-DUVERNAY, F. et THEVENOT (1983). *Les investissements de forme : leurs usages pour la main-d'œuvre*. Texte inédit no 1878/432 de l'INSEE, 75 p.
- FAVEREAU, O. (1988). Entretien avec Olivier Favereau. (Propos recueillis par Vinnoli Delamourd), in *Économie en question*. Supplément no 5 à *Alternatives Économiques*, février. 10-12.
- FAVEREAU, O. (1986). Les conventions dans l'allocation des ressources. in Salais et Thévenot (dir. -1986). *Le travail. Marchés, règles, conventions*. Paris : Economica/INSEE. 370 p. 249-267.
- FAVEREAU, O. (1985). *Évolution récente des modèles et des représentations théoriques du fonctionnement du marché du travail*. Texte présenté aux journées d'étude des 3-4 oct. 1985 : Structures du marché du travail et politiques d'emploi. Paris : ANPE/CGP/D.E. 34 p. (repris dans *Problèmes économiques*, no 1955. 1986.)
- FIELD, A. J. (1981). The Problem with Neoclassical Institutional Economics : A Critique with Special Reference to the North/Thomas Model of Pre-1500 Europe. *Explorations in Economic History*, vol. 10. 174-198.
- FILION, A., BERNIER, C. (1987). La sociologie face à l'étude des nouvelles technologies, in TREMBLAY, D., dir. (1987) *Diffusion des nouvelles technologies : Stratégies d'entreprises et évaluation sociale*. Montréal : Éd. Saint-Martin/Interventions économiques. 304 p. 239-253.

- FREEMAN, C. (1974). *The economics of industrial innovation*. Harmondsworth : Penguin. 387 p.
- FREEMAN, C. S., CLARK, J. et SOETE, L. (1982). *Unemployment and technical innovation*. Londres : Frances Pinter. 210 p.
- FREY, L. (1987). *Automation among the banks in West-Germany and Italy*. Report of a lecture in Amsterdam. 20 nov. 1986. Amsterdam : SISWO et Vienna Centre 16 p.
- FTQ /Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (1987). *Les nouvelles stratégies patronales : menace ou défi ?* Document d'accompagnement du colloque de la FTQ, Québec, les 26-28 mai 1987.
- GADREY, J. (1987). Sur l'"effet d'éponge" et le "nouveau dualisme" des services. *Cahiers lillois d'économie et de sociologie*, no 9. 73-85.
- GADREY, J. (1986). *Productivité et évaluation des services : la construction sociale du produit*. Rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie. Paris : Cahiers ERMES no 2. 180 p.
- GALIBERT, A. et PISANI-FERRY, J. (1986). Réflexions sur la théorie économique de la régulation. *Alternatives économiques*. Paris : mai. Repris dans *Problèmes économiques*, no 1984. 23 juillet. 2-4.
- GAMBIER, D. et VERNIERES, M. (1982). *Le marché du travail*. Paris : Economica. 213 p.
- GASPARD, M. (1981). Mutations technologiques et emploi à travers la crise. *Travail et emploi*, no 7. Paris : Min. des Affaires sociales et de la Solidarité nationale. janv. 29-47.
- GERME, J. F. et MICHON, F. (1980). *Stratégies des entreprises et formes particulières d'emploi*. Paris : Séminaire d'économie du travail. CNRS. Université de Paris I. Ronéo. 2 vol.
- GERSHUNY, J. (1983). *Social Innovation and the Division of Labour*. Oxford : Oxford University Press. 188 p.
- GERTTID-AMES (1987). *Automatisation programmable et conditions d'usage du travail*. Textes du colloque tenu à Paris les 2-3-4 avril 1987, sous l'égide du Groupe d'étude et de recherche sur le travail, les techniques et le développement. 662 pages.
- GILLE, B., (dir) (1978). *Histoire des techniques*. Paris : Gallimard. Encyclopédie de la Pléiade.
- GOLD, B. (1975). *Technological change : economics, management and environment*. Toronto : Pergamon Press. 168 p.
- GORZ, A. (dir.) (1973). *Critique de la division du travail*. Paris : Ed. du Seuil. 295 p.
- GUILLON, R. (1979). Le marché interne de l'emploi. *Sociologie du travail*. Paris : Éd. du Seuil. 209-213.
- GUNDERSON, M. (1988). *Contemporary Labour Economics*. Toronto : Ed. Mc Graw Hill.

- HAMILTON, D. (1953). Veblen and Commons : A Case of Theoretical Convergence. *Southwestern Social Sciences Quarterly*, vol. xxiv. 43-50.
- HAMILTON, W. (1919). The institutional approach to economic theory. *American Economic Review*, vol. 9. no 1, supplément. 309-324.
- HASAN, A. et DE BROUCKER, P. (1985). *Chômage et dynamique du marché du travail au Canada*. Ottawa : Conseil économique du Canada. 130 p.
- HAUSTEIN, H. D. et MAIER, H. (1985). *Innovation and Efficiency. Strategies for a Turbulent World*. Toronto : Pergamon Press. 240 p.
- HAUSTEIN, H. D. et MAIER, H. (1986). *Innovation Glossary*. Toronto : Pergamon Press. 166 p.
- HEERTJE, A. (1977). *Economics and technical change*. Londres : Seidenfeld et Nicholson. 271 p.
- HOCKIN, T. (1986). *Le secteur financier : nouvelles directions*. Document déposé par l'Hon. T. Hockin, ministre d'État aux Finances. 18 déc. Ottawa : MAS. 42 p.
- HOMAN, P. (1932). An appraisal of Institutional Economics. *American Economic Review*, vol. 21. 10-17.
- INSPECTEUR GÉNÉRAL DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES (1988). *Dossier de presse*. 5 volumes, couvrant du 4 avril 1985 au 30 août 1988.
- JOFFRE, P. et KOENIG, G. (1985). *Stratégie d'entreprise : antimmanuel*. Paris : Economica. 247 p.
- JONES, B. et WOOD, S. (1984). Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies. *Sociologie du travail*, no 4. Paris : Éd. Dunod. 407-421.
- JULIEN, P. A. (1986). L'impact des nouvelles technologies sur l'économie québécoise. *Interface*, vol. 7, no 6. nov.-déc. 10-18.
- JULIEN, P.-A. (1984). Nouvelles technologies, mutations socio-économiques et emplois. *Études d'économie politique*, présentées par *Interventions Économiques*. Montréal : Éd. St-Martin. 131-138.
- KAUFMAN, B. E. ed. (1988). *How Labor Markets Work*. Reflections on Theory and Practice by John Dunlop, Clark Kerr, Richard Lester, and Lloyd Reynolds. Lexington, Mass. : D.C. Heath and Co. 256 p.
- KIRCHNER, E. J. (1983). *Conséquences sociales de l'introduction de nouvelles technologies dans le secteur bancaire*. Bruxelles : CEE. 145 p.
- LAUFER, J. (dir.) (1984). *Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes- enjeux et stratégies d'action dans les entreprises*. Paris : Centre HEC-ISA. 83 p.
- LE BAS, C. (1987). *La transformation du rapport salarial*. Lyon : Presses universitaires de Lyon. 200 p.
- LE BAS, C. (1986). Changements techniques, sortie de crise et reformulation du rapport salarial, in BOUCHUT et al. (1986). *Nouvelles technologies et enjeux sociaux*. Lyon : Presses universitaires de Lyon. 97-123.

- LECLERC, R. J. (1983). Les conflits du secteur bancaire français depuis 1974 : de la contestation organisationnelle à l'action contestataire. *Sociologie du travail*, no 1. 79-92.
- LECLERC, R. J. (1980). *Les luttes des employés de banque et leur signification*. Thèse de troisième cycle. Paris : EHESS. 250 p.
- LE GALL, J. M. (1978). *La liaison formation - emploi - qualification dans les banques*. Thèse de troisième cycle. Paris : Université de Paris I. 280 p.
- LELART, M. (1970). *La monnaie canadienne*. Paris : nouvelles éditions latines.
- LEROY, V. (1984). *Monnaie et banque*. Montréal : Éditions Études Vivantes. 362p.
- LIRONVILLE, N. (1985). *Les évolutions technologiques et la mutation de l'emploi bancaire : importance du rôle médiateur des produits et de la division sociale du travail*. Aix-en-Provence : LEST/Laboratoire d'économie et de sociologie du travail. Document ronéo. 85-2. 22 p.
- LITTLER, C. (1985). Taylorism, Fordism and Job Design. *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process*. Vermont : Gower Publishing Co. 231 p. 10-29.
- LOINGER, G. (1985). *La diffusion des innovations technologiques*. Paris : La Documentation française. Série Études et Recherches du Commissariat général du Plan. Cahier no 1. 187 p.
- LOJKINE, J. (1982). Crise et renouveau de la sociologie du travail (À propos du paradigme techniciste). *Sociologie du travail*. Paris : Éd. Dunod. 192-206.
- LOWE, G. S. (1982). Problems and Issues in the Unionization of Female Workers : Some Reflections on the case of Canadian Bank Employees, in HER-SOM, N. et SMITH, D. E. (1982). *Women and the Canadian Labour Force*. Ottawa : Conseil de recherche en sciences humaines du Canada. 588 p. 307-342.
- LOWE, G. S. (1981). Causes of Unionization in Canadian Banks. *Relations Industrielles*, vol. 36. no 4. 865-893.
- LUNDSTEDT, S. B. et COLGLAZIER, E. W. (1982). *Managing Innovation : the Social Dimension of Creativity, Invention and Technology*. New-York : Pergamon Press. 245 p.
- MANDON, N. ET RANNOU, J. (1983). *L'impact des nouvelles formes d'informatisation sur le travail tertiaire et les formations correspondantes*. Paris : CEREQ.
- MANDY, P. (1967). *Progrès technique et emploi. Aspects structurels de la théorie de l'emploi*. Paris : Dunod. 335 p.
- MANSFIELD, E. (1968). *The economics of technological change*. New-York : Norton.
- MANSFIELD, E. (1963). Size of firm, market structure and innovation. *Journal of Political Economy*. Déc. 556-576.

- MANSFIELD, E. (1963a). Intrafirm rates of diffusion of an innovation. *Review of Economics and Statistics*, nov.
- MANSFIELD, E. (1963b). The speed of response of firms to new techniques. *Quarterly Journal of Economics*, mai.
- MARGIRIER, G. (1984). Crise et nouvelle organisation du travail. *Travail et emploi*, no 22. Paris : MASSN. déc. 33-44.
- MARGIRIER, G. (1983). Brève présentation des thèses sur le rapport salarial et la régulation. *Cahiers de l'IREP-D*. No 4. *Sur le rapport salarial*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble. 137 p. 7-16.
- MARGLIN, S. (1973). Origines et fonctions de la parcellisation des tâches. *Critique de la division du travail*. Paris : Éd. du Seuil. 40-89.
- MARTINET, Ch.-A. (1984). *Management stratégique : organisation et politique*. Paris : Mc Graw-Hill. Coll. Stratégie et management. 119 p.
- MARTY, A. G. (1955). *Analyse critique de l'œuvre de Joseph Schumpeter*. Thèse pour le doctorat. Université de Bordeaux. Bruxelles : Éd. Montana. 250p.
- MARUANI, M. (1986). *Mais qui a peur du travail des femmes ?* Paris : Éd. Syros. 174 p.
- MAURICE, M. (1980). Le déterminisme technologique dans la sociologie du travail (1955-1980). Un changement de paradigme ? *Sociologie du travail*. Paris : Éd. du Seuil, no 1. 22-37.
- MAYHEW, B. W. (1987). Relationship banking and the life cycle concept. *Canadian Banker*. mai-juin. 24-29.
- MAYRAND, A. (1987). *Concentration et concurrence dans le secteur financier*. Ottawa : Document no 335, Conseil économique du Canada. 65 p.
- Mc CONNELL et BRUE (1986). *Contemporary Labour Economics*. Toronto : Mc Graw Hill. 593 p.
- McQUEEN, R. (1985). *Les banquiers canadiens*. Montréal : Éd. Libre Expression/Primeur. 317 p.
- MERCIER, A. (1987). Cohérence technique du procès de travail et évolution du rapport salarial (à travers l'histoire de l'industrie du verre creux), in Le Bas, C., (dir.) *La transformation du rapport salarial*. Lyon : Presses universitaires de Lyon. 200 p. 41-70.
- MESSIER, S. (1984). *Les femmes, ça compte. Profil socio-économique des Québécoises*. Québec : direction des publications du ministère des Communications du Québec. 200 p.
- METAIS, J. et SZYMCZAK, P. (1986). *Les mutations du système financier français (innovation et déréglementation)*. Notes et Études Documentaires. No 4820. Paris : la Documentation Française. 144 p.
- MICHON, F. (1988). Flexibilité et segmentation. *Interventions économiques*, no 19. Montréal : Éd. Saint-Martin. 45-71.

- MICHON, F. (1986). Flexibilités et partages : les enjeux de la solidarité. *Pénurie d'emploi et flexibilité du travail/ Cahiers de l'ISMEA*, série Économie du travail no 14. Grenoble : PUG. 77-104.
- MICHON, F. (1982). L'analyse micro-économique du chômage. Quelques mystifications de la "nouvelle" économie française. *L'économie-fiction*. Paris : Maspero. 197-237.
- MICKLER, O. (1978). Les interstices technico-économiques de l'intervention sociale dans l'entreprise. *Sociologie du travail*. Paris : Dunod. 30-36.
- MINISTÈRE des FINANCES du CANADA (1985). *La réglementation des institutions financières du Canada : propositions à considérer*. Ottawa : MAS. 108 p.
- MISSIKA, J. L., PASTRE, O. et al. (1981). *Informatisation et emploi : menace ou mutation ?* Paris : La Documentation française.
- MONJARDET, D. (1980). Organisation, technologie et marché de l'entreprise industrielle. *Sociologie du travail*. Paris : Éd. du Seuil, no 1. 76-97.
- MOREAU, F. (1987a). La nouvelle réglementation du secteur financier. *Interventions Économiques*. No 18. Montréal : Éd. St-Martin.
- MOREAU, F. (1987b). Les transformations du système financier international dans les années 1980 : enjeux et conséquences pour le Canada, in *Le libre-échange : les aspects socio-économiques*. Cahiers de l'ACFAS. Nos 50-51. Montréal : Éditions de l'ACFAS.
- MOREAU, F. (1985). *Le développement international des banques canadiennes ; croissance, expansion, concentration*. Montréal : Ed. St-Martin. 159 p.
- MORVILLE, P. (1985). *Les nouvelles politiques sociales du patronat*. Paris : Éd. La Découverte. 128 p.
- MOSS-KANTER, K. (1983). Variations in Managerial Career Structures in High-Technology Firms : The Impact of Organizational Characteristics on Internal Labor Market Patterns, in OSTERMAN, P. (1984). *Internal Labor Markets*. Cambridge : MIT Press. 289 p. 109-131.
- MULDUR, U. (1984). La rationalisation du travail de bureau : le taylorisme avant la bureautique ? in M. de MONTMOLLIN et O. PASTRE (dir.) *Le taylorisme*. Paris : La Découverte. 227-241
- MULDUR, U. et DINCBUDAK, N. (1987). *La monétique*. Paris : Éd. La Découverte. 126 p.
- NELSON, R. R. et WINTER, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass. : Belknap Press of Harvard University, 430 p.
- NELSON, R. R. (1974). Neoclassical vs. Evolutionary Theories of Economic Growth : Critique and Prospectus. *Economic Journal*, vol. 84, 806-905.
- NELSON, R. R. (1961). The economics of invention : a survey of literature. *American Economic Review*, juin. 370-381.
- NIVOLLET, A.-E. (1983). Rapport salarial et fordisme. *Les Cahiers français*. No 209. Paris : La Documentation Française. 52-53.

- NOYELLE, T. (1987). *Beyond Industrial Dualism. Market and Job Segmentation in the New Economy*. Boulder, Co : Westview Press, 125 p.
- NOYELLE, T. (1987a). *Services and the New Economy : Towards a new labor market segmentation*. New-York : Conservation of Human Resources, Columbia University. Document ronéo présenté à la Rencontre internationale sur la "Dynamique des services et théories économiques", 30 janv. 1987. Université de Lille I. 23 p.
- OBERBECK, H. (1987). *Automation among the banks in West-Germany and Italy*. Report of a lecture in Amsterdam. 20 nov. 1986. Amsterdam : SISWO et Vienna Centre. 16 p.
- OCDE (1986). *Perspectives de l'emploi*. Paris : OCDE.
- OI, W. Y. (1962). Labor as a Quasi-fixed Factor. *Journal of Political Economy*, déc. 538-555.
- OSTERMAN, P. (1984). Introduction : The Nature and Importance of Internal Labor Markets, in OSTERMAN (ed.) (1984) *Internal Labor Markets*. Cambridge : MIT Press. 289 p. 1-22.
- OSTERMAN, P. (1984). White-Collar Internal Labor Markets, in OSTERMAN (ed.) (1984) *Internal Labor Markets*. Cambridge : MIT Press, 289 p. 163-189.
- PARADEISE, C. (1987). Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail. *Sociologie du travail*. Paris : Dunod, no 1, 35-46.
- PARKER, J. E. S. (1974). *The economics of innovation ; the national and multinational enterprise in technological change*. Gr. Bretagne : Longman, 294 p.
- PASTRE, O. (1985). *La modernisation des banques françaises*. Rapport établi pour la Direction du Trésor. Paris : La Documentation française. (Ronéo : 215 p. - Repris à la Documentation française, 1986)
- PASTRE, O. (1984). *L'informatisation et l'emploi*. Paris : La Découverte. 124p.
- PASTRE, O. (1983b). *L'électronisation des flux monétaires*. Étude réalisée pour le Ministère de l'Industrie. Rapport CREI-CESA, mars, 780 p.
- PASTRE, O. (1981). Informatisation et emploi : de faux débats autour d'un vrai problème. *Revue d'économie industrielle*, no 16, 44-56.
- PITCHPINS, S. G. (1977). *Technological change in banking and their effects on employment*. Ottawa : Programme des études sur les innovations techniques, ministère de l'Industrie et du Commerce. Rapport de recherche, 16 p.
- PERROUX, F. (1974). L'économie de la ressource humaine. *Mondes en développement*, no 7, 22-53.
- PERROUX, F. (1965). *La pensée économique de Joseph Schumpeter. Les dynamiques du capitalisme*. Genève : Librairie Droz, 258 p.
- PERROW, C. (1970). *Organizational Analysis : a sociological view*. Londres : Tavistock Publications.
- PETIT, P. (1987). *Sur la valorisation des services bancaires*. Communication présentée à la Rencontre internationale sur la "Dynamique des services et

- théories économiques", 30 janv. 1987. Université de Lille I. 18 p. (À paraître dans les Actes)
- PETIT, P. (1985). Progrès technique, croissance et tertiarisation, in *La productivité dans les services*. Cahier no 1 du Programme mobilisateur Technologie-Emploi-Travail. Paris : ministère de la Recherche et de la Technologie. 33-49.
- PETIT, P. (1984). *Automatisation des services : le cas du secteur bancaire*. Paris : CEPREMAP. Cahier no 8431. Ronéo. 64 p.
- PETIT, P. (1983). *The sheltered production of services*. Paris : CEPREMAP. Cahier no 8303. Ronéo. 70 p.
- PIERRE, S. et ROBLIN, P. (1985). *Travail et changement technique : le cas du Crédit agricole*. Paris : mémoire de DEA. Université de Paris I. 350 p.
- PINARD, R. (1986). *De l'usage de la force de travail dans le secteur bancaire : tendances et enjeux pour les travailleuses en succursales*. Mémoire de maîtrise en sociologie. Université du Québec à Montréal. 232 p.
- PINARD, R. et ROUSSEAU, T. (1985). L'informatisation dans les assurances et les banques au Québec. *Informatisation et bureautique*. Cahiers de recherche sociologique. Montréal : Université du Québec à Montréal, vol 3, no 2, 25-55.
- POIRIER, J. (1985). *Structures et filières d'emploi en petites et moyennes entreprises bancaires*. Mémoire de D.E.A. Université de Paris I. 142 p.
- POUPA-ROUAULT, M.-M. (1986). *Méthodes d'analyse des processus d'appropriation de nouvelles technologies* (Étude de cas dans la banque). Thèse de doctorat de troisième cycle. Université de Paris I. 234 p.
- RAJAN, A. (1987). *Services - The Second Industrial Revolution*. London : Butterworths, 257 p.
- RAJAN, A. (1985). *Employment in multinational banking : recent trends and future prospects*. Working paper no 50. Genève : Bureau international du travail, Programme sur les entreprises multinationales, 61 p.
- RAJAN, A. (1984). *New Technology and Employment in Insurance, Banking and Building Societies. Recent Experience and Future Impact*. Special Report Institute of Manpower Studies Series. London : Gower Press. 200 p.
- REGNIEZ, J. (1988). *Les nouveaux produits financiers*. Paris : Éd. La Découverte. 126 p.
- RODRIGUES, M. J. (1987). Le système d'emploi comme alternative aux approches du marché du travail. *Economies et sociétés*. Série AB, no 11. déc. 3-39.
- ROSE, P. S. (1987). The changing bank customer : who, what, where, and how ? *Canadian Banker*, mai-juin, 34-42.
- ROSENBERG, N. (1971). *The Economics of Technological Change*. Londres : Penguin Books, 509 p.
- ROSENBLOOM, R. S., ed. (1985). *Research on Technological Innovation, Management and Policy*. Londres : Jai Press, 224 p.

- ROY, P.-M. (1986). L'approche structuraliste-institutionnaliste nord-américaine : une forme de réalisme en économie. *Pénurie d'emploi et flexibilité du travail/ Cahiers de l'ISMEA*. Série Économie du travail, no 14, Grenoble : PUG. 57-75.
- RUFFIEUX, B. (1987). La place de l'entreprise dans une approche du développement en terme de rapport salarial, in LE BAS, C. (1987). *La transformation du rapport salarial*. Lyon : Presses universitaires de Lyon. 200 p. 99-110.
- SAINT-PIERRE, C. (1987). Le tertiaire en mouvement : bureautique et organisation du travail. Itinéraire d'une recherche, in TREMBLAY, D. (dir.) *Diffusion des nouvelles technologies : stratégies d'entreprises et évaluation sociale*. Montréal : Éd. Saint-Martin/Interventions économiques. 304 p. 185-198.
- SAINT-PIERRE, C. (1987a). *Bureautique et transformation du travail des cols blancs dans les banques et les assurances*. Texte présenté dans le cadre du XI^e congrès mondial de l'Association internationale de sociologie. New Delhi. Inde. Août. 25 p.
- SALAI, R. et THEVENOT, L. (dir.) (1986). *Le travail : marchés, règles, conventions*. Paris : Éd. Economica, avec le concours du CNRS et de l'INSEE, 370 p.
- SALERNI, D. (1979). Le pouvoir hiérarchique de la technologie. *Sociologie du travail*. Paris : Éd. du Seuil. 4-18.
- SCHUMPETER, J. (1935). *Théorie de l'évolution économique*. Paris : Librairie Dalloz. 371 p.
- SEEVER, K. M. (1984). *Les facteurs causant les retraits d'accréditation dans les banques à charte du Canada*. Mémoire de maîtrise. École de relations industrielles. Université de Montréal. nov. 146 p.
- SEGAL, M. (1986). Post-institutionalism in labor economics : the forties and fifties revisited. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, no 3. Avril. Cornell University, 388-403.
- SHOTTER, A. (1981). *The economic theory of social institutions*. Cambridge : Cambridge University Press, 174 p.
- SILBER, W. L. (1983). The Process of Financial Innovation. *American Economic Review*, mai.
- SILBER, W. L. ed. (1975). *Financial Innovation*. Lexington, Mass : Lexington books.
- SILVESTRE, J. J. (1986). Qualification et entreprise : quelques réflexions en vue d'un renouvellement théorique, in SALAI, R. et THEVENOT, L. (1986). *Le travail. Marchés, règles, conventions*. Paris : Economica. 370 p. 107-118.
- SOLE, A. (1979). La condition des travailleurs de bureau : enjeu sociologique des politiques d'automatisation. *Informatique et Gestion*, no 109. oct. 68-75.
- SORGE, A. et STREEK, W. (1987). Industrial Relations and Technical Change : the case for an extended perspective. Discussion paper no IIM/LMP 87-1. Berlin : WZB. 37 p.

- STATISTIQUE CANADA (1988). *Statistiques chronologiques sur la population active-1987*. No 71-201 au catalogue. 392 p.
- STATISTIQUE CANADA (1988). *Recensement du Canada de 1986 - Données préliminaires*.
- STONEMAN, P. (1987). Approche néo-classique de l'incidence des technologies nouvelles sur les demandes de facteurs, in *Technologies de l'information et perspectives économiques*. Cahier no 12 du Programme OCDE : Politiques d'Information, d'Informatique et de Communications. Paris : OCDE, 250 p. 83-92.
- STONEMAN, P. (1983). *The economic analysis of technological change*. New-York : Oxford University Press, 265 p.
- THEVENOT, L. (1986). Les investissements de forme. *Les conventions économiques*. Cahiers du Centre d'études de l'emploi. Paris : PUF. 21-71.
- THIETART, R.-A. (1986). *La stratégie d'entreprise*. (2^e édition). Paris : McGraw-Hill. Coll. Stratégie et management. 181 p.
- TRAVAIL CANADA (1986a). *Étude de l'emploi à temps partiel dans les secteurs réglementés par le gouvernement fédéral*, 2 vol. Ottawa : Gouvernement du Canada.
- TREMBLAY, D. G. (1988). Stratégies de gestion de main-d'œuvre et innovation. *Interventions économiques*, no 20. Montréal : Éd. Saint-Martin.
- TREMBLAY, D. (1987). *Gestion de main-d'œuvre, division sexuelle du travail et informatisation dans la banque*. Contribution à la Table-ronde APRE-CNRS, les 24-26 nov. 1987. 10 p. Cahiers de l'APRE, no 7. Paris : APRE/CNRS.
- TREMBLAY, D. (1986). *L'articulation travail-technique et les mutations de l'activité bancaire*. Paris : rapport de recherche intérimaire, ronéo. 206 p.
- TREMBLAY, D. (1986a). L'articulation travail-technique et les stratégies des banques, in TREMBLAY, D. (dir. - 1987) *Diffusion des nouvelles technologies : stratégies d'entreprises et évaluation sociale*. Montréal : Éd. Saint-Martin/Interventions économiques. 304 p. 67-84
- TREMBLAY, D. (1986b). Informatisation et remodelage des filières d'emploi dans la banque, in *Les Informa-G-iciens*. Actes des "Troisièmes journées de réflexion sur l'informatique" organisées par l'Institut d'informatique de la Faculté Notre-Dame de la Paix de Namur (Belgique). Namur : Presses universitaires de Namur. Novembre 1986. 580 p. 177-187.
- TREMBLAY, D. (1986c). Actors' strategies towards technology : women and their employers in the banking sector, in *Women challenge technology*. Actes du colloque international du même nom, tenu à Elsinore (Danemark). Aalborg : University of Aalborg Press. 491-499.
- TREMBLAY, D. (1985). *Informatisation et gestion de la main-d'œuvre*. Projet de recherche inédit, 22 p.
- VEBLEN, T. B. (1923). *Absentee Ownership and Business Enterprise in Recent Times. The Case of America*. New York : B. W. Huebsch.

- VEBLEN, T. B. (1921). *The Engineers and the Price System*. New York : B. W. Huebsch.
- VEBLEN, T. B. (1919). *The Place of Science in Modern Civilization and Other Essays*. New York : B. W. Huebsch.
- VERDIER, E. (1985). *L'informatisation au cœur du tertiaire financier*, in VERNIERES (dir.). *L'emploi du tertiaire*. Étude du Laboratoire d'économie sociale (LES), coordonnée par M. Vernières. Paris : Economica. 219 p. 93-112.
- VERNIERES, M. (1985). Dynamique de l'emploi du tertiaire. Vernières, M., dir. *L'emploi du tertiaire*. Recherches Panthéon-Sorbonne. Série Économie. Paris : Economica. 219 p. 7-21.
- VINCENS, J. (1979). Les nouveaux aspects du problème de l'emploi. *Revue d'économie politique*. No 1, 6-41.
- WOODWARD, J. (1965). *Industrial Organization : theory and practice*. Londres : Oxford University Press.
- ZARIFIAN, P. (1987). *Du taylorisme au systémisme : une nouvelle approche de la qualification dans l'industrie*. Rapport de recherche no 8. Paris : GIP Mutations industrielles. 27 p.

[p. 671]

BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE

[Retour à la table des matières](#)

- ACSALF (1981). *Travailler au Québec*. Actes du colloque de l'Association canadienne des sociologues et des anthropologues de langue française. Montréal : Albert Saint-Martin. 427 p.
- ADEFI (Association pour le développement des études sur la firme et l'industrie) - (1981). *Les mutations technologiques*. Paris : Economica. 314 p.
- AGLIETTA, M. (1987). Les métamorphoses de la société salariale. *Interventions économiques*. No 17. Hiver. 169-184.
- AGLIETTA, M. (1978). Panorama sur les théories de l'emploi. *Revue économique*. No 1. 80-119.
- ALTER, N. (1985). Bureautique : un bilan socio-économique inattendu. *Futuribles*, avril. 59-74.
- ALTER, N. éd. (1986). *Informatiques et management : la crise*. Paris : la Documentation Française. 237 p.
- AMENDOLA, M. et GAFFARD, J. L. (1987a). La modernisation du système productif. *Revue française d'économie*. Vol. II. no 2, printemps. 60-88.
- ANDERSON, S. W. (1982). *The Banker and EFT*. Washington : American Bankers Association. 140 p.
- APPERT, M. (1977). *L'emploi féminin dans une grande banque*. Paris : Direction générale du travail et de la main-d'œuvre de l'Île de France, sept. 58 p.
- ASGHARPOUR, S. (1981). *Attitude of industrial managers toward automation and its impacts on management functions, work environment and production process*. Ph. D. Thesis. U.S. International University. 130 p
- ASSOCIATION OF COOPERATIVE BANKS OF THE EC, ASSOCIATION OF EUROPEAN COOPERATIVE INSURERS (1986). *Financial Supermarkets*,

- Seminar. Bruxelles : Economic and social committee of the European Community. 102 p.
- AZOUVI, A. (1980). Progrès technique et rapports de production : de la théorie à l'enquête. *Critiques de l'économie politique*, no 10. Paris : Maspéro. janv. - mars. 3-28.
- BALLOT, G. (1985). *Concurrence entre catégories de main-d'œuvre et fonctionnement du marché du travail*. Texte présenté aux journées d'étude des 3-4 oct. 1985. Paris : ANPE/ CGP/Délégation à l'emploi. 20 p.
- BANQUE ROYALE (1986). *La Banque Royale et la communauté. Un rapport sur le rôle social de la banque*. Toronto : Service des affaires publiques, Banque Royale. 28 p.
- BARCET, A., LE BAS, C. et MERCIER, C. (1985). *Savoir-faire et changements techniques ; essai d'économie du travail industriel*. Lyon : PUL - CNRS. 208 p.
- BARCET, A., LE BAS, C. et MERCIER, C. (1984). Dynamique du changement technique et transformation des savoir-faire de production. *Recherches économiques et sociales*. No 8. Paris : La Documentation Française. 51-75.
- BARON, J. N. and BIELBY, W. T. (1980) Bringing the Firms Back In. *American Sociological Review*, vol. 45. oct. 737-765.
- BAROUIN, D. (1981). Transformation des politiques internes de gestion de la main-d'œuvre et segmentation du marché du travail. *L'emploi*. Paris : Maspéro. 34-43.
- BARTOLI, H. (1983). La crise du mode de régulation capitaliste ; implications pour les travailleurs. *Le syndicalisme en devenir*. Actes du 8^e colloque syndical international de la Fondation André Renard. Avril. 5-24.
- BARTOLI, H. (1982). *Population, travail, chômage. Le plein emploi en question*. Paris : Economica. 230 p.
- BARTOLI, H. (1978). La structure, la variable, l'événement. *Hommage à François Perroux*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble. 89-97.
- BECHTLE, G. (1978). Entreprise, procès de production, utilisation de la force de travail. *Sociologie du travail*. Paris : Seuil, no 1. 43-54.
- BECKETT, E. (1984). *Les syndicats et le personnel bancaire : leurs chemins se croiseront-ils un jour ?* Étude préparée pour le Bureau de la main-d'œuvre féminine. Ottawa : Travail Canada, 75 p.
- BEDARD, R. (1982). Desjardins au féminin pluriel plutôt singulier, in *Femmes, travail et entreprises*, document témoin du colloque du 28 oct. 1982. Montréal : École des Hautes études commerciales. 109-117.
- BENDER, M. G. (1975). *Electronic Funds Transfer Systems. Elements and Impacts*. New York : Kennikat Press, 99 p.
- BERGER, O. (1984). Le système bancaire international : au bord de la faillite et au cœur de la crise. *Critiques de l'économie politique*. Nos 26-27. 175-187

- BERTINI, M.-Th. et RICHARD, P.-J. (1985). *L'informatique : oui ou non ?* Paris : Flammarion. 195 p.
- BJORN-ANDERSEN, N., HEDBERG, B., MERCER, D., MUMFORD, E. (1979). *Impact of systems change in organizations : results and conclusions from a multinational study of information systems development in banks*. Alphen aan den rijn : Sijthoff and Noordhoff, 349 p.
- BLAUG, M. (1981). *La pensée économique : origine et développement* (2^e éd.). Paris : Economica. 851 p.
- BOLLE de BAL, M. et al. (1982). *Déségrégation des emplois dans le secteur bancaire*. Recherche et action sur les femmes dans le secteur bancaire dans quatre pays européens. Bruxelles : CEE. Ronéo, 33 p.
- BOREHAM, G. F. (1987). Canadian and U.S. banking systems : some comparisons. Part 1. *Canadian Banker*, mai-juin, 6-14.
- BOREHAM, G. F. (1987a). Les systèmes bancaires canadien et américain : quelques comparaisons. 2^e partie. *Le Banquier*. juil.-août. 42-50.
- BOSSEN, M. (1971). *Manpower utilization in Canadian chartered banks*. Studies of the Royal commission on the status of women. Ottawa : Gouvernement du Canada. 73 p.
- BOYER, R. (1978). Les salaires en longue période. *Économie et statistique*, no 103.
- BOYER, R. et CORIAT, B. (1984b). *Marx, la technique et la dynamique longue de l'accumulation*. Paris : CEPREMAP, document de travail no 8414. 63 p.
- BOYER R. et MISTRAL, J. (1982). *Internationalisation, technologie, rapport salarial : quelle(s) issue(s) ?* Paris : CEPREMAP, document de travail no 8212, 57 p.
- BOYER, R. et PETIT, P. (1982). *Prévoir l'impact du progrès technique sur l'emploi : réflexions méthodologiques et propositions de recherche*. Paris : CEPREMAP, document de travail no 8202. 24 p.
- BROSSARD, M. et SIMARD, M. (1986). *Les statuts de travail. Une analyse socio-institutionnelle de la population active québécoise*. Québec : service de recherche de la Commission consultative sur le travail, Gouvernement du Québec. 121 p.
- BUREAU de COORDINATION de la RECHERCHE sur les impacts de l'informatisation sur le travail et l'emploi. (1986). *Rapport final du bureau de coordination de la recherche sur les impacts de l'informatisation sur le travail et l'emploi*. Québec : Ministère de l'enseignement supérieur et de la science. 183 p.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (1974). *Les tertiaires*. Genève : BIT.
- CAIRE, G. (1983). Filière électronique et recherche sociale : problèmes de méthode. *Recherches économiques et sociales*. 2^e et 3^e trimestre. Paris : Documentation française, 7-32.

- CAIRE, G. (1982). Précarisation des emplois et régulation du marché du travail. *Sociologie du travail*, no 2, 135-158.
- CARPENTIER, R. (1983). *Les nouvelles technologies et le travail salarié des femmes*. Québec : Conseil du statut de la femme.
- CAYATTE, J. L. (1983). *Qualification et hiérarchie des salaires. L'hétérogénéité du travail dans l'analyse économique*. Paris : Éd. Economica.
- CEDES (1986). *Évolution des technologies de l'organisation du travail et des qualifications dans les secteurs des services*. Document d'étude de la journée de présentation de la recherche CERI-OCDE. Tomes I et II.
- CEQ (éd.) - (1985). *Apprivoiser le changement*. Actes du colloque CEQ sur les nouvelles technologies, la division du travail, la formation et l'emploi. Québec : CEQ. 527 p.
- CFDT - Fédération Banque (1981). *Banques en question*. Paris : CFDT. 272 p.
- CHALUDE, M. (1984). Les femmes et la mixité des emplois en banque : situation, rôles et changements. Bruxelles CEE. Ronéo. 140 p.
- CHALUDE, M. (1982). *L'Europe, les femmes et le travail bancaire*. Bruxelles : CEE.
- CHAVE, D. (1979). Nouvelles politiques de main-d'œuvre et rationalisation. *Sociologie du travail* 1/79. Paris : Éd. du Seuil, 44-61.
- CHILD, J. (1985). Managerial Strategies, New Technology, and the Labour Process. *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process*, Vermont : Gower Publishing Co. 231 p. 107-141.
- CHILD, J. (1972). Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice. *Sociology*, no 6, 1-22.
- CLOUTIER, L. et DUBUC, A. (1980). *Le club des milliardaires et l'épargne des québécois*. Montréal : La Presse. 42 p.
- CNRS (éd.) (1984). *État, industrie et innovations technologiques* Cahiers Science, Technologie, Société. Paris : Éd. du CNRS. 141 p.
- CNRS-IREP (1985). *Les services dans les sociétés industrielles*. Actes du colloque du même nom. Paris : Economica.
- COASE, R. H. (1937). *The nature of the firm*. Economica. 331-350.
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN / LOINGER, G. (1985). *La diffusion des innovations technologiques*. Paris : La Documentation française. Études et recherches no 1, 188 p.
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN (1984). *Quels intermédiaires financiers pour demain ?* Rapport de F. Bloch-Lainé. Paris : CGP. 662 p.
- CONFÉDÉRATION DES CAISSES POPULAIRES ET D'ÉCONOMIE DES-JARDINS DU QUÉBEC (1986). *Bâtir un avenir qui nous ressemble*. Documents du 14^e congrès des dirigeants et dirigeantes de Desjardins, sept cahiers.

- CONSEIL des SCIENCES et de la TECHNOLOGIE (1987). *Sciences sociales et transformations technologiques*. Actes d'un colloque tenu à Montréal, en avril 1986. Québec : CST. Document no 87-02. 305 p.
- CONSEIL des SCIENCES et de la TECHNOLOGIE (1988). *Science et technologie. Conjoncture 1988*. Québec : CST, 218 p.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA (1986b). *Un avenir à employer : un aperçu des technologies-clés*. Ottawa : CEC.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL (1984). *Informatique et emploi*. Paris : la Documentation française. 104 p.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL (1982). *La monnaie électronique*. Paris : la Documentation française, 104 p.
- COOMBS, R. (1985). Automation, Management Strategies and Labour-Process Change. *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process*. Vermont : Gower Publishing Co. 231 p. 142-170.
- CORIAT, B. (1984). Crise et électronisation de la production : robotisation d'atelier et modèle fordier d'accumulation du capital. *Critiques de l'économie politique*. janv.-juin. 71-94.
- CORIAT, B. (1978). Différenciation et segmentation de la force de travail dans les industries de process. *La division du travail*. Colloque de Dourdan. Paris : Éd. Galilée. 109-124.
- COSSETTE, A. (1982). *La tertiarisation de l'économie québécoise*. Chicoutimi : Éd. Gaétan Morin.
- COUILLARD, R. et DOSTALER, G. (1986). *Les normes du travail. Une analyse de certaines dimensions économiques et juridiques des normes du travail et de leur application au Québec*. Québec : Service de recherche de la Commission consultative sur le travail, Gouvernement du Québec, 188 p.
- DAVID, H. (1986). *Femmes et emploi : le défi de l'égalité*. Montréal : PUQ et IRAT, 477 p.
- DAVID, McNEIL, J. (dir.). (1986). *Micro-informatique, entreprises et société*. Montréal : Éd. d'Arc et PUQ. 315 p.
- DE BRESSON, C. (1986). *Les pôles technologiques du développement : vers un concept opérationnel*. Document du CRÉDIT no 86-04. Université du Québec à Montréal, 56 p.
- DE BRESSON, C., MURRAY, B. et BRODEUR, L. (1986). *L'innovation au Québec*. Québec : les publications du Québec, 145 p.
- DE BRESSON, C. et PETERSEN, J. (1987). *Understanding technological change*. Montréal : Black Rose Books, 400 p.
- DE GAUDEMAR, J. P. (dir.) - (1982). *Usines et ouvriers : figures du nouvel ordre productif*. Paris : Maspéro.
- DE MELTO, D., McMULLEN, K. E., et WILLS, R. M. (1980). *Innovation and technological change in Five Canadian Industries. Preliminary Report*. Ottawa : Discussion paper no 176, Economic Council of Canada. 309 p.

- DENIS, H. (1987). *Technologie et société. Essai d'analyse systémique*. Montréal : Éditions de l'École Polytechnique de Montréal, 242 p.
- DENIS, H. (1977). *Histoire de la pensée économique*. Paris : PUF, 738 p.
- DESJARDINS, A. (1985). *Les changements technologiques. Recueil de clauses-types*. Montréal : Centre de recherche et de statistique sur le marché du travail. Ministère de la main-d'œuvre et de la sécurité du revenu du Québec, 121 p.
- DESROSIERES, A. et PIALOUX, M. (1983). Rapports au travail et gestion de la main-d'œuvre : problèmes de méthode. *Critiques d'économie politique*. Paris : Éd. La Découverte, 66-85.
- DESTANNE DE BERNIS, G. (1984) Sur quelques concepts nécessaires à la théorie de la régulation. *Economies et Sociétés*, tome XVIII, no 11, 103-127.
- D'IRIBARNE, A. (1987). Innovation technique et innovation sociale : les enjeux de la compétitivité économique. *Économie et Humanisme*, no 294. mars-avril, 66-79.
- D'IRIBARNE, A. (1984). Nouvelles technologies, qualification, efficience productive et sortie de crise. *Recherches économiques et sociales*. Nouvelle série no 8.
- DOCUMENTATION FRANÇAISE (éd.) (1986). *Mutations technologiques et formations./Les cahiers français*, no 223, oct.-déc. 72 p. et annexes.
- DOCUMENTATION FRANÇAISE (éd.) (1986). *Les systèmes financiers*. Les cahiers français no 224, janv.-fév., 84 p. et annexes.
- DOMMERGUES, P., GROUX, G., et MASON, J. (dir.) (1984). *Les syndicats français et américains face aux mutations technologiques*. Paris : Anthropol/Encrages, 382 p.
- DONGRADI, J. L., (1986). *La restructuration d'un établissement financier peut-elle se faire sans perte d'emplois ?* Communication présentée au Congrès international des économistes de langue française. Nantes, juin, 25 p.
- DUBAR, C. (1987). La qualification à travers les journées de Nantes. *Sociologie du travail*. Paris : Dunod, no 1. 3-14.
- DUBOIS, P. et DURAND, C. (1983). Les politiques patronales d'innovation. *Critiques de l'économie politique*, nos 23-24, 144-161.
- DUBUC, A. (1982). Quelle nouvelle révolution industrielle ? *Le plein emploi à l'aube de la nouvelle révolution industrielle*. Douzième colloque des relations industrielles. École de relations industrielles de l'Université de Montréal, 11-47.
- DUBUC, A. (1982). *La notion de régulation et l'analyse des transformations sociales*. Montréal : texte inédit, 38 p.
- DUFOURT et al. (1980). *Automatisation : formes anciennes et nouvelles*. Lyon : Presses universitaires de Lyon, 180 p.
- DÜLL, K. (1978). Que signifie la "stratégie d'autonomie" de l'entreprise. *Sociologie du travail*, no 1, 37-42.

- DURAND, C. (1985). La recherche sociologique et la demande sociale. *Le travail et sa sociologie*. Essais critiques. Paris : L'Harmattan, 304 p. 54-68.
- DURAND, J. P. et al. (1986). *L'enjeu informatique : former pour changer l'entreprise*. Paris : Méridiens/Klincksieck, 192 p.
- EDWARDS, R. (1979). *Contested Terrains. The transformation of the Workplace in the 20th Century*. London : Heineman/Basic Books.
- ELIE, B. (dir.) (1982). *Institutions monétaires et financières*. Recueil de textes pour le cours Eco 3081. Ronéo, 300 p.
- FAIVRET, J., MISSIKA, Ph. et WOLTEN, J.-L. (1980). *Le tertiaire éclaté, le travail sans modèle*. Paris : CFDT-Seuil, coll. Points.
- FAVEREAU, O. (1982). *Le niveau de l'emploi dans une économie en croissance*. Thèse pour le doctorat d'État, 2 tomes, 1098 p.
- FEDERAL RESERVE BANK OF BOSTON (1974). *The Economics of a national electronic funds transfer system*. Conference Series no 13, Boston : FRBB, 183 p.
- FIELD, A. J. (1981). The Problem with Neoclassical Institutional Economics : A Critique with Special Reference to the North/Thomas Model of Pre-1500 Europe. *Explorations in Economic History*, vol. 10, 174-198.
- FIET (Fédération internationale des employés, techniciens et cadres) (1985). *Stratégies syndicales dans les banques multinationales*. Bruxelles : FIET, 192 p.
- FIET (1985). *Le secteur bancaire en mutation : la réaction syndicale*. Bruxelles : FIET, 63 p.
- FIET (1985). *Le commerce de détail et le secteur financier : leurs liens technologiques*. Bruxelles : FIET, 103 p.
- FIET (1984). *L'avenir du secteur bancaire*. Bruxelles : FIET, 53 p.
- FIET (1983). *Directives syndicales internationales sur les guichets automatiques*. Bruxelles : FIET, 15 p.
- FIET (1983). *Accord-type sur la technologie*. Bruxelles : FIET, 32 p.
- FIET (1983) *Glossaire des termes technologiques dans les secteurs de la FIET*. Bruxelles : FIET, 29 p.
- FIET (1982). *Les employés de banque et la sécurité dans les établissements bancaires*. Bruxelles : FIET, 46 p.
- FIET (1980). *Les employés de banque et l'informatique*. Bruxelles : FIET.
- FITZPATRICK-MARTIN, I. (1983). *Women and informmediation : the six interfaces of Eve*. Montréal : GAMMA papers. Paper no 1-17, 98 p.
- FORAY, D. (1986). Diffusion technologique et dynamique industrielle, in TREMBLAY, D. (dir.) *Diffusion des nouvelles technologies : Stratégies d'entreprises et évaluation sociale*. Montréal : Éd. Saint-Martin/Interventions économiques, 304 p. 21-49.
- FORESTER, T. (ed.) (1980). *The microelectronics revolution*. Londres : Basil Blackwell Publisher, 581 p.

- FREYSSINET, J. (1983). La déstabilisation des formes d'emploi : stratégies patronales et stratégies syndicales. *Critiques d'économie politique*. No 23-24. Paris : La Découverte, 111-123.
- FREYSSINET, J. (1979). La stratégie de structuration de l'emploi des grands groupes industriels. *Emploi et système productif*. Paris : la Documentation Française, 129-157.
- GENDREAU, S. (1985). Les nouveaux banquiers. *Productivités*. Montréal : Institut national de la productivité, 15-21.
- GERMAIN, L. (1983). Les nouvelles technologies dans les caisses populaires, in POIRIER (dir.). *La micro-informatique dans le travail et l'éducation*. Québec : Éd. par l'Association des femmes diplômées des universités. 140 p. 119-128.
- GERME, J. F. et MICHON, F. (1982). Le fonctionnement des marchés de l'emploi : éléments d'analyse. *Économies et sociétés*, no 11-12, nov. déc. 1759-1785.
- GERTTD-AMES (1987). *Automatisation programmable et conditions d'usage du travail*. Textes du colloque tenu à Paris les 2-3-4 avril 1987, sous l'égide du Groupe d'étude et de recherche sur le travail, les techniques et le développement, 662 pages.
- GILL, Colin (1984). Nouvelle technologie, déqualification et stratégie de l'entreprise. Le débat en Grande-Bretagne. *Sociologie du travail*, no 4. Paris : Dunod, 558-563.
- GILLOT, C. et LANGE, C. (1985). *Mutations technologiques, qualifications et professionnalisation dans le tertiaire*. Document de synthèse d'une étude réalisée pour le CEDEFOP (Berlin). Paris : Entreprise et Personnel, 25 p.
- GINSBERG, E., NOYELLE, T. J. et STANBACK, T.M. jr (1986). *Technology and Employment : Concepts and Clarifications*. Boulder, Co : Westview Press, 104 p.
- GIROUX, N. (1986). Des femmes dirigeantes de coopératives. *Coopératives et développement/Numéro thématique "Coopératives et femmes"*. Montréal : Éd. Saint-Martin, 175-195.
- GIROUX, N. (1985). Cherchez la femme. *Revue Desjardins*, vol. 51, no 2, 7-9.
- GLASER, P. - Citicorp (1987). Global Banking Technology. *Scientific American*, juin, M4-M6.
- GLOBERMAN, S. (1981). *L'informatique dans le secteur tertiaire*. Ottawa : Conseil économique du Canada.
- GODET, M. (1985). *Les métamorphoses de l'entreprise*. Paris : CNAM. Ronéo, 36 p.
- GOLDFINGER, C. (1986). *La géofinance ; pour comprendre la mutation financière*. Paris : Seuil, 402 p.
- GROSSIN, W. (1979). Les attitudes des travailleurs à l'égard du changement technologique. *Revue française des affaires sociales*. Paris : juil. sept. no 3, 65-127.

- HEBERT, G. (1981). Les relations de travail au Québec : bilan des années 1970. *Relations industrielles*, vol 36, no 4, 715-747.
- HEGELHEIMER, B. (1982). *Formation continue et chances de promotion professionnelle des femmes dans le secteur bancaire* (l'étude d'une banque en RFA). Bruxelles : CEE.
- IRAT/INSTITUT DE RECHERCHE APPLIQUÉE SUR LE TRAVAIL (1983). *Nouvelles technologies et caractéristiques du travail ; bilan-synthèse des connaissances*. Étude effectuée par l'IRAT pour l'Institut national de productivité. Montréal : IRAT/INP, 174 p.
- IREP-D/INSTITUT DE RECHERCHE ET DE PLANIFICATION-DÉVELOPPEMENT (1985). *L'entreprise en mutation : des cercles de qualité aux nouveaux critères de gestion*. Cahiers de l'IREP-D, no 8. Grenoble : PUG, 162 p.
- IREP-D. (1983). *L'impact économique de l'automatisation*. Grenoble : IREP-D, 94 p.
- KELLY, J. (1985). Management's Redesign of Work : Labour Process, Labour Markets and Product Markets. *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process*. Vermont : Gower Publishing Co. 231 p. 30-51.
- KENNEDY, W. (1968). The computer as a tool of bank management, in BOORE, W. F. et MURPHY, J. R. (1968). *The Computer Sampler : Management perspectives on the Computer*. New-York : McGraw-Hill, 357 p. 119-129.
- KLING, R. et SCACCHI, W. (1982). The Web of Computing : Computer Technology as Social Organization. *Advances in Computers*, vol. 21. New-York : Academic Press, 1-90.
- KLING, R. et SCACCHI, W. (1980). Computing as Social Action : The Social Dynamics of Computing in Complex Organizations. *Advances in Computers*, vol. 19, New-York : Academic Press, 249-327.
- KNIGHT, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*. Oct. 478-496.
- KNIGHTS, D. et COLLINSON, D. (1985). Redesigning Work on the Shopfloor : A Question of Control or Consent ? *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process*. Vermont : Gower Publishing Co. 231 p. 197-227.
- KUNDIG, B. (1984). Du taylorisme classique à la "flexibilisation" du système productif. L'impact macro-économique des différents types d'organisation du travail. *Critiques de l'économie politique*, nos 26-27, janv.-juin. 53-70.
- LACHANCE, G. (1984). *L'économie au service de la communauté : la coopération comme mode de développement ?* (Étude du Mouvement Desjardins). Thèse de Ph.D. en sociologie. Université Laval. 330 p.
- LAUFER, J. (1984). Les femmes cadres dans l'organisation. Le sexe du travail. Grenoble : PUG. 71-95.
- LAUFER, J. (1982). *L'égalité des chances dans le secteur bancaire dans les pays de la Communauté économique européenne*. Bruxelles : CEE. Ronéo, 86 p.

- LECORRE, S. (1986). *Le syndicalisme dans une entreprise d'assurances*. Paris : Laboratoire de sociologie des changements institutionnels/LSCI. Ronéo.
- Le DEVOIR ÉCONOMIQUE (1986). *Notre système bancaire en mutation*. Montréal : *Le Devoir*, vol. 2, no 1, février, 26 p.
- LE GALL, J.-M. (1978). Essai sur la spécificité des emplois de banque. *Revue Banque*, déc.
- LE GALL, J. M. et VERDIER, E. (1980). *Les politiques de formation dans les banques et les assurances*. Paris : Laboratoire d'économie sociale. Ronéo, 163 p.
- LIPIETZ, A. (1984). *Accumulation, crises et sorties de crise : quelques réflexions méthodologiques autour de la notion de "régulation"*. Paris : CEPREMAP, cahier no 8409, 46 p.
- LOMBARDI, R. W. (1985). *Le piège bancaire : dettes et développement*. Paris : Flammarion, 336 p.
- MACHLUP, F. (1967). Theories of the firm : marginalist, behavioral, managerial. *American Economic Review*, mars, no 1, 1-33.
- MANWARING, T. et WOOD, S. (1985). The Ghost in the Labour Process. *Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process*. Vermont : Gower Publishing Co. 231 p. 171-196.
- MARGIRIER, G. (1984). Crise et nouvelle organisation du travail. *Travail et emploi*, no 22, Paris : MASSN, déc. 33-44.
- MASSN (Ministère des affaires sociales et de la solidarité nationale) (1984). *L'exercice du droit d'expression des salariés dans les banques et les assurances parisiennes. Résumé de l'étude*. Paris : MASSN, 28 p.
- MENZIES, H. (1981). *Women and the chip*. Montréal : Institut de recherches politiques, 97 p.
- MERIAUX, B. et VIGEZZI, M. (1979). Automatisation, structures et volume d'emploi. *Emploi et système productif*. Paris : La Documentation française, 1997-213.
- METAYER, G. (1985). ACTIF : un guide méthodologique pour maîtriser l'impact social de l'informatique. *Apprivoiser le changement*. Actes du colloque CEQ sur les nouvelles technologies, la division du travail, la formation et l'emploi. Québec : CEQ, 246-248.
- MICHON, F. (1984). De la prospérité à la crise. La socio-économie française des années soixante-dix. *Critiques de l'économie politique*, no 28. Paris : Maspéro. (Ronéo : 35 p.)
- MICHON, F. (1983). Segmentation, structures d'emploi et structures productives. *Quelques réflexions inspirées de l'exemple français*. Paris : Séminaire d'économie du travail. Ronéo.
- MICHON, F. (1983a). Une lecture des hypothèses de dualisme du marché du travail. *Économies et Sociétés*. Tome 7, nos 3-4, 579-627.

- MINISTÈRE des FINANCES du CANADA (1985). *La réglementation des institutions financières du Canada : propositions à considérer*. Ottawa : MAS, 108 p.
- MINTZBERG, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Montréal/Paris : Agence d'Arc/ Éd. d'organisation, 679 p.
- MINTZBERG, H. (1984). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éd. d'organisation, 434 p.
- MISSION À L'INFORMATIQUE (1980). *Informatique, travail et emploi*. Actes du colloque international Informatique et Société. Vol. II. Série Informatique et Société, no 10. Paris : La Documentation française.
- MONTBRIAL, T. de (dir.) (1987). *RAMSES 86/87 : Rapport Annuel Mondial sur le Système Économique et les Stratégies*. Paris : Éd. Atlas-Economica. 401 p. (Section 3.3. : La mutation des systèmes financiers : 204-245 ; Section 4.2. : Le défi technologique : 319-338).
- MONTPAS, D. (1985). Vers une "définition Desjardins" du décloisonnement. *La Revue Desjardins*, no 1, 10-11.
- MOTHE-GAUTRAT, D. (1986). *Pour une nouvelle culture d'entreprise*. Paris : La Découverte, coll. Cahiers libres, 174 p.
- NOYELLE, T. J. (1985). *New Technologies and Services : Impacts on cities and jobs*. Maryland : University of Maryland. Institute for Urban Studies, 55 p.
- OCDE (1986). *Flexibilité et marché du travail. Le débat aujourd'hui*. Paris : OCDE, 157 p.
- OCDE (1983). *Les banques et les transferts électroniques de fonds*. Paris : OCDE, 246 p.
- PASTRE, O. (1983a). Informatisation et emploi féminin : la piste "régulationniste". Réflexion à partir d'une recherche récente. *Recherches économiques et sociales ; Informatisation et emploi*. Un bilan des études et recherches. Paris : La Documentation française, nlle série nos 6-7. 2^e-3^e trimestres, 111-116.
- PASTRE, O. (1983b). *L'électronisation des flux monétaires*. Étude réalisée pour le Ministère de l'Industrie. Rapport CREI-CESA. Mars, 780 p.
- PASTRE, O. (1982). Une issue à la crise : le contrôle des mutations technologiques. *Étude et expansion*, juil. sept.
- PASTRE, O. et TOLEDANO, J. (1979). Automatisation et emploi : l'hétérogénéité des conséquences sociales du progrès technique. *Emploi et système productif*. Paris : La Documentation française, 161-195.
- PEPIN, M. (1988). Statuts précaires et rémunération des salariés : deux sources de flexibilité. *Interventions économiques*, no 19. Montréal : Éd. Saint-Martin, 73-92.
- PERROUX, F. (1973). L'effet d'entraînement : de l'analyse au repérage quantitatif. *Économie appliquée*, nos 2-3-4, 647-674.
- PERROW, C. (1970). *Organizational Analysis : a sociological view*. Londres : Tavistock Publications.

- PETIT, P. (1988). *La croissance tertiaire*. Paris : Economica, 316 p.
- PETIT, P. (1983). *The sheltered production of services*. Paris : CEPREMAP. Cahier no 8303. Ronéo, 70 p.
- PIETROPAOLI, J. F. (1982). *Automatisation-informatisation du travail hors production*. Thèse de troisième cycle. Université de Lyon II, 217 p.
- POVALL, M. (1982). *Women in banking. A review*. Bruxelles : CEE. Ronéo, 58 p.
- RABEAU, Y. (1980). *Tele-Informatics, Productivity and Employment : an economic interpretation*. Montréal : GAMMA papers.
- REICH, M. GORDON, D. M. et EDWARDS, R. (1975). A theory of Labour Market Segmentation. *American Economic Review*, vol. 63, no 2, 359-365.
- REVELL, J. R. S. (1983). *Les banques et les transferts électroniques de fonds*. Paris : OCDE, 246 p.
- ROSENBERG, N. (1976). *Perspectives on technology*. Cambridge : Cambridge University Press, 341 p.
- ROSENBERG, N. (1972). *Technology and American economic growth*. New-York : Harper Torch books, Harper & Row Publishers, 201 p.
- ROY, P.-M. (1981). La technologie dans divers modèles économiques du marché du travail, in ACSALF (1981). *Travailler au Québec*. Montréal : Éd. Albert St-Martin, 427 p. 353-360 p.
- RUFF, A. et BELAN, P. (1974). *L'ordinateur de la banque ; de l'artisanat au système*. Paris : Éd. d'informatique, 139 p.
- SAGLIO, J. (1985). *Ordre salarial et technologies*. Lyon : Groupe lyonnais de sociologie industrielle (GLYSI). Convention ADDRESS. Ministère du travail. 256 p.
- SAINT-PIERRE, C. (1985). Enjeux et défis du virage technologique en milieux de travail. *Informatisation et bureautique*. Cahiers de recherche sociologique. Montréal : UQAM, vol. 3, no 2, 9-23.
- SAINT-PIERRE, C. (1984). Les robots ne sont pas tous d'acier : l'impact de la micro-électronique sur l'organisation du travail dans le secteur tertiaire. *Sociologie et Sociétés*, vol. XVI, no 1. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 71-80.
- SAINT-PIERRE, C. (1983). Micro-électronique et réorganisation du travail dans le secteur tertiaire, in POIRIER (dir.) (1983). *La micro-informatique dans le travail et l'éducation*. Québec : Éd. par l'Association des femmes diplômées des universités, 140 p. 97-105.
- SALOMON, J. J. et SCHMEDER, G. (1986). *Les enjeux du changement technologique*. Paris : Economica/CPE, 206 p.
- SAMSON, P., LEGRU, G. et LESPES, J. L. (1983). L'informatisation des emplois tertiaires. Tendances de l'organisation du travail. *Travail et emploi*, no 16. Paris : MASSN, avril-juin, 47-57.

- SAUSSOIS, J.M., BURLAUD, A. et RAIMBAULT, M. (1985). Stratégies paradoxales : l'État et les entreprises en difficulté. *Sociologie du travail*. Paris : Éd. Dunod, no 3, 273-289.
- SCHEID, J.-C. (198 ?). *Les grands auteurs en organisation*. Paris : Éd. Dunod. Modules économiques, 192 p.
- SCHMEDER, G. (1984). Les interprétations technologiques de la crise. *Critiques de l'économie politique*, nos 26-27, 41-52.
- SEEVER, K. M. (1984). *Les facteurs causant les retraits d'accréditation dans les banques à charte du Canada*. Mémoire de maîtrise. École de relations industrielles. Université de Montréal, nov. 146 p.
- SEEAR, N., POVALL, M. (1982). *Égalité des chances dans les banques*. Compte-rendu du séminaire organisé par la CEE du 28 au 30 avril 1982 à Knooke, en Belgique. Bruxelles : CEE. Ronéo, 108 p.
- SELLIER, F. (1970). Les nouvelles analyses de l'offre de l'emploi. *Revue d'économie politique*. No 1, janv.-fév. 94-120.
- SENFT, D. - First Boston Corp. (1987). Science and technology revolutionize Wall Street. *Scientific American*. Juin, M2-M4.
- SHEIN, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, vol. 25, no 2, 3-15.
- SILVESTRE, J.-J. (1985). Marchés du travail et crise économique : de la mobilité à la flexibilité. *Formation-Emploi*. Paris : CEREQ. Avril-juin. Repris in Problèmes économiques no 1997, nov. 86, pp. 2-9.
- SIMON, C. (1984). *Les banques*. Paris : Éd. La Découverte. 128 p.
- SOLE, A. (1984). Bureautique : alternatives socio-techniques. Le taylorisme à l'heure des nouvelles technologies. *Revue française des affaires sociales*, no 4, oct. déc. 125-136.
- STONEMAN, P. (1976). *Technological diffusion and the Computer Revolution*. Cambridge : Cambridge University Press, 216 p.
- STRASSMAN, P.A. (1985). *Information payoff : the transformation of work in the Electronic Age*. New-York : The Free Press/MacMillan, 289 p.
- STRAUSS, A. (1984). *Negotiations. Varieties, Contexts, Processes, and Social Order*. Washington : The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series, 268 p.
- THEORET, R. (1987). Le mouvement de déréglementation financière au Canada. *L'Actualité économique*, vol. 63, no 4, déc. 424-434.
- THEVENOT, L. (1983). L'économie du codage social. *Critiques de l'économie politique*. Paris, nos 23-24, 188-222.
- THUROW, L. C. (1986). Organisation sociale et productivité, in SALOMON et SCHMEDER. *Les enjeux du changement technologique*. Paris : CPE/Economica, 206 p. 73-88.

- THUROW, L. C. (1984). The Labor Market. A Sargasso Sea of Economic Shipwrecks. Chapitre de *Dangerous Currents. The state of Economics*. New York : Random House, 247 p. 173-247.
- TRAVAIL CANADA (1986). *Le Fonds de recherche sur les répercussions du changement technologique - Résultats de recherches*. Ottawa : Travail Canada. 125 p.
- TRUPIER, P. (1984). *Approches sociologiques du marché du travail : essai de sociologie de la sociologie (du travail)*. Thèse d'État. Université de Paris VII, 478 p.
- VALCIN, Y. (1985). *L'argent électronique : quitte ou double*. Québec : Centre d'information, de recherche et d'analyse sur la monnaie électronique, 299 p.
- VALLÉE, G. (1986). *Les changements technologiques et le travail au Québec : un état de la situation*. Québec : Commission consultative sur le travail, Gouvernement du Québec, 178 p.
- VATIN, F. *La fluidité industrielle*. Paris : Éditions Méridiens/Klincksieck. Collection Repères sociologiques, 214 p.
- VEBLEN, T. B. (1915). *Imperial Germany and the Industrial Revolution*. New York : Macmillan.
- VEBLEN, T. B. (1914). *The Instinct of Workmanship and the State of Industrial Arts*. New York : B. W. Huebsch.
- VEBLEN, T. B. (1899). The preconceptions of economic science-I. *The Quarterly Journal of Economics*. New York : Harvard, vol. xii, janvier, 121-150.
- VEBLEN, T. B. (1899). The preconceptions of economic science-II. *The Quarterly Journal of Economics*. New York : Harvard, vol. xii, juillet, 398-426.
- VEBLEN, T. B. (1900). The preconceptions of economic science-III. *The Quarterly Journal of Economics*. New York : Harvard, vol. xii, février, 240-269.
- VELTZ, P. (1986). Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production. *Sociologie du travail*. Paris : Éd. Dunod, no 1, 5-22.
- VERDIER, E. (1984). La bureautique : néo- ou post-taylorisme, in MONTMOLIN et PASTRE (dir.). *Le taylorisme*. Paris : Éd. La Découverte.
- VERDIER, E. (1983). *La bureautique*. Paris : Éd. La Découverte.
- VERDIER, E. (1980). Traits spécifiques de l'informatisation du travail bancaire. *Critiques de l'économie politique*, no 12, Paris, juil.-sept. 6-10.
- VERNIERES, M. (dir.) (1985). *L'emploi du tertiaire*. Recherches Panthéon-Sorbonne. Série Économie. Paris : Economica.
- VIGEZZI, M. (1980). *Automatisation, norme et régulation de l'économie capitaliste : un essai sur le changement technologique*. Thèse de troisième cycle. Université de Grenoble, 321 p.
- VINCENT-THOMAS, E. (1980). Les incertitudes du tertiaire. *Critiques de l'économie politique*, no 12, juil.-sept.

- WALTON, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, mars-avril, 77-84.
- WARSKETT, R. (1988). Bank workers' Unionization and the Law. *Studies in Political Economy*, no 25, Ottawa, printemps, 41-73.
- WEINSTEIN, B. A. (1987). The Broker's Automated Workstation. *Scientific American*. Juin. M8.
- WHITE, J. (1980). *Les femmes et le syndicalisme*. Ottawa : Conseil consultatif canadien de la situation de la femme.
- WHITE, J. (1983). *Les femmes et le travail à temps partiel*. Ottawa : Conseil consultatif canadien de la situation de la femme. 178 p.
- ZUSCOVITCH, E. (1985). La dynamique du développement des technologies. Éléments d'un cadre conceptuel. *Revue économique*, vol. 36, no 5, sept. 898-914.
- ZUSCOVITCH, E. (1984). *Une approche méso-économique du progrès technique*. Thèse pour le Doctorat d'État. Strasbourg.

REVUES SPÉCIALISÉES

- Bancatique (Paris)
- Banque (Paris)
- Banque Stratégie (Paris)
- Canadian Banker (Toronto)
- Le Banquier (Montréal)
- Informatique et gestion (Québec)
- Ordinateurs et Banque (Paris)
- Revue de la Banque du Canada (Ottawa)