

4



LIBR-00854

*Étude préparée pour
la Commission royale d'enquête
sur la situation de la femme
au Canada.*

**L'utilisation de la main-d'oeuvre
dans les banques
à charte du Canada**

*Marianne Bossen, M.A.
Conseiller en économique*

La présente étude a été effectuée pour la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada. Sa publication sous les auspices de la Commission ne signifie pas nécessairement que celle-ci souscrive aux opinions qui y sont exprimées.

© Droits de la Couronne réservés
En vente chez Information Canada à Ottawa,
et dans les librairies d'Information Canada:

HALIFAX
1735, rue Barrington

MONTREAL
Édifice Aeterna-Vie, 1182 ouest, rue Ste-Catherine

OTTAWA
171, rue Slater

TORONTO
221, rue Yonge

WINNIPEG
Édifice Mall Center, 499, avenue Portage

VANCOUVER
657, rue Granville

ou chez votre libraire.

Prix \$1.00 N° de catalogue Z1-1967/1-1/4F

Prix sujet à changement sans avis préalable

Information Canada
Ottawa, 1971

REMERCIEMENTS

Nous voudrions dire ici combien nous avons apprécié la coopération qui nous a été accordée par l'Association des banques canadiennes, et en particulier, par son administrateur, M. J.H. Perry et son économiste, M. S. Sarpkaya, ainsi que par les directeurs du personnel des huit banques à charte qui ont apporté leur contribution à l'enquête.

Le manuscrit a été relu par M. J.V. Klein, Direction de la recherche, ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration, Ottawa. Ses commentaires et suggestions furent fort appréciés. L'auteur assume l'entière responsabilité pour le contenu du présent rapport.

INTRODUCTION

BUT DE LA RECHERCHE ET METHODES UTILISEES

On trouvera dans la présente étude le résultat de nos recherches sur l'utilisation de la main-d'oeuvre dans les banques à charte du Canada. L'étude ne porte toutefois pas sur les aspects de l'emploi dans les succursales des banques canadiennes à l'étranger. Au mois de janvier 1968, les banques à charte du Canada avaient à leur service 82,921 personnes, dont 53,075, soit 64 pour cent, étaient des femmes et 29,846, soit 36 pour cent, étaient des hommes 1/. Cette étude a pour but précis de fournir des renseignements sur les possibilités d'emploi, sur le rôle actuel des employées et les emplois qui leur sont offerts, et de comparer tout cela avec la situation des hommes employés dans les banques et de bien faire ressortir le point de vue du personnel de direction qui est en majorité composé d'hommes.

Les banques à charte ne sont pas les seuls établissements financiers qui effectuent des opérations bancaires, et la législation ne donne pas de définition exacte des "banques". On peut simplement dire que les banques à charte, en tant que groupe participant à l'activité économique du pays, sont des institutions bancaires qui possèdent une charte accordée par le Parlement et qui sont régies par la loi sur les banques.

Il existe actuellement au Canada neuf banques à charte dont huit ont leur siège social à Montréal ou à Toronto. La neuvième banque, qui est la Banque de la Colombie-Britannique, a son siège social à Vancouver, et elle possède une charte depuis le mois de décembre 1966. En raison de sa fondation trop récente, cette dernière banque n'est pas comprise dans la présente étude.

Le rapport de la Commission royale d'enquête sur les banques et le commerce, paru en 1964, contient de nombreux renseignements sur les transactions effectuées par les banques, sur leurs avoirs et sur leurs passifs, mais ne donne qu'un bref aperçu de la nature et de l'utilisation des ressources humaines, c'est-à-dire des gens qui "font marcher" les

1/ Sources: The Canadian Bankers' Association, Date Book on Chartered Banks, 1969.

banques. Nous avons dû, pour nous procurer les données relatives à l'emploi, entrer en contact avec les banques elles-mêmes.

Nous avons tout d'abord consulté l'"Association des banquiers canadiens". Grâce à la présidente de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme, nous avons pu rencontrer le directeur administratif de cette association qui nous a recommandée auprès des directeurs du personnel de trois banques qui ont leur siège social à Toronto. Les renseignements recueillis au cours des premières rencontres que nous avons eues dans ces banques et ceux que nous ont fournis l'Association des banquiers canadiens, ainsi que certains renseignements qui sont du domaine public, nous ont servi de base pour rédiger un projet de questionnaire destiné aux banques. A la demande de ces dernières nous avons soumis ce projet à l'examen du comité du personnel de l'ABC, mais nous n'avons pas reçu sa réponse dans les délais que nous avions fixés.

Nous nous sommes ensuite rendue au siège social de chacune des huit banques (à Montréal et à Toronto) pour examiner en détail la composition du questionnaire et les problèmes techniques qu'aurait pu soulever l'assemblage des données. Dans presque toutes les banques l'administration du personnel et la tenue des archives se font selon des méthodes centralisées mais, dans certaines d'entre elles, on procède actuellement à la décentralisation partielle du pouvoir exécutif et des archives. Parmi les grandes banques 1/, une seule a eu recours à un ordinateur et conserve ses archives sur une mémoire magnétique. D'autres banques procèdent actuellement à la conversion de leurs archives au moyen de l'informatique mais ne sont pas encore prêtes à employer l'ordinateur pour retrouver les données statistiques que l'on demandait dans le questionnaire. La recherche manuelle des données n'était possible que dans les petites banques. C'est en raison de ces difficultés et aussi parce que le temps alloué pour la rédaction du rapport était assez court, qu'il

1/ On peut établir arbitrairement la classification des banques par degré d'importance d'après le nombre de leurs employés. C'est ainsi que l'on a les petites banques (au nombre de trois), qui ont moins de 10,000 employés; les banques moyennes (au nombre de deux), qui ont de 10,000 à 14,999 employés et les grandes banques (au nombre de trois), qui ont plus de 15,000 employés.

a fallu, dans certaines banques, utiliser des procédés d'estimation empiriques pour obtenir les données de base demandées dans la partie II du questionnaire. (On trouvera à l'appendice copie de ce document.)

Toutes les banques ont rempli le questionnaire et les renseignements qu'elles nous ont fournis ont servi de base pour la rédaction de la présente étude.

Le premier chapitre définit brièvement le rôle des banques à charte dans l'économie canadienne. Ce sont leurs fonctions et la manière dont les banques se sont organisées pour les assurer qui déterminent la nature des activités et les rapports qui, dans ces établissements, existent entre ces activités.

Le chapitre II constitue l'essentiel du présent rapport. C'est un tableau descriptif et estimatif de l'organisation interne des banques. Il a été difficile d'obtenir les données statistiques et on y trouve certaines faiblesses qui sont mentionnées dans le chapitre même. Toutefois, bien que le tableau ne soit qu'une esquisse sommaire, il apporte néanmoins d'utiles renseignements que nous avons complétés et transposés avec ceux que nous avons réunis au cours des interviews.

Le chapitre III complète en réalité le chapitre II. Il donne une description du contexte professionnel des banques et traite des méthodes et des coutumes d'engagement du personnel, de sa formation et de son éducation (en fonction du système bancaire), ainsi que des déplacements et de l'avancement.

Le chapitre IV contient quelques renseignements sur des aspects bien déterminés de l'emploi, notamment le travail à temps partiel, la différence qui existe dans la façon dont le personnel masculin et le personnel féminin bénéficient des avantages sociaux. Il traite également des congés de maternité.

Dans la partie réservée aux conclusions et aux recommandations, on a rassemblé les résultats les plus importants, et les suggestions qui ont été émises et que, à la lumière de l'enquête, nous aimerions soumettre aux banques.

CHAPITRE 1

LE RÔLE DES BANQUES A CHARTE DANS

L'ÉCONOMIE CANADIENNE 1/

Importance des banques à charte dans le système financier

Le rapport de la Commission royale d'enquête sur les banques et le commerce désigne les banques à charte comme "le coeur du système financier du secteur privé". "Dans notre pays, les banques sont les établissements financiers qui détiennent les capitaux les plus importants, elles sont notre principale source de crédit à court terme et ce sont elles qui sont chargées du système de paiement 2/." C'est là une description très claire et concise des principales fonctions des banques à charte. Celles-ci ne sont pas cependant les seules banques, car il existe d'autres établissements spécialisés dans les dépôts et les prêts d'argent. On trouvera au tableau I l'importance relative des banques à charte parmi les établissements de prêts et d'épargne du secteur privé d'après la valeur des actifs. On constatera que sur l'ensemble des actifs de ces établissements, 74 pour cent sont dans les mains des banques à charte.

Le système bancaire du Canada est généralement considéré comme un "système à succursales". Il existe actuellement neuf banques qui ont reçu une charte du Parlement. Cinq

1/ Le chapitre ne donne que des renseignements de base au sujet de l'organisation des banques. Si l'on veut obtenir une idée plus complète du rôle économique des banques à charte dans l'économie canadienne, y compris l'importance qu'elles jouent dans l'application de la politique monétaire fédérale, on peut se reporter au Canadian Text Book on Principles of Economics ou au rapport assez récent de la Commission royale d'enquête sur les banques et le commerce. On trouvera quelques sources parmi les meilleures dans la bibliographie.

2/ Rapport de la Commission royale d'enquête sur les banques et le commerce, Ottawa, l'Imprimeur de la Reine, 1964 (page 113 de l'édition anglaise).

d'entre elles ont leur siège social à Montréal, trois autres ont leur siège social à Toronto et la dernière a le sien à Vancouver. Ces banques ont à elles plus de 6,000 succursales au Canada et plus de 200 à l'étranger^{1/}. Cela veut dire qu'au Canada une succursale dessert environ 3,500 personnes.

Dans son rapport, la Commission royale d'enquête sur les banques et le commerce a examiné cette question et on s'est demandé s'il n'y avait pas trop de succursales de banque au Canada, ce qui serait une forme de concurrence inutile. La Commission a toutefois laissé entendre qu'elle préférerait laisser aux banques la liberté d'accroître le nombre de leurs succursales, mais a ajouté qu'elle croyait "que dans certaines régions, on a tendance à faire des dépenses excessives dans ce domaine en particulier^{2/}."

Cet important réseau de succursales qui, même dans la plus petite agglomération, met les services des banques à la portée de leurs clients, a des incidences importantes sur l'organisation interne des banques dont on trouvera l'analyse dans le prochain chapitre.

Le milieu

C'est le milieu dans lequel les banques font leurs affaires qui détermine leur rôle et leur organisation. En retour, les banques agissent sur le milieu et exercent une influence sur son évolution.

Les principaux facteurs, qui déterminent la forme et les fonctions des établissements financiers, sont l'état et le rythme de développement économique du pays. Les banques sont des institutions qui naissent du développement économique même, processus qui se caractérise par 1) une diversification de l'activité économique, 2) un accroissement de la gamme des marchés et des centres de production et 3) une spécialisation de la main-d'oeuvre tant au point de vue individuel qu'au point

^{1/} Au mois de juillet 1968, il y avait au Canada 5,919 succursales de banque; le 31 décembre 1967, il y avait 212 succursales de banques canadiennes à l'étranger. Sources: Canadian Bankers' Association, data book on chartered banks, 1969.

^{2/} Commission royale d'enquête sur les banques et le commerce, op. cit., p. 121 de l'édition anglaise.

de vue administratif. Les banques, jouant le rôle d'intermédiaire financier qui consiste à mettre en relation les épargnants et les emprunteurs, donnent une impulsion dynamique au processus même auquel elles doivent leur existence. Elles exercent une influence sur le rythme du développement économique dans la mesure où elles jouent leur rôle avec efficacité et réussissent à l'ajuster à l'évolution des conditions sociales et des conditions économiques.

Le rythme rapide de l'expansion économique des dix dernières années a augmenté les besoins d'argent chez les particuliers, dans le monde des affaires et de la part des gouvernements. Cette situation a favorisé l'expansion des banques et d'un grand nombre d'établissements financiers dont le statut ne dépend pas de la loi sur les banques. Avant d'en venir au sujet de la spécialisation et de la concurrence qui existent dans les milieux financiers, il faut jeter un coup d'oeil sur la structure juridique, qui est une autre cause déterminante d'importance vitale, et qui exerce une influence sur le volume et la nature des affaires des banques à charte.

Il existe plusieurs lois fédérales qui régissent les opérations des banques à charte, entre autres la loi sur la Banque du Canada, datant de 1934, qui détermine les rapports entre la Banque du Canada et les banques à charte. Il y a également la loi sur la Société canadienne d'assurance-dépôts, aux termes de laquelle les dépôts jusqu'à \$20,000, dans certains établissements financiers dont font partie les banques à charte, sont assurés. Il existe aussi une législation prévoyant la garantie par les gouvernements des prêts consentis à des catégories particulières d'emprunteurs. Mais la loi spécifiquement conçue pour établir les "conditions" juridiques régissant les opérations des banques est connue sous le nom de "loi sur les banques", et elle est révisée tous les dix ans. Aux termes de cette loi, une banque est un établissement "qui rentre dans les cadres de cette loi"; vient ensuite une liste de ces établissements avec leur raison sociale individuelle. Il s'ensuit que la charte de chacune de ces banques expire chaque fois que la loi sur les banques doit être revue et que chaque révision renouvelle les chartes pour une autre période de dix ans. Le but de ces chartes temporaires et de la révision périodique de la législation est de s'assurer que le gouvernement et les banques dressent à intervalles réguliers l'inventaire des incidences des changements économiques sur le système financier, et de faciliter l'ajustement à cette évolution, en modifiant "les règlements" selon les nouvelles circonstances. La plus récente révision, qui devait avoir lieu en 1964, n'a été effectuée en réalité qu'en 1967. On s'est rendu compte du besoin de procéder à une étude approfondie de l'ensemble du

système financier du Canada, ce qui a amené la création de la Commission royale d'enquête sur les banques et le commerce, en 1961, dont le rapport a été soumis au gouvernement en 1964. Cet ouvrage soulignait la nécessité pour les banques de faire une plus large place à la concurrence et de montrer plus de souplesse dans l'exercice de leurs fonctions et, dans ses recommandations, le rapport tendait à encourager cette concurrence entre les établissements financiers. Dans la nouvelle loi sur les banques, datant de 1967, qui a permis aux banques d'élargir leur rayon d'action et d'accroître le volume de leurs opérations, on a inclus deux importantes dispositions qui sont 1) tout d'abord, l'augmentation puis la suppression du plafond sur le taux d'intérêt des prêts bancaires; 2) l'élargissement des pouvoirs des banques dans le domaine des prêts hypothécaires. A l'heure actuelle, les banques ne sont plus limitées aux prêts hypothécaires aux termes de la Loi nationale sur l'habitation seulement.

Concurrence entre les établissements financiers

Les banques à charte ont de nombreux concurrents dans le domaine des dépôts (les capitaux mobilisables pour les prêts proviennent de l'épargne) et des prêts d'argent: établissements financiers du secteur privé et du secteur public, comme les sociétés de fiducie et de prêts hypothécaires, les syndicats de crédit, les sociétés de financement, les petits établissements de crédit, les compagnies d'assurance, et les institutions d'épargne des gouvernements provinciaux. Tous ces établissements ont été créés pour répondre à une nécessité nouvelle ou à des besoins croissants de financement dans des secteurs spécifiques de l'économie et à des fins précises.

Dans la période d'après-guerre, il y a eu dans le domaine du crédit une tendance vers la diversification et la spécialisation selon le genre d'établissement et la tendance actuelle va vers la diversification et l'expansion dans le cadre de chaque établissement. Le rapport de la Commission royale de 1964 faisait observer que: "... Les secteurs traditionnels du monde de la finance, qui étaient presque des chasses gardées, ont été remplacés par un système plus ouvert dans lequel on ne se sent pas obligé de se cantonner dans le domaine où l'on a débuté, mais où presque tout le monde est soumis à la concurrence des nouveaux établissements et des anciens 1/." La loi de 1967 sur les banques a permis aux ban-

1/ Commission royale d'enquête sur les banques et le commerce. Op. cit., p. 108 de l'édition anglaise.

ques à charte de prendre une part beaucoup plus grande à ce mouvement et d'exposer les autres établissements à une concurrence accrue dans certaines spécialités qui leur sont propres. Cependant, la législation actuelle attribue des rôles spécifiques à différents établissements, de telle sorte que les services peuvent faire double emploi avec ceux d'autres établissements, mais il intervient aussi un élément de spécialisation et de monopolisation dans certains secteurs. C'est ainsi que les banques assurent le fonctionnement du mécanisme administratif sur lequel ils ont la main haute, à savoir, les dispositions pour la compensation des chèques. Les sociétés de fiducie ont le monopole de l'administration des successions par fidéicommiss. Les compagnies d'assurance sur la vie financent les revenus ou les rentes à paiements différés dans des conditions où les risques sont clairement stipulés. Si la tendance vers la diversification à l'intérieur des sociétés et vers le chevauchement des services se maintient, ces changements dans l'organisation interne pourront faire l'objet d'un article de la loi. Les fonctions de base des banques à charte, qui ont été mentionnées au début de ce chapitre, ont pris de l'expansion et continueront dans cette voie. Les banques ont augmenté leur activité dans des domaines comme les prêts hypothécaires, le développement industriel, le rôle de conseillers en placement de capitaux, les nouveaux systèmes de paiement fonctionnant à l'aide d'ordinateur. Chaque banque a, jusqu'à un certain degré, un domaine qui lui est plus particulièrement propre. C'est ainsi qu'une banque vient en tête dans le domaine des prêts aux particuliers, que certaines sont particulièrement expertes dans le développement des ressources naturelles et qu'une autre est à l'avant-garde dans le domaine des prévisions économiques et offre ses services au monde des affaires

La concurrence entre les banques ne se fait pas uniquement dans le domaine des intérêts, c'est-à-dire, qu'elle joue aussi dans les services et dans la publicité et non seulement dans le secteur des prix qui, dans leur cas, sont représentés par le taux d'intérêt. Lorsqu'une banque change le taux d'intérêt, son geste est généralement suivi par ses concurrentes. Ceci provient de la nature homogène du produit (l'argent dans le cas présent), dont l'apparence et la valeur d'utilisation est la même pour l'acheteur (qu'on appellera ici emprunteur), et qui est également soumise aux restrictions qui s'appliquent aux prêts d'argent (qu'on appellera ici la vente) imposées à toute banque en ce qui concerne les fonds de réserve exigés par la loi.

1/ "Bank offers financial data service", The Financial Post,
31 mai 1969.

Les derniers changements qui se sont produits ont surtout porté sur l'expansion des opérations des banques et on s'est surtout préoccupé de créer de nouveaux services pour la clientèle, pour attirer les épargnants et les emprunteurs; on a également donné plus de place à la publicité et aux relations extérieures, pour rajeunir l'image surannée des banques, c'est-à-dire, pour remplacer l'idée de tradition et de conservatisme un peu guindé par le dynamisme et l'esprit d'entreprise. Tous ces changements ont créé de nouvelles possibilités de faire carrière dans les banques et ont augmenté les besoins en personnel possédant des connaissances techniques et professionnelles sérieuses et, partant, de personnel mieux instruit et mieux formé, connaissant toutes les facettes de l'administration d'une branche particulière. D'après l'opinion du directeur d'une banque, possédant une grande expérience professionnelle, il s'est produit dans la profession plus de changements depuis cinq ans qu'il n'y en avait eu dans les quarante années précédentes.

CHAPITRE II

ORGANISATION INTERNE DES BANQUES

Encore que depuis quelques années on ait introduit dans les banques une classification des emplois et une échelle des traitements, les chefs de personnel divisent toujours les professions en deux grandes classes: celle des directeurs et celle des employés. On a pu constater la survivance de cette structure démodée dans quelques-unes des réponses que nous avons reçues au sujet de la partie II. Un des problèmes majeurs auxquels nous avons dû faire face a consisté à obtenir un inventaire du personnel comportant des distinctions pour chaque principale fonction, par domaine de spécialisation et selon le sexe. Dans la partie II du questionnaire, les possibilités de comparaison des données se sont trouvées compromises parce que dans quelques cas on s'est écarté des directives données, et aussi en raison des problèmes posés par la recherche des données. C'est pourquoi nous ne pouvons pas ici apporter autant de données statistiques que nous l'aurions voulu au sujet des spécialisations professionnelles. On trouvera au tableau 2 le nombre d'hommes et le nombre de femmes employés pour chacun des principaux groupes professionnels (direction des services généraux, direction des services techniques, personnel des services généraux, personnel des services techniques et personnel adjoint); le niveau de responsabilité est reflété par l'échelle des salaires. On verra que quatre ou cinq banques ont donné une définition presque semblable de quelques-unes des professions.

Les totaux que l'on trouve dans chaque rubrique du tableau 2 comprennent diverses classes professionnelles. On donne ensuite une brève description des principales professions classifiées dans chaque rubrique.

Nature des emplois dans une banque

Dans l'ensemble du système bancaire, les postes clés sont ceux occupés par les directeurs des succursales. L'importance de ces dernières varie énormément et peut aller de la petite banque, où le directeur s'occupe des affaires avec quelques employés, jusqu'aux grands établissements occupant plusieurs centaines de personnes. Par conséquent, l'importance des fonctions du directeur de succursale et des opérations de cette banque, ainsi que le degré de spécialisation de la main-d'oeuvre, varient considérablement. Dans la structure des professions, le directeur d'une grande succursale vient en tête

de la colonne "direction des services généraux". Il arrive que le directeur d'une grande succursale ait un traitement de plus de \$20,000 par an. Il existe aussi des directeurs de petites banques dont le traitement peut aller de \$6,000 à \$8,000, et l'échelle des traitements des directeurs de succursales va de \$6,000 à \$30,000.

Le rôle du directeur d'une banque dépend beaucoup de l'emplacement ou plutôt du genre de localité que dessert sa succursale. Sa clientèle peut être un groupe assez homogène, un centre universitaire, par exemple, ou encore se composer d'habitants de la banlieue ou d'une localité agricole et dans ce dernier cas le directeur doit avoir des connaissances en agriculture et savoir les problèmes qu'elle pose. Il peut également s'agir d'une localité groupant des industries diversifiées, qui exigent des services financiers très divers. La concurrence qui règne parmi les établissements financiers les a conduits à augmenter, comme on le voit actuellement, la commercialisation des services bancaires, à entrer en rapports plus étroits avec la population de la localité et à participer davantage aux affaires de la région.

L'organisation de la direction des services généraux est fort simple. Si la succursale n'est pas assez importante pour justifier un poste de directeur adjoint, l'employé qui vient immédiatement après le directeur est le comptable; il peut s'agir d'un homme ou d'une femme, qui a sous ses ordres un aide-comptable. Dans les banques, le titre de "comptable" revêt une signification toute particulière, car l'emploi correspond aux fonctions de chef de bureau. C'est en effet le comptable qui prévoit, organise et dirige les travaux courants de la succursale et surveille tous les membres du personnel dont les postes sont inférieurs au sien. Les tâches dont est chargé le comptable sont très variées et comprennent les transactions commerciales avec les clients ainsi que la surveillance des travaux courants et, de façon générale, le service à la clientèle. Depuis quelques années, on a nommé des femmes à des postes de comptables de succursales et selon les opinions que nous avons recueillies au cours des interviews, elles s'acquittent fort bien de leurs fonctions. Devant ces résultats, on serait porté à penser que l'emploi de comptable pourrait devenir un emploi réservé aux femmes; mais le poste est par définition une étape nécessaire au processus de formation professionnelle qui conduit aux fonctions de directeur de succursale. Comme on le verra au tableau 7, il existe actuellement 29 femmes qui dirigent des succursales et 709 qui sont comptables. Il est probable que beaucoup d'autres femmes seront nommées à des emplois semblables dans un avenir rapproché.

Dans les banques, on compte plus de femmes occupant les fonctions d'aides-comptables que d'hommes. Elles n'ont pas été incluses dans le tableau car il règne une certaine ambiguïté dans les statistiques relatives à cette catégorie.

En ce qui concerne la direction des services techniques, on a demandé aux banques de classifier les cadres des services techniques (services du personnel, services de la recherche, services du crédit, services des investissements, pour ne citer que ceux-là) que l'on trouve surtout dans les sièges sociaux et dans les sièges régionaux.

Dans le questionnaire, on a décrit le personnel des services techniques de la façon suivante: "employés de banque sans responsabilité de direction, qui ont reçu une formation spécialisée dans des opérations bancaires spécifiques et qui travaillent à plein temps ou presque toujours à plein temps dans le domaine de leur spécialisation". On a ajouté à cette description quelques exemples qui montrent clairement que le travail de ces employés se trouve directement ou indirectement relié au service de la clientèle. (En anglais, les banques emploient le terme "officer" en parlant de n'importe quel employé qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme, sauf pour les garçons de bureau et les personnes travaillant à l'entretien 1/.)

Dans la colonne ayant pour titre "personnel des services techniques", ce sont les préposés au grand livre et les caissiers qui sont les plus nombreux dans les groupes dont

1/ Dans toute méthode de classification, il entre un élément arbitraire. Il peut arriver que certains employés aient été classifiés comme appartenant au personnel des services généraux ou des services techniques alors qu'on aurait dû les mettre dans le groupe du personnel adjoint, et vice-versa. Dans la partie II, il existe quelques anomalies évidentes qui pourraient être éliminées au cours du traitement de l'information. On peut supposer que certaines différences d'interprétation s'annuleront l'une l'autre. On verra que certains emplois répondent en même temps aux exigences du travail interne de la banque et aux besoins des clients. C'est le cas, par exemple, des opérations d'investissements et de la recherche dans le domaine économique. Par conséquent, il n'existe pas en réalité de compartimentage rigide entre les catégories professionnelles, comme on pourrait le croire d'après l'échelle des professions.

les salaires sont les plus faibles. Pour bien des clients, c'est le caissier qui est la personne la plus importante lorsqu'ils vont à la banque. L'emploi de caissier était avant la seconde guerre mondiale considéré comme un réservé aux hommes, et il l'est encore dans bien des pays situés en dehors de l'Amérique du Nord. Pendant la dernière guerre, la pénurie de main-d'oeuvre a forcé les banques à engager des femmes pour remplacer les caissiers et, après la guerre, les femmes ont conservé ces emplois que l'on considère aujourd'hui comme revenant aux femmes.

Afin d'expliquer les raisons qui leur font préférer le personnel féminin au personnel masculin, les employeurs disent que la dextérité manuelle des femmes est un atout précieux; selon eux la femme aurait un penchant tout particulier pour le travail de routine! Les attributions du caissier varient généralement suivant l'importance de la succursale (elles sont plus variées dans une petite succursale) et selon le degré de mécanisation du système de paiement. En ce qui concerne le rôle du caissier, il semble que les opinions soient partagées. Certains sont partisans des caissières en mini-jupes, sans doute pour le charme et pour le coup d'oeil, tandis que d'autres préfèrent en faire des employées aux relations extérieures et mettent l'accent sur l'intelligence et sur l'initiative 1/.

Les préposés au grand livre, c'est-à-dire tous les employés aux écritures et les mécanographes chargés de simples travaux de comptabilité relatifs aux dépôts et aux paiements, sont vraisemblablement compris dans les statistiques des services généraux et dans les chiffres des groupes du personnel adjoint, selon que l'on parle de l'aspect plus spécialisé de leur travail, ou des travaux de bureau effectués par le per-

1/ Qu'il nous soit permis de faire ici une dégression: Nous nous demandons si les méthodes actuelles de vente et de service qui, dans certaines entreprises, mettent en valeur le sex-appeal de leurs employées, et nous voulons parler des hôtesse de l'air, des caissières de banque, des serveuses de restaurant, ne sont pas en réalité une conspiration masculine destinée à faire ressortir le rôle traditionnel que joue la femme dans la vie, c'est-à-dire celui d'une subordonnée, rôle qui consiste à plaire et non pas à discuter. Que devient la malheureuse femme qui ne possède pas l'intelligence ou n'a pas la possibilité d'acquérir l'instruction lui permettant de sortir de la catégorie des employées de service et qui, en plus, n'a pas les traits physiques voulus pour un emploi de service où la mini-jupe est de rigueur?

sonnel adjoint. Dans les succursales où la mécanisation du système de paiements est assez avancée, certaines de ces fonctions sont maintenant périmées. On peut regretter que, dans toutes ou dans presque toutes les réponses que nous avons reçues, seuls quelques emplois aient été clairement définis. Si nous avons obtenu des renseignements plus précis, nous aurions pu donner une image plus exacte du degré de spécialisation dans les banques, particulièrement en ce qui concerne les services généraux. Il arrive en effet que dans ce groupe on trouve également des employés qui travaillent dans le domaine des valeurs et des titres et des coffrets de sécurité, s'occupent des prêts en tous genres, des opérations de change, du développement des entreprises ou de la commercialisation d'un produit. Cette dernière activité revêt une importance grandissante. Les banques ont à leur disposition divers moyens pour étendre ou commercialiser leurs services. C'est ainsi qu'elles peuvent, par exemple, mettre en rapport les personnes qui cherchent à acheter des entreprises et celles qui en ont à vendre, elles peuvent aider les sociétés en voie d'expansion à trouver dans le quartier où est située la banque, un emplacement approprié pour leur commerce ou encore s'efforcer d'augmenter le rythme des dépôts ou le nombre des emprunteurs.

Pendant les premières années de sa formation professionnelle et dans ses affectations successives, le directeur d'une succursale a acquis de l'expérience dans tous les genres de méthodes bancaires. Par sa nature même, son travail est celui de quelqu'un "qui doit tout savoir", et qui possède des connaissances sur toutes les opérations bancaires. On a constaté que plus la succursale est importante, plus il faut porter d'attention à la direction du personnel et à la gestion des ressources financières et plus il faut se faire des relations parmi les personnalités de la localité où se trouve la succursale. Il existe des spécialistes, dans les divers domaines que nous avons mentionnés précédemment, qui sont employés plein temps dans les grandes succursales, dans les sièges régionaux et dans les sièges sociaux, où leur travail consiste à conseiller et à aider les cadres travaillant dans les succursales, ainsi que d'autres employés dans le domaine de leur spécialisation. C'est pourquoi on trouvera des spécialistes qui ont vraisemblablement été classifiés dans le groupe du personnel des services techniques.

Les principales activités des banques à charte, comme nous l'avons dit dans notre premier chapitre, consistent à recevoir les dépôts, à administrer le système de paiement et à accorder des prêts. Sur l'ensemble des emplois reliés aux dépôts et aux paiements, ceux de caissières et de prépo-

sées au grand livre sont parmi les plus nombreux. Dans une banque, la décision d'accorder un prêt peut être prise par des personnes appartenant à un échelon professionnel souvent différent et à des degrés de spécialisation différents, suivant la composition de la population desservie dans le secteur de la succursale et selon la ligne de conduite que s'est tracée la banque en matière de prêts d'argent.

Les titres des employés qui s'occupent des prêts varient selon les banques. Il semble qu'on emploie plus spécifiquement le mot de "prêts" pour désigner les prêts aux particuliers tandis que le mot "crédit" s'emploie surtout dans le contexte des prêts aux entreprises commerciales. Avant d'accorder un prêt, on se livre à une enquête sur la personne en cause et on analyse sa solvabilité. Dans le cas d'une entreprise commerciale, l'analyse de la solvabilité demande naturellement beaucoup plus de temps que l'estimation des possibilités de rembourser d'un chef de famille. Le prêt hypothécaire et le crédit agricole présentent tous deux différents problèmes de nature spéciale. Les employés qui travaillent dans chacun de ces secteurs sont des spécialistes dans le domaine qui leur est propre. Le dernier changement survenu dans la loi sur les banques, et que nous avons décrit au chapitre I, permet aux banques d'augmenter leurs opérations dans le domaine des prêts hypothécaires. Le prêt aux particuliers est un autre domaine qui connaît une expansion rapide. C'est dans ce dernier secteur que les employés de banque et les clients sont, paraît-il, le plus disposés à accepter des employées du sexe féminin. Certains directeurs commencent à revenir sur leurs propres idées au sujet de l'attitude des clients vis-à-vis du personnel du sexe féminin. Il fut un temps où l'on croyait en effet que si les banques n'employaient pas de femmes, c'était à cause de l'attitude de la clientèle. Il semble que beaucoup de gens aient été surpris de voir que les clients acceptent les femmes dans des fonctions où il convient de prendre des décisions en matière de finance. Il existe quelques femmes qui sont affectées à la sous-direction de service de crédit, mais nous ne pouvons affirmer qu'elles aient autorité pour accorder des prêts à des entreprises commerciales. Dans le domaine du crédit, les perspectives d'avancement pour les femmes iront sans doute s'améliorant lorsque les directeurs des services généraux et les directeurs du personnel s'abstiendront de tirer a priori des conclusions sur les opinions de la clientèle.

Dans le questionnaire, on a défini le personnel des services techniques comme des "employés de banque sans responsabilité de direction qui ont reçu une formation spécialisée

dans un domaine professionnel ou dans un domaine technique en suivant des cours ou en apprenant sur les lieux de leur travail, ou encore des deux façons à la fois. Ce sont eux qui donnent des conseils à la direction et au personnel des services généraux, ou qui exercent une surveillance dans ces deux domaines." Ils nous ont ensuite fourni des exemples. Dans certains questionnaires, nous nous sommes aperçue que la phrase "au sujet du rôle de conseiller et de surveillant de la direction des services généraux et de leur personnel" avait parfois été interprétée comme comprenant certains emplois dans les services généraux. C'est ainsi que les agents des prêts que l'on trouve dans la catégorie du personnel technique ont été inclus avec les employés du service des prêts dans le personnel des services généraux.

Dans les banques, une des fonctions les plus importantes est celle de contrôleur. La complexité du travail du contrôleur varie beaucoup selon l'échelon auquel il se trouve et les responsabilités qui lui sont confiées. Il exige une expérience bancaire à divers degrés. A l'échelon supérieur, le travail du contrôleur peut ne pas être limité à la vérification des comptes des avoirs et des comptes des passifs, ni à homologuer des titres ou autres documents laissés en dépôt par les clients, mais peut aller aussi jusqu'à faire une évaluation complète des progrès réalisés par la succursale et de ses perspectives d'avenir. Il peut même parfois avoir à évaluer la façon dont le directeur de la succursale s'acquitte de ses fonctions, en particulier dans le domaine des relations extérieures et de l'expansion des affaires. Les contrôleurs sont également chargés de classer le personnel selon sa valeur, particulièrement en ce qui concerne les personnes affectées aux postes clés. Nous avons pu identifier l'emploi de contrôleur dans cinq questionnaires. Sur l'ensemble des réponses, il y avait dans cet emploi 439 hommes et cinq femmes. Ces dernières étaient réparties dans trois des cinq banques. Parmi ces cinq femmes, il y en avait une à l'échelon 3, une à l'échelon 4 et trois à l'échelon 5. Les femmes qui sont nommées aux échelons les moins élevés peuvent être employées comme vérificatrices aux comptes, ce qui signifie qu'elles sont employées à vérifier les comptes plutôt qu'à juger de l'exécution du travail. En 1964, une banque avait nommé deux femmes à des postes de contrôleurs, mais il n'y en a aucune aujourd'hui. Les fonctions de contrôleur sont surtout réservées aux hommes. Les femmes sont peut-être en partie responsables de cette situation. Au cours d'une interview, qui avait lieu dans une

banque, on nous a répondu que le service du personnel éprouvait de grandes difficultés à intéresser les femmes au travail de contrôleur, malgré le traitement plus élevé qu'on accordait à ces fonctions. L'emploi demande beaucoup de déplacements et de nombreuses succursales sont situées dans des régions rurales où la vie est parfois un peu rude si on la compare à celle qu'on peut mener dans les grands centres et on nous a dit que les femmes ne veulent pas se charger de ce travail s'il les éloigne des régions urbaines. A ce sujet, dans le questionnaire, une banque nous a répondu de la façon suivante: "Certaines femmes désirent accéder aux échelons les plus élevés, mais la plupart d'entre elles ne veulent pas prendre la peine de se perfectionner pour parvenir aux cadres supérieurs."

Depuis quelques années, la publicité et les relations extérieures ont pris beaucoup d'expansion. Pour aider les banques à moderniser l'image qu'elles offrent au public, on a engagé des spécialistes appartenant aux deux domaines ci-dessus, spécialistes qui travaillaient auparavant pour des entreprises d'un autre genre. Nous n'avons pu obtenir de renseignements précis sur les fonctions du personnel dans les domaines suivants: Recherche et analyses des méthodes, gestion immobilière, service des achats et services chargés d'assurer la sécurité des locaux bancaires. Les femmes n'ont aucun mal à s'imposer dans les domaines de la recherche, de l'analyse des investissements et de l'analyse des méthodes. Il y a également beaucoup de places pour les femmes dans les services du personnel et dans l'informatique.

Le personnel adjoint comprend les emplois de bureau habituels et les groupes de service. Les chiffres qui ont été fournis comprennent également un nombre inconnu de personnes qui sont en partie classifiées dans les groupes de profession II et III.

Distribution par groupes de professions des employés de banque du sexe masculin et des employées de banque du sexe féminin

Après ce bref aperçu qualitatif des principales fonctions qui se partagent le travail dans les banques, il serait bon d'examiner l'importance des effectifs, c'est-à-dire, le nombre de femmes et le nombre d'hommes, ainsi que leur distribution dans toute la structure des professions. On trouvera ces effectifs aux tableaux 2 et 3.

Ce qui frappe au premier abord, quand on regarde les totaux, c'est la forte concentration de femmes dans les catégories d'emplois à faibles salaires, c'est-à-dire, de moins de

\$5,000. On constate que sur l'ensemble des femmes, 89.7 pour cent d'entre elles gagnent moins de \$5,000 par an, alors que sur l'ensemble des hommes, 72.3 pour cent gagnent plus de \$5,000. Dans l'effectif de 7,664 hommes, soit 27.7 pour cent, qui travaillent à l'échelon 6 et à l'échelon 7, on inclut également environ 2,000 hommes qui poursuivent leurs études en vue d'occuper des postes de cadres 1/. Dans les réponses que nous avons reçues de la part de sept banques, le nombre total de femmes qui poursuivent des études est de 128 et cela comprend tous les échelons de perfectionnement.

Dans les tableaux, la différence très nette que l'on constate entre l'échelon 5 et l'échelon 6, dans les chiffres qui y sont donnés, semble indiquer que le montant de \$5,000 est en quelque sorte la ligne de démarcation séparant les employés du personnel de direction.

On trouvera dans le tableau 4, la distribution du pourcentage d'hommes et du pourcentage de femmes pour les principaux groupes de profession dans les échelons de salaires de 1 à 5. La caractéristique commune de toutes les distributions dans les quatre premières rubriques principales réside dans la concentration des effectifs masculins aux échelons des salaires élevés, alors que les femmes travaillent en plus grand nombre à des échelons inférieurs. On ne trouve aucune femme à l'échelon supérieur de la direction des services généraux mais il y en a une à ce même échelon à la direction des services techniques. Par contre, on ne trouve encore aucune femme dans les deux plus hauts échelons du personnel des services généraux et aucune à l'échelon supérieur du personnel des services techniques.

La question 8 concernait le nombre de femmes et le nombre d'hommes employés à des fonctions supérieures à l'échelon de directeur de succursale, autrement dit à l'échelon supérieur des cadres dirigeants. Au sommet de la pyramide de la profession bancaire, on a trouvé 326 hommes et une femme seulement. Cette dernière occupe les fonctions de conseiller économique. Donc, sur l'ensemble des banques on ne trouve que deux femmes ayant un traitement de plus de \$15,000, et il y en a 15 dans la catégorie de traitement qui va de \$10,000 à \$15,000. Sur l'ensemble, 17 femmes occupent des postes supérieurs en comparaison de 5,483 hommes dans les mêmes situa-

1/ L'estimation est basée sur le nombre d'étudiants que l'on a pu identifier à l'échelon 6 et à l'échelon 7 dans la partie II des questionnaires provenant de quatre banques.

tions (c'est-à-dire près de 20 pour cent de tous les hommes).

On trouvera au tableau 5 la distribution des hommes et celle des femmes pour les principaux groupes professionnels, (tous les groupes de salaire étant réunis), comparée avec les hommes et les femmes dans les échelons de 1 à 5. Sur un ensemble de 56,208 femmes, plus de la moitié, c'est-à-dire 51.8 pour cent, font partie d'une façon ou de l'autre du personnel adjoint et 45.3 pour cent font partie des services généraux dans lesquels elles n'ont pas de responsabilité de direction. Parmi ces 45.3 pour cent, on en trouve 42 pour cent dans des emplois ordinaires de bureau à l'échelon inférieur, c'est-à-dire, chez les caissières et les préposées au grand livre, à l'échelon 6 et à l'échelon 7. Sur l'ensemble des femmes on n'en trouve que 3 pour cent occupant des postes de direction et faisant partie du personnel des services techniques, alors que dans les mêmes conditions on trouve 44 pour cent d'hommes. Si l'on ne tient pas compte de l'échelon 6 et de l'échelon 7, on trouve encore dans le groupe des cadres, 46.7 pour cent de femmes dans le personnel adjoint et 30.7 pour cent dans des emplois qui ne relèvent pas des services généraux. Parmi les femmes qui se trouvent dans les groupes ayant un traitement de plus de \$5,000, 14.4 pour cent ont des postes de direction alors que l'on trouve 53.2 pour cent d'hommes dans le groupe de professions correspondant. C'est dans les réponses à la partie II que se trouve défini le plus clairement le groupe de direction des services généraux où le traitement des employés est supérieur à \$5,000. Les interprétations diverses que l'on a données aux termes de "personnel des services généraux" et "personnel des services techniques" et de "direction" de ces deux mêmes catégories fait que la ligne de démarcation entre la colonne I (B), II et III (et aussi entre II et III d'une part et IV de l'autre, spécialement dans les échelons inférieurs, mais nous avons éliminé cela dans les comparaisons) n'est pas très nette. Si l'on compare les pourcentages de la direction des services généraux avec les totaux obtenus pour la direction des services techniques, et ceux du personnel des services généraux et du personnel des services techniques, on s'aperçoit que 53 pour cent des hommes, dans le groupe d'employés dont le traitement dépasse \$5,000, se trouvent affectés à la direction des services généraux, en comparaison de 14.4 pour cent de femmes dans le groupe correspondant, tandis que sur l'ensemble des trois autres catégories, on trouve 34.6 pour cent des hommes ayant un salaire de plus de \$5,000 et 38.9 pour cent des femmes appartenant au même échelon de salaire. Ces chiffres indiquent que les femmes ont des chances de faire carrière relativement meilleures dans des emplois techniques, mais non à l'échelon supérieur. Cette constatation

confirme les observations que nous avons faites au cours des interviews ainsi que les renseignements fournis dans la partie III.

A l'exception des groupes indiqués dans le tableau 6, on n'a pu identifier entièrement, au moyen de données statistiques, les domaines techniques dans lesquels les femmes sont employées en assez grand nombre. Les renseignements donnés dans les renvois à la partie II et ceux que nous avons recueillis au cours des interviews complètent les maigres données du tableau 6. D'une façon générale, les femmes sont acceptées et travaillent dans des professions où le personnel est en partie mixte et nous citerons la recherche économique, l'analyse des investissements, l'analyse du crédit, les prêts aux particuliers, les services du personnel, l'informatique et l'analyse des méthodes. Dans la plupart de ces professions, il faut avoir fait des études spécialisées à l'université ou quelque autre genre d'instruction post-secondaire. Une des banques nous a répondu: "Nous engageons le personnel masculin avec l'idée de le former aux postes de direction. Les femmes sont habituellement engagées pour remplir des fonctions bien précises." Les jeunes filles qui ne possèdent qu'une instruction secondaire sont habituellement engagées pour occuper les emplois de bureau courants et des emplois dans le personnel adjoint. Dans le prochain chapitre, nous traiterons du sujet de l'engagement et de la formation du personnel.

Si l'on se réfère au tableau 6, on remarque encore une fois que, par rapport aux hommes, dans chaque profession les femmes sont concentrées dans les échelons inférieurs. Comme il y a dans les banques des systèmes de classification professionnelle relevant de la juridiction fédérale sur la parité des salaires, nous devons en conclure que dans chaque groupe de profession les femmes accèdent beaucoup plus longtemps que les hommes à des emplois subalternes et y restent. Dans le domaine de l'informatique, la forte concentration de main-d'oeuvre féminine aux échelons 6 et 7 indique qu'une grande partie du travail de routine y est effectuée par des femmes. Celles qui travaillent sur les perforatrices à clavier sont probablement comprises dans les totaux donnés pour le personnel technique et pour le personnel adjoint.

On trouvera dans le tableau 7 la distribution, selon le sexe, des emplois dans les principaux services techniques dans sept banques et pour les échelons de traitement au-dessus de \$5,000. (L'une des banques n'a pas donné le détail des trois catégories: directeur de succursale, directeur adjoint et comptable.) Il ne faut pas oublier que nous parlons là

des positions clés dans l'organisation interne des banques, et il est encourageant de noter, étant donné que les premières nominations ont eu lieu en 1961, qu'il y a actuellement au Canada 29 femmes qui dirigent des banques. En ce qui concerne le lieu de travail, les affectations se font d'une manière sélective. Dans le domaine de la direction des services généraux les femmes sont nettement défavorisées par rapport aux hommes. Au cours des interviews que l'on nous a accordées, de nombreux banquiers ont souligné qu'il y a environ cinq ans, aucune femme n'occupait les fonctions de comptable alors qu'actuellement les banques en emploient un certain nombre. On verra que la récapitulation indique 709 femmes comptables. Dans ce groupe de personnel de gestion, qui ouvre la voie aux postes de directeurs adjoints et de directeurs de succursales, la proportion d'hommes par rapport aux femmes est actuellement de 5 à 1. Elle est de 3.2 à 1 à l'échelon 5, (l'échelon 5 est, dans la plupart des banques, le grade inférieur chez les comptables), la proportion était de 6 à 1 à l'échelon 4 et de 24.3 à 1 à l'échelon 3. Rien ne porte à croire que les 709 femmes comptables auront la même possibilité d'accéder aux fonctions de direction de succursales car on hésite encore à nommer des femmes à ces postes. Plusieurs d'entre elles y sont parvenues depuis quelques années parce que l'on a fondé de nouvelles succursales et que la pénurie de personnel masculin qualifié a ouvert les portes aux femmes. De plus, les femmes mariées sont relativement désavantagées car elles peuvent difficilement changer de ville. (Ce sujet est traité dans le chapitre suivant où l'on aborde la manière dont le personnel reçoit de l'avancement.)

Au cours d'une interview dans une banque, on nous a dit que l'on était satisfait de la façon dont les femmes s'acquittaient de leurs fonctions de comptable, mais que l'on serait obligé de réserver un nombre suffisant de ces emplois à

1/ La question 7 avait été conçue afin de découvrir jusqu'à quel point l'emploi féminin avait, depuis quelques années, subi des changements. Toutefois, peu de banques ont pu fournir des chiffres pour l'année 1964. Dans les statistiques que nous avons reçues de la part de trois banques, dont une était importante, l'autre moyenne et la troisième petite, on n'a trouvé que très peu de renseignements utilisables. Cet échantillonnage montre que depuis cinq ans, le nombre de femmes employées aux cinq échelons supérieurs de la direction des services généraux a approximativement doublé. Il y a eu également des augmentations sensibles dans le nombre des agents du service des prêts et du service de crédit.

des hommes en stage de formation et dont plusieurs étaient actuellement en surnombre.

C'est donc bien toujours la même chose: pour les femmes, la chance se présente lorsqu'on ne trouve pas suffisamment d'hommes pour occuper les emplois, mais elle n'apparaît jamais quand les besoins sont moins urgents ou lorsque le nombre d'hommes susceptibles d'occuper les emplois augmente.

Résumé

Tant que les banques auront pour principe de multiplier les succursales pour servir la clientèle, le banquier non-spécialisé, c'est-à-dire le directeur de banque qui possède des connaissances professionnelles dans tous les domaines, conservera son importance. La diversification des services, la concurrence, l'expansion du volume des transactions, les changements dans les méthodes et dans l'organisation interne ont augmenté la tâche et les responsabilités de nombreux directeurs de banque. Cette situation pose de nouveaux problèmes en ce qui concerne l'engagement, la formation et l'éducation dont nous traiterons dans le chapitre suivant. On constate en même temps une tendance vers une plus grande spécialisation dans les opérations bancaires, bien que les compétences particulières se rencontrent surtout dans les grandes succursales, les sièges régionaux et les sièges sociaux, et dans l'expansion des services techniques, spécialement dans les domaines de la publicité et des relations extérieures, des systèmes et méthodes et de l'informatique.

Les influences conjuguées de la technologie basée sur les ordinateurs et des changements survenus dans la structure économique du système financier ont nécessité une sorte de réorganisation des emplois. Dans certaines fonctions, il faut améliorer la compétence du personnel et c'est le cas du directeur de succursale; d'autres fonctions ont tendance à disparaître, comme les emplois de préposés au grand livre ^{1/}; d'autres fonctions encore connaîtront une grande expansion, par exemple les techniciens en informatique, les spécialistes du crédit et ceux des questions de la finance internationale. Sans compter les emplois aux échelons les moins élevés dans

^{1/} Les sondages effectués aux Etats-Unis ont indiqué que 75 pour cent des comptables de banques pourraient être remplacés par des ordinateurs. Organization for Economic Co-operation and Development, Manpower Problems in the Service Sector, Paris, 1967, p. 47.

les services généraux et dans les rangs du personnel adjoint, on voit actuellement poindre pour les femmes, pour la première fois, la possibilité d'entrer dans quelques domaines sélectionnés où la connaissance d'une branche particulière est une condition préalable, par exemple, la recherche économique, l'informatique ou celles des opérations bancaires pour lesquelles les femmes sont considérées particulièrement douées comme le domaine des prêts aux particuliers. Dans les services généraux, la tendance est d'accepter de plus en plus les femmes dans des emplois du premier échelon et dans des fonctions à l'échelon intermédiaire.

CHAPITRE III

EVOLUTION DE LA CARRIERE DES EMPLOYÉS

Le présent chapitre étudie les aspects suivants de la carrière d'un employé: engagement, formation sur les lieux du travail, éducation professionnelle, perfectionnement du personnel de direction, avancement et déplacements. Dans le contexte qui nous occupe, "l'évolution de la carrière d'un employé", englobe toutes les possibilités qui lui sont données de transposer en des réalisations concrètes ses compétences personnelles pour le bénéfice de l'entreprise en accédant progressivement à des fonctions comportant des responsabilités toujours plus grandes. Pour employer une expression plus frappante, nous dirons que nous avons voulu savoir comment l'employé de banque gravit les échelons de la profession. Où et à quel échelon commence-t-il son ascension? Celle-ci se fait-elle strictement en ligne droite ou bien l'employé peut-il à un moment donné utiliser une échelle parallèle? Peut-il progresser en zigzag?

Engagement

La question 9 portait sur le point suivant: où et à quel échelon commence-t-on? Pour le personnel des services techniques, ceci dépend du degré de compétence ou du niveau d'expérience exigés dans une technique particulière et l'employé peut avoir acquis cette expérience dans d'autres branches d'activité. Dans certaines des réponses que nous avons reçues, il a été tenu compte de l'expérience pratique acquise une fois les études terminées, ainsi que du réengagement des anciens employés (les femmes mariées retournent fréquemment travailler dans les banques après avoir élevé leurs enfants). Dans certaines réponses, il semble que l'on ait pensé seulement aux nouveaux arrivants dont c'est le premier emploi dans la banque. Il est possible que ce soit la rédaction de la question qui ait conduit à des interprétations aussi différentes. Si l'on met de côté les techniciens et le personnel réengagé, la plupart des autres employés de banque commencent au bas de l'échelle et la majorité d'entre eux ne possèdent qu'un diplôme d'enseignement secondaire. Du personnel engagé, seul un faible pourcentage possède un diplôme universitaire. Les pourcentages mentionnés varient, mais le chiffre donné était dans la plupart des cas de 1 à 2 pour cent ou 5 pour cent. En ce qui concerne le personnel masculin engagé, une banque a donné 12 pour cent (0.1 pour les femmes).

Toutes les réponses à la question "Prévoyez-vous un changement dans l'importance relative de ces engagements au cours des dix prochaines années?" ont été affirmatives à l'exception d'une petite banque, dont le personnel comprend 5 pour cent de diplômés d'université, et qui ne prévoyait aucun changement. Dans toutes les réponses on envisage une augmentation du nombre de nouveaux employés possédant des diplômes universitaires ou des diplômes décernés par des collèges, lorsque ces derniers auront fonctionné depuis plus longtemps et pourront fournir plus de diplômés. L'une des banques estime qu'un jour on n'engagera plus d'hommes qui se seraient arrêtés à la fin des études secondaires. Actuellement, on exige au minimum, pour les employés de banque de n'importe quel échelon, une instruction correspondant à une douzième année ou, dans certains cas, une onzième année d'enseignement secondaire (de l'Ontario ou l'équivalent). Le besoin d'avoir des cadres mieux formés et l'expansion qu'a prise la spécialisation sont les raisons qui incitent à mettre l'accent sur l'éducation post-secondaire.

Formation

Les banques emploient le mot "formation" quand elles veulent parler des programmes organisés dans le cadre de la banque tandis qu'elles emploient l'expression "éducation professionnelle" pour parler des cours donnés à l'extérieur. Dans les banques, le programme de formation principale a pour but le perfectionnement de la direction des services techniques. Sept banques ont donné une estimation des employés du sexe masculin et des employées du sexe féminin qui suivent actuellement des cours de formation en vue d'occuper des postes de direction; il y a parmi eux 3,145 hommes et 128 femmes. Dans une des grandes banques, aucune femme ne suivait les cours de formation. Dans quatre banques, la proportion des diplômés d'université, par rapport aux diplômés de l'enseignement secondaire, est de 1 à 5 ou de 1 à 10, et dans un cas, il y a parité. Dans les deux autres banques, les proportions sont beaucoup plus faibles. En ce qui concerne les femmes, la proportion est la même dans un seul cas (1 à 1, c'est-à-dire parité) que pour les hommes et dans certains cas elle est plus faible et une banque a donné un rapport de 10 à 1. La banque qui possède le plus fort pourcentage engage les hommes et les femmes sur les lieux mêmes de l'université pour ses "besoins à long terme", mais ne donne pas aux jeunes filles engagées dans les écoles secondaires l'occasion de suivre ses cours de direction des services généraux spécialement institués pour les nouveaux employés "parce que la plupart sont engagées pour faire des travaux très simple de bureau". La même banque, dans

sa réponse écrite à la question 10, continue ainsi: "La formation professionnelle que nous donnons aux hommes est différente de celle que nous donnons aux femmes, car nous exigeons des hommes que, dès leur engagement, ils puissent se déplacer sur demande, tandis que nous n'en demandons pas forcément autant aux femmes."

D'une façon générale, on ne considère pas les femmes comme un personnel susceptible de faire carrière; bien entendu, beaucoup d'entre elles n'ont nullement l'intention de travailler toute leur vie dans une banque. Lorsqu'on engage des jeunes gens, on formule l'hypothèse qu'ils ont l'étoffe de futurs directeurs ou qu'ils quitteront la profession s'ils ne peuvent s'y adapter et on les affecte généralement à des travaux de routine, à certaines tâches spécialisées ou bien on les place dans les rangs du personnel adjoint. Pour la femme, la possibilité de recevoir la formation nécessaire pour accéder à un poste de direction n'est pas exclue, mais en règle générale, l'employée doit donner des preuves de sa compétence avant de pouvoir être admise aux cours sur la recommandation de son supérieur immédiat ou du directeur de la succursale. De plus, il faut qu'on ait également l'assurance qu'elle a l'intention de rester au service de la banque et cela pour une période d'au moins cinq ans.

Le problème que la direction a fréquemment mentionné au cours de nos interviews est le suivant: Comment peut-on découvrir les femmes qui ont l'intention de faire une carrière dans la banque et quelle est l'opinion des chefs du personnel en ce qui concerne l'emploi permanent? Ces personnes parlent en effet de la permanence de l'emploi dans les banques, mais ne disent rien au sujet des interruptions de travail qui sont très courantes chez la femme mariée à la recherche d'un emploi dans le domaine bancaire lorsqu'elle retourne dans le monde du travail après l'avoir abandonné pour des raisons de famille ou après avoir suivi son mari dans une autre ville.

Il existe dans toutes les banques un classement établi selon le mérite, et au sujet duquel les contrôleurs donnent souvent leur avis. Du fait que tous les déplacements et la plupart des avancements du personnel dans les succursales se décident dans les sièges régionaux ou dans les sièges sociaux, le directeur d'une succursale, qui peut donner sa recommandation sur le choix des cadres dans les postes moins élevés que le sien, a certes voix au chapitre, mais pas de manière exclusive, quand il s'agit de choisir le personnel destiné aux postes clés. Au cours des interviews, on nous a assuré que toute personne, homme ou femme, qui veut réellement se

perfectionner dans la profession, même si elle ne fait pas partie du programme régulier de formation professionnelle, peut toujours faire une demande écrite sur une formule de classement selon le mérite ou s'adresser verbalement au directeur ou au contrôleur ou à ces deux personnes à la fois.

Le programme de formation aux postes de direction des services généraux consiste tout d'abord en une formation sur les lieux de travail, dans une succession de tâches qui ont pour but de donner au stagiaire un aperçu de tous les aspects du travail qui s'effectue dans une succursale. Dans la plupart des banques, ce genre d'instruction pratique est complété par des cours réguliers à court terme sur les méthodes bancaires et à un certain stade, (après quelques années), par un enseignement dans le domaine de la direction, y compris le domaine des relations humaines. Les candidats peuvent atteindre l'échelon de comptable ou de directeur adjoint au bout de deux à quatre ans. L'employé de banque qui réussit bien peut accéder au poste de directeur d'une succursale vers l'âge de 28 ans. Les stagiaires qui ont reçu un enseignement universitaire suivent des cours de formation intensive, car leur traitement de début est plus élevé que celui des élèves diplômés de l'enseignement secondaire et, en échange, les banques veulent obtenir un rendement le plus vite possible.

En ce qui concerne le personnel déjà à leur service, les banques n'imposent pas de limite d'âge pour l'admission aux cours de formation aux postes de direction mais on n'engage pas une personne susceptible de suivre les cours si elle a dépassé l'âge de 28 ou de 30 ans. Les candidats aux cours de formation sont choisis par le service du personnel et, dans le cas des employés qui ne font pas partie du personnel de direction, ils y sont admis sur la recommandation du directeur de la succursale. Dans une des banques, il existe un comité chargé de choisir les candidats appelés à suivre des cours de formation aux postes de direction. Généralement, ce comité demande aux directeurs régionaux de lui soumettre leurs recommandations.

Toutes les banques ont d'autres genres de programmes de formation pour des groupes de profession bien précis: pour les caissiers (à qui l'on donne même des cours sur la tenue et la façon de s'habiller), pour les surveillants (dans ce cas on insiste sur les relations humaines), des cours sur certaines méthodes bancaires et, dans une banque, certaines femmes, employées depuis longtemps, reçoivent un enseignement spécialisé portant sur les principes de la surveillance du personnel. La même banque a indiqué que, dans les principaux centres, on choi-

sit des femmes pour des cours d'orientation, les cours d'opérations de change, et les cours au sujet des valeurs et des titres.

Il serait peut-être bon de faire remarquer que les endroits offrant les plus grandes perspectives pour la spécialisation tant en ce qui concerne les méthodes bancaires que les fonctions du personnel, se trouvent dans les principaux centres urbains où sont situés les sièges régionaux et les sièges sociaux. Le personnel de direction des services généraux est disséminé dans tout le pays, dans les régions urbaines ou rurales et parfois même dans des localités très éloignées.

Education professionnelle

Pour les employés de banque, le programme le plus important est celui qu'a mis sur pied l'Institut des banques canadiennes, à Montreal, qui est chargé de la formation professionnelle dans le cadre de l'Association des banques canadiennes. Cet institut a été fondé en 1967 et il a pour but, ainsi qu'on l'a déclaré au cours du programme de 1969-1970, de "stimuler parmi le personnel des banques à charte l'intérêt à l'égard de l'éducation supérieure et aussi de revaloriser la profession d'employé de banque". Pour être plus précis: "Le programme a pour objectif de préparer le jeune employé à occuper les fonctions de directeur de succursale, car ce poste important est la base même sur laquelle repose le système bancaire canadien." Les cours du IBC, qui sont donnés par les universités et auxquels sont admis les candidats ayant fait des études universitaires, servent à compléter les programmes de formation organisés par les banques pour les employés destinés à occuper des postes de direction. Enfin, les banques ont l'intention d'établir d'autres programmes d'enseignement pour offrir à leurs employés une sorte d'éducation permanente. Avant la fondation de l'Institut, il existait des cours par correspondance établis en collaboration avec l'Université Queen's; la fondation de ces cours remonte à 1914. Il existe toujours des cours par correspondance, qui offrent des possibilités d'études au personnel des banques situées dans des endroits trop éloignés d'une université.

Les diplômés d'université sont également admis au programme de l'Institut des banques canadiennes et ils reçoivent des crédits pour les cours qu'ils ont déjà suivis sur des sujets faisant partie du programme de l'Institut.

Au cours de la prochaine année scolaire, il y aura des cours magistraux dans 28 universités. Autant que possible,

on utilisera les programmes déjà prévus par les universités qui participent à ce projet. Les étudiants doivent s'inscrire à l'Institut des banques canadiennes, par l'intermédiaire de leur banque, et à l'université de leur choix. Ils doivent de plus satisfaire aux exigences de cette université. Le programme est divisé en trois parties. Il faut normalement cinq ans pour suivre tous les cours après quoi l'étudiant qui a réussi dans ses études reçoit le diplôme de "Fellow" et il appartient dorénavant en cette qualité à l'Institut des banques canadiennes. En ce qui concerne le programme de l'IBC, toutes les banques ont accepté une ligne de conduite commune. On n'applique pas de contingentement annuel limitant le nombre d'élèves. Les cours sont ouverts aux hommes et aux femmes qui doivent seulement satisfaire aux conditions d'admission fixées par l'IBC. Les étudiants doivent acquitter les frais de scolarité et acheter les manuels voulus, mais ces dépenses leur sont remboursées s'ils réussissent l'examen de fin d'études et, à la fin de chaque partie des cours, l'étudiant s'il a réussi reçoit un boni.

Comme on le verra dans le questionnaire, il y a actuellement 4,352 hommes inscrits à ces cours, dont la durée est de cinq ans; le total des femmes qui y sont inscrites s'élève à 322. Il semble que la proportion des personnes qui abandonnent, en cours d'études, soit élevée. (Mais la même chose se produit au cours de la première année d'études à l'université ou au collège.) Les proportions qui ont été données vont de 15 à 40 pour cent pour les hommes ou pour les deux sexes, mais dans la plupart des banques la proportion oscillait entre 22 et 30 pour cent. Lorsque les pourcentages ont été donnés pour chaque sexe, la proportion d'abandon chez les femmes était de moins de 15 pour cent, sauf dans une seule banque où 80 pour cent des femmes ont renoncé aux études. Les personnes qui abandonnent en cours d'études invoquent surtout les déplacements et le surcroît de travail. Cette dernière raison est peut-être l'excuse à laquelle les étudiants ont recours lorsqu'ils sont incapables de continuer de faire leurs études à l'université.

Le directeur de l'Institut des banques canadiennes s'est montré perplexe devant le faible taux de participation des femmes qui, d'après les chiffres qu'il avait en main, était de moins de 5 pour cent. A cela, au cours des interviews, les directeurs du personnel ont répondu, de façon non équivoque, que les femmes étaient admises aux cours aux mêmes conditions que les employés du sexe masculin. On ne peut donc faire que des conjectures, et l'hypothèse la plus plausible est que très peu de femmes ont réellement l'espoir de diriger un jour une

succursale. Les cours sont conçus en vue de l'accession à ces fonctions auxquelles très peu de femmes sont appelées et encore, dans des endroits bien déterminés. Il est également possible que les femmes trouvent qu'elles sont suffisamment occupées dans leur emploi actuel et, de plus, avec leurs travaux ménagers.

A la question 13, où l'on demandait si les banques participaient à d'autres programmes d'éducation pour le personnel de gestion, toutes sauf deux ont répondu par l'affirmative. En 1968, la proportion de la participation masculine par rapport à la participation féminine était, dans trois banques, de 5 à 1 ou de 4 à 1, et dans d'autres de 8 à 1 ou de 0 à 1. Une des banques a répondu qu'elle n'envoyait pas de femmes suivre les cours. Les programmes extérieurs mentionnés dans les réponses sont du type de "cours de perfectionnement du personnel de direction"; il y a également des séminaires qui ont lieu dans des universités, à la Banff School of Advanced Management et dans des établissements patronnés par l'industrie privée. L'une des banques envoie chaque année une femme suivre le cours des Arts of Management organisé à Toronto par le Business and Professional Women's Club.

Toutes les banques encouragent les employés qui ne font pas partie du personnel de direction à parfaire leur instruction et à augmenter leurs connaissances (question 14), et pour les inciter à suivre cette voie, elles ont toutes établi un régime de remboursement des frais de scolarité. Ces frais sont remboursés dans une proportion qui varie selon le cours, mais ils sont habituellement remboursés entièrement lorsque les études sont du domaine de la profession. Deux banques ont indiqué qu'elles consentaient des prêts sans intérêt. Une banque, qui fait ses affaires principalement dans le Québec, a organisé des cours d'anglais.

Les réponses que nous avons reçues aux questions concernant le perfectionnement des cadres ont tendance à faire double emploi avec celles fournies sur le sujet du perfectionnement du personnel de direction. En général, le perfectionnement du personnel se fait par la formation sur place, grâce à l'avancement et parce que les employés ont chaque jour à faire face à des situations particulières, à résoudre des problèmes spéciaux. On leur offre également la possibilité de se perfectionner en participant à des séminaires et en suivant des cours dans les universités et dans les établissements qui, aux Etats-Unis et au Canada, enseignent l'administration des affaires à l'échelon supérieur. (Nous voulons parler de l'Ameri-

can Management Association et de la National Industrial Conference Board.) Les cours qui sont donnés par les banques et qui portent sur la gestion à l'échelon supérieur mettent naturellement l'accent sur l'étude de ce domaine mais aussi sur la commercialisation.

Avancement et déplacement du personnel

Il est important pour les employés qui veulent faire carrière dans la banque de pouvoir quitter une ville et aller en habiter une autre. Les principales raisons en sont l'acquisition de plus d'expérience dans les méthodes bancaires, ce que l'on ne peut pas obtenir en restant au même endroit, et la nécessité de sauvegarder l'impartialité que tout directeur de succursale doit posséder. Au cours des interviews, plusieurs administrateurs nous ont indiqué qu'il était bon de déplacer un directeur de succursale au bout de cinq ans. Cette façon d'agir est particulièrement recommandée dans les régions rurales où au bout d'un certain temps, les relations d'affaires évoluent dans un sens très personnel: quand vient le moment d'accorder des prêts, cette situation peut influencer sur la décision du directeur de la succursale.

A la question 19 qui demandait: "A combien de déplacements un directeur de succursale peut-il, en moyenne, s'attendre au cours de sa carrière?" nous avons reçu des réponses assez confuses. Deux banques ont compté qu'à partir du moment où l'employé était engagé, la moyenne des déplacements était de quinze, tandis que d'autres banques, qui ont compté à partir du moment où l'employé atteignait l'échelon cadres, ont donné une moyenne de cinq déplacements seulement. Certains employés restent plus longtemps que d'autres dans un poste et se cantonnent dans une petite banque, tandis que d'autres progressent plus rapidement et parviennent à des fonctions à l'échelon supérieur dans les sièges sociaux. Lorsqu'il y a pénurie de personnel de direction (ce qui s'est produit au cours de la période d'expansion d'après-guerre), on déplace le personnel d'une succursale à l'autre selon les besoins les plus urgents, mais sans réussir à pourvoir à tous les postes. Si vraiment l'exploitation est bien planifiée et si l'expansion se produit sans à-coup, on doit accepter la validité des deux raisons invoquées pour déplacer à intervalles assez réguliers le personnel des succursales occupant des postes clés. Le fait que les déplacements de personnel vont de pair avec l'avancement, c'est-à-dire, de la formation du personnel de direction, explique l'importance que l'on attache, dans les sièges régionaux et dans les sièges sociaux, à conserver la haute main sur l'évaluation, le classement et l'avancement du per-

sonnel des succursales. Les postes pour lesquels la possibilité de déplacement du personnel est une nécessité (question 20), sont presque tous du domaine de la direction, et ils ont été mentionnés dans tous les questionnaires. De plus, deux banques ont indiqué de façon précise que cette mobilité était nécessaire dans les domaines de l'analyse des méthodes et de l'informatique. Une banque a même inclus les prêts aux particuliers et la commercialisation et une autre a ajouté, en termes très larges, "plusieurs emplois aux écritures" au nombre des fonctions qui exigent le déplacement régulier des employés.

La mesure dans laquelle il est vraiment nécessaire de passer par un certain nombre de banques si l'on veut vraiment se spécialiser dépend et de la spécialisation et de la formation technique qu'elle exige. Il est bien probable qu'un employé de banque travaillant à Minnedosa en apprendra davantage sur le crédit agricole que sur les opérations de change ou les complexités de la bourse. Il aura sans aucun doute de meilleures possibilités d'étudier ces derniers domaines s'il est envoyé dans une grande ville. Le directeur d'une petite succursale située sur le campus d'une université sera très au courant des prêts aux étudiants mais ne connaîtra pas grand chose de la finance dans le domaine commercial. On se rend compte facilement que les changements successifs d'affectations offrent la possibilité d'acquérir une expérience de premier ordre dans les fonctions de direction et dans les méthodes bancaires. Il semble que, pour le jeune homme qui possède un diplôme d'enseignement secondaire, la voie normale conduisant à un poste de direction commence au bas de la colonne II (emplois de caissiers et de préposés au grand livre). Mais au bout de 12 à 18 mois, il passera dans la colonne I (A) et poursuivra tout droit son ascension. Il peut soit continuer cette ascension verticale et atteindre le maximum de ses possibilités, soit être envoyé de nouveau dans la colonne II, à un échelon supérieur, dans un emploi de spécialiste comportant des responsabilités importantes dans le domaine du crédit, des valeurs ou des opérations de change. A partir de là, il peut continuer de gravir les échelons et passer finalement à la colonne I (B), comme directeur d'un service technique au siège social ou encore il peut retourner aux services généraux, comme cadre supérieur, dans une succursale plus importante. Il est admis que, plus la succursale est grande, plus il est important d'avoir du doigté pour diriger le personnel. C'est pourquoi, dans les cours de perfectionnement du personnel de direction de l'échelon intermédiaire et de l'échelon supérieur, on accorde tant d'importance aux relations humaines et aux méthodes de direction. Si un directeur

des services généraux possède peu d'aptitudes pour la direction mais a des connaissances sérieuses des méthodes bancaires, il peut rendre bien plus de services à la banque dans un service technique.

Le domaine des services techniques comprend deux catégories de personnel. Premièrement, un groupe d'employés spécialisés dans des fonctions où ils peuvent acquérir de l'expérience, soit dans la banque, soit dans une autre forme d'activité, par exemple les relations extérieures, la recherche économique et la gestion immobilière; l'autre groupe reçoit sa formation dans le domaine de la banque et c'est le cas des contrôleurs. Par conséquent, certaines carrières progresseront "à la verticale", en partant d'un certain niveau situé dans la colonne III, et d'autres débiteront dans la colonne II, iront ensuite dans la colonne I A, pour passer finalement dans la colonne III.

Le personnel adjoint (Colonne IV) peut également avoir la possibilité d'entrer dans les services généraux, ou dans les services techniques, et d'y faire carrière.

Puisque l'on insiste tellement sur la nécessité pour le personnel de se déplacer d'une ville à l'autre, comment une femme peut-elle progresser dans la profession? Comme les emplois techniques sont concentrés dans les grandes succursales, dans les sièges sociaux ou les sièges régionaux, c'est-à-dire dans les grands centres urbains, les femmes qui vivent dans ces régions et celles qui peuvent ou veulent bien s'installer en ville ne devraient pas souffrir des restrictions que le mariage impose, en les immobilisant, à la continuation de leur éducation et à l'évolution de leur carrière. Les femmes travaillant à la direction des services généraux, ou désirant y faire une carrière ont le choix entre accepter les déplacements, c'est-à-dire consentir à aller demeurer là où la banque peut avoir besoin de leurs services, ou se contenter de rester à l'échelon auquel elles peuvent espérer parvenir et qui est vraisemblablement celui de comptable, si elles refusent de se déplacer.

Dans les grandes agglomérations, une femme peut diriger une succursale, car il y en a des centaines dans ces secteurs qui constituent le domaine d'élection des banques. Une petite ville ou un grand centre urbain constituent en effet un véritable marché du travail pour les employés de banque et les déplacements d'une succursale de banlieue à une autre ou au centre de la ville ne présentent pas de grandes difficultés. L'impossibilité de se déplacer est un obstacle beaucoup plus

sérieux à l'avancement d'un employé de banque dans les régions rurales ou les petites villes, que dans les grands centres. Là, en effet, l'employé a peu de chances de se spécialiser et risque de passer sa vie dans les services généraux, si bien que les possibilités d'avancement sont très réduites. Dans les localités de peu d'importance surtout, le directeur de la banque fait partie de l'élite socio-économique, et on s'attend à ce qu'il prenne part à la vie sociale de l'endroit. Cette situation peut être un inconvénient pour les femmes qui ne peuvent adhérer aux cercles masculins qui, dans ces localités, ont une très grande importance. A Winnipeg, qui n'est certes pas une petite ville, une femme ne peut même pas être membre de la Chambre de commerce.

Dans la question 22, nous avons demandé aux banques d'énumérer séparément les emplois dans la banque dans lesquels, à leur avis, les femmes et les hommes pourront faire leur chemin d'ici cinq à dix ans. Deux banques ont estimé que les perspectives étaient les mêmes pour les hommes que pour les femmes dans les domaines techniques qui sont en pleine expansion. Une banque a mentionné plus précisément les prêts aux particuliers, l'analyse du crédit, la recherche dans le domaine de la commercialisation et dans le domaine des investissements. Trois banques ont indiqué spécifiquement le domaine de l'informatique mais avec une légère différence entre les deux sexes. Elles ont parlé de recherches basées sur les ordinateurs et de direction du traitement de l'information, pour les hommes (c'est l'auteur qui souligne). Trois banques ont indiqué qu'il y aurait certainement des possibilités très intéressantes dans le domaine de la finance internationale, mais pour les hommes seulement. Trois banques ont mentionné le domaine des prêts aux particuliers comme étant le secteur où les femmes trouveraient de plus en plus de possibilité d'emplois. En ce qui concerne la direction, les hommes ont toujours la priorité, mais six banques prévoient également que les femmes trouveront de plus en plus leur place dans les services généraux, spécialement dans la comptabilité (direction du personnel de bureau). Une des banques estime qu'hommes et femmes ont des chances égales dans "presque tous les cas". Une autre banque a parlé des possibilités offertes aux femmes en termes très généraux, peut-être trahissant ainsi l'idée qu'on se fait aujourd'hui: "les postes de direction dans certaines succursales aussi bien que certaines emplois dans les sièges régionaux et dans les sièges sociaux, exigent une éducation au niveau universitaire et des dispositions pour l'analyse." (C'est l'auteur qui souligne.)

Dans la question 23, on demandait le genre d'obstacle qui, de l'avis des personnes qui répondaient au questionnaire, (personnel de direction), entravait l'avancement des femmes qui travaillent dans les banques à charte.

Les obstacles considérés comme inhérents à la qualité de femme sont la priorité qu'elles accordent à leur foyer et le fait qu'elles n'ont pas envie de consacrer toute leur vie à une profession. Les obligations qui incombent à ces femmes font, soit qu'elles sont incapables de prendre d'autres responsabilités en dehors de leur foyer, soit qu'elles n'en ont pas envie.

Les obstacles inhérents au milieu de la banque sont: 1) la nécessité des déplacements pour les femmes qui se destinent à la profession (et l'on estime que les femmes sont incapables d'accepter un transfert d'emploi dans une autre ville ou qu'elles ne veulent pas le faire, et cela pas forcément pour des raisons de famille); 2) les préjugés traditionnels, qui ont été indiqués par deux banques. Certaines banques ont laissé cette case en blanc.

Les obstacles inhérents au milieu sont: les préjugés de la clientèle, la tradition, les responsabilités familiales qui empêchent de se mêler activement aux affaires de la localité, les absences fréquentes de l'époux dont la profession exige une certaine mobilité (ce qui rentre plus exactement sous la rubrique "autres raisons").

Ce que l'on trouve à la rubrique "autres raisons" ne fait que répéter l'essentiel.

Il est intéressant de noter que les banques établies surtout au Canada français ont mentionné tout particulièrement la tradition et la résistance de la clientèle.

La dernière question sur ce sujet se résumait ainsi: "peut-on supprimer ces obstacles? Dans l'affirmative, comment y parvenir?" Nous citons ci-dessous toutes les réponses que nous avons reçues:

1. Difficilement. C'est une question de préférence personnelle, qui ne peut changer que si la personne évolue.
2. En partie. En s'efforçant par tous les moyens de découvrir les femmes qui ont l'intention de faire carrière dans la profession et en donnant

de l'avancement dans le cadre de la succursale ou tout au moins dans la même localité.

3. Il est probable qu'il serait moins difficile de supprimer les obstacles que nous avons indiqués que de s'habituer à leur disparition. Il existe actuellement de plus en plus de jeunes femmes qui ont l'intention de travailler après leur mariage et qui, par conséquent, chercheront une "profession d'avenir" plutôt qu'un travail temporaire. Ces femmes estiment qu'elles ont un rôle à jouer et elles acceptent mieux les responsabilités. De ce fait, les banques accordent plus d'attention aux possibilités d'utiliser pleinement les services des femmes sans tenir compte du facteur de mobilité ou du désir qu'elles ont d'occuper un poste de direction, ou deux à la fois. L'amélioration dans la planification des effectifs de la main-d'oeuvre, en fonction de l'embauchage et de l'avancement, et une meilleure connaissance des ambitions et des préférences personnelles devraient contribuer énormément à l'avancement normal des femmes ayant les compétences voulues. Ceci en retour devrait modifier l'attitude traditionnelle des femmes qui acceptent de ne jouer qu'un rôle secondaire dans les affaires.
4. Oui, en partie. Il y a des femmes qui désirent arriver aux échelons supérieurs mais la plupart d'entre elles ne veulent pas prendre la peine de se perfectionner pour y parvenir.
5. Jusqu'à un certain point. (Pas de réponse à la deuxième partie de la question: "comment".)
6. Pas de réponse.
7. Oui. Informer et éduquer le public.
8. Oui. On s'habitue de plus en plus à ce que les femmes occupent des postes de direction. Les hommes se feront à cette idée. A mesure qu'elles auront un niveau d'instruction plus élevé, les femmes voudront davantage occuper des postes importants et comportant des responsabilités.

Critique de la façon dont est envisagée l'évolution de la carrière du personnel féminin

On dit que les femmes sont peu attirées par le monde du travail; on le suppose du moins: c'est ce qui expliquerait le peu d'empressement que montre la direction à former des femmes pour ensuite leur confier une succursale. Il n'est pas douteux que bien des jeunes filles lorsqu'elles quittent l'école secondaire ou le collège ne pensent pas à embrasser une carrière, et, en tout cas, pas une carrière permanente. Mais a-t-on le droit de généraliser et de laisser de côté cette réserve de compétences et de talents si variés que l'on trouve chez les jeunes femmes? Et cela à cause du vieux préjugé qui ne veut voir dans la femme que de la main-d'oeuvre adjointe à titre temporaire? On a demandé aux banques de donner une estimation de la durée moyenne de l'emploi dans les groupes de profession dont les traitements sont de moins de \$4,000, de \$4,000 à \$6,000, et de plus de \$6,000. Six banques ont donné les chiffres suivants:

Moins de \$4,000	-estimation de quatre banques: 1 à 2 ans; une a indiqué 5 mois et une autre 3 ans.
De \$4,000 à \$6,000	-entre 5 et 10 ans (une banque a donné une durée de 3 à 10 ans).
Plus de \$6,000	-10 ans ou plus (plus de 20 ans dans certaines banques).

La deuxième série d'estimations pour les groupes de \$4,000 à \$6,000 aurait été probablement plus élevée si l'on avait donné \$5,000 comme traitement le plus bas, car ce chiffre dans les données de la partie II est considéré comme une véritable ligne de démarcation dans la profession. Si l'on trouve dans une banque des femmes qui ont dix ans d'ancienneté, ou même davantage, chez les personnes qui touchent de meilleurs traitements dans les emplois comportant plus de responsabilités, il serait certainement utile d'étudier minutieusement le cas des personnes appartenant à la grande masse des caissières et du personnel adjoint. On y trouverait sans aucun doute des sujets à l'esprit éveillé qui ont un avenir prometteur et que l'on pourrait former afin de leur confier de meilleurs emplois et cela de façon plus systématique qu'on ne le fait actuellement.

S'il existait des perspectives d'avenir plus intéressantes, cela pourrait inciter une femme jeune et intelligente à s'orienter vers la banque. Mais que devient le vieil argument selon lequel la formation est un placement qui doit rap-

porter, ce qui n'est pas le cas avec les femmes, parce qu'elles quittent leur emploi pour se marier ou pour avoir des enfants ou encore pour suivre leur mari quand celui-ci est envoyé dans une autre ville? Lorsqu'on fait remarquer le nombre élevé des départs chez les stagiaires du sexe masculin, on nous répond invariablement: Oui, mais dans l'ensemble les banques profitent du placement et on ajoute: nous perdons des hommes qui ont reçu une bonne formation, mais nous en engageons qui viennent de chez nos concurrents. (Il arrive naturellement que des jeunes gens abandonnent la profession.) Certaines banques admettent d'elles-mêmes qu'à certains échelons inférieurs, on emploie plutôt les femmes par intermittence que sur une base temporaire. Il arrive que beaucoup de femmes retournent travailler dans une banque, que ce soit la même ou une autre, plusieurs fois au cours des années où elles élèvent leurs enfants et même quand elles sont libérées de leurs obligations familiales. Il ne faut pas croire que le fait de travailler par intermittence réduise beaucoup la compétence des employées. Il peut se produire quelques changements dans les directives et les méthodes, mais on voit difficilement comment l'évaluation d'une demande de prêt ou le fonctionnement d'un coffre-fort peut changer beaucoup en cinq ans, par exemple. Si on reconnaît davantage la compétence des femmes, et si elles s'en rendent compte et si de plus, on leur offre le moyen d'améliorer et d'augmenter leur contribution à l'entreprise, peut-être envisageront-elles plus volontiers l'idée de faire carrière dans la banque et c'est justement ce que recherchent les services du personnel. Il serait intéressant de savoir ce que coûte réellement la formation d'une personne destinée à occuper les fonctions de comptable, formation qui prend de 12 à 18 mois, et de comparer cette dépense avec le rendement que procurent 10 ans de travail. Les bénéficiaires dépasseraient certainement le coût. On devrait réviser le jugement selon lequel les hommes restent indéfiniment dans un emploi et rapportent un bénéfice sur l'argent investi dans leur perfectionnement alors que les femmes n'en font rien.

CHAPITRE IV

DIVERS ASPECTS DE L'EMPLOI

Travail à temps partiel

La concurrence toujours plus grande qui règne entre les établissements financiers a porté les banques à faire assaut de zèle à l'égard de la clientèle et, pour cette raison, ils ont prolongé la durée des heures d'ouverture. En pratique, il y a des différences et ce service varie d'une localité à l'autre. Une banque est normalement ouverte au public de 25 à 31 heures par semaine. Les employés à plein temps qui ne font pas partie de la direction travaillent normalement de 35 à 40 heures par semaine (37 ou 37½ dans cinq des huit banques.)

L'affluence au comptoir est irrégulière. Elle est toujours grande à l'heure du repas et le jour de paye d'une entreprise située dans le secteur de la banque et occupant un nombreux personnel. A la question: "Quand a-t-on le plus besoin d'employés à temps partiel?", sept banques ont répondu que cela arrivait certains jours de la semaine et pas forcément les mêmes jours chaque semaine.

Les employés à temps partiel se partagent un peu toutes les tâches au cours des périodes de pointe. Ces employés appartiennent à diverses catégories: réguliers, occasionnels, temporaires à plein temps. Six banques ont mentionné que, pour leur compte, dans l'organisation intérieure, il existe une tendance à utiliser plus d'employés à temps partiel que d'employés à plein temps.

En 1968, dans six banques on a estimé que le nombre des employés à temps partiel de tous genres s'élevait à 5,057 et que tous ensemble, ces employés avaient travaillé au cours de cette période environ 1,400,000 heures. Les banques qui ont fourni les estimations emploient à elles seules 66 pour cent de tous les employés de la profession. On a estimé que l'employé à temps partiel et l'employé temporaire fournissaient en moyenne 285 heures de travail par an, ce qui représente à peu près 8 semaines. Comme dans les succursales de banque, de nombreux emplois consistent en des tâches routinières, il est surprenant que les banques n'emploient pas plus d'employés à temps partiel qu'elles ne le font actuellement.

Ce sont les femmes mariées qui constituent la majorité des employés à temps partiel. Viennent ensuite les étudiants et les retraités.

Avantages sociaux

La plupart des banques n'ont fourni que très peu de renseignements à ce sujet. En ce qui concerne les avantages sociaux, les différences qui existent entre les hommes et les femmes semblent être les suivantes:

Régimes de retraite

Ce qui frappe tout d'abord, c'est l'âge de la retraite, qui est de 60 ans pour les femmes et de 65 ans pour les hommes. Dans certaines banques, l'âge d'admission des hommes et celui des femmes est différent (il est plus élevé pour les femmes).

Certains régimes de retraite sont obligatoires pour les employés du sexe masculin et facultatifs pour les employés du sexe féminin.

La raison invoquée pour justifier la participation tardive des femmes à la caisse de retraite, ou leur adhésion facultative, est de réduire les frais d'administration qui augmentent en fonction du nombre des départs qui se produisent dans le personnel. Il y a des régimes de retraite qui prévoient des cotisations moins élevées et des prestations plus faibles pour les femmes que pour les hommes, et d'autres dans lesquels les femmes ne versent pas de cotisation mais touchent des prestations inférieures à celles des hommes, dont l'adhésion au régime est obligatoire.

Certaines banques ont mentionné que leur régime de retraite ne prévoyait pas, pour les femmes, la continuation des paiements en cas de décès. Toujours en ce qui concerne les femmes, l'une des banques ne prévoit pas la continuation des paiements à leurs enfants, après le décès de la mère.

Les différences entre les régimes de retraite des hommes et ceux des femmes sont basées sur certaines hypothèses: l'homme subvient ou subviendra aux besoins d'une famille; la femme n'a personne à sa charge. Il semble que les régimes de retraite auxquels les femmes ne contribuent pas mais dont elles touchent les prestations soient basés sur l'expérience qui a montré qu'en général la femme ne travaille pas jusqu'à l'âge de la retraite. On ne voit pas clairement la raison de la

différence dans l'âge de la retraite, mais elle provient sans doute de ce que l'on a toujours cru, bien que l'on n'aie jamais prouvé, que la capacité de travail de la femme diminuait plus tôt que celle de l'homme.

Assurance-vie de groupe

L'assurance-vie de groupe est toujours obligatoire pour les hommes et, dans certaines banques du moins, elle est facultative pour les femmes. Il arrive que la garantie maximum soit plus faible pour les femmes que pour les hommes.

Les options offertes aux femmes et les avantages plus faibles qu'elles reçoivent parfois proviennent de ce qu'elles montrent moins d'intérêt à l'égard de l'assurance-vie que les hommes.

Assurance de groupe pour soins médicaux

On a trouvé dans quatre questionnaires des renseignements au sujet de ces régimes. Dans le régime de prestations en cas de maladie particulier à une des banques, il existe une clause prévoyant l'invalidité permanente pour les hommes, mais non pour les femmes.

Une banque permet aux veuves, aux divorcées et aux femmes juridiquement séparées d'assurer les enfants à leur charge en versant volontairement une cotisation à un régime d'assurance-accident.

Dans une banque, il existe un régime d'assurance pour les soins médicaux obligatoire pour tous les hommes mariés mais facultatif pour les femmes mariées, puisque la majorité d'entre elles sont protégées par la police d'assurance de leur mari. L'une des banques comprend dans les personnes à charge admises dans son régime d'assurance pour soins médicaux, le mari de l'employée assurée, si celui-ci est incapable de travailler pour raison d'invalidité mentale ou physique. Les femmes et les enfants à charge des employées admissibles aux régimes de pension sont également protégés. Peuvent être assurés les employés à plein temps et les employés à temps partiel permanents, qui travaillent 20 heures ou plus par semaine.

Dans une autre banque, le régime d'assurance de soins médicaux protège les enfants de la femme mariée, mais pas son mari.

La confusion qui règne dans les dispositions des trois genres de régimes d'assurance que nous venons d'examiner ne permet pas de faire des comparaisons précises mais les renseignements que nous avons obtenus donnent l'impression que dans les banques, beaucoup de régimes d'avantages sociaux ont besoin d'être modernisés à la lumière des conditions sociales et économiques actuelles.

Congé de maternité

Dans la mesure où on peut parler d'un régime de congé de maternité, on peut dire qu'il n'existe aucune différence entre femme mariée et célibataire. Deux banques ont répondu qu'elles n'avaient pas de régime de ce genre; une troisième banque ne prévoit pas non plus de telles dispositions, mais si l'employée revient travailler dans un délai de trois mois après l'accouchement, elle n'a pas à subir une nouvelle période d'attente pour avoir droit aux avantages sociaux et, en ce qui concerne l'ancienneté, on considère qu'il n'y a pas eu d'interruption dans l'emploi.

Cinq banques accordent des congés non payés pendant une période qui peut aller de 10 semaines à six mois. Dans le cas de la banque qui donne un congé de 10 semaines, le régime d'assurance pour soins médicaux auquel elle est affiliée rembourse certains frais. Deux des banques ont mentionné que les employées conservaient leurs avantages sociaux et leur ancienneté. (C'est peut-être également le cas des trois autres banques qui ont pu oublier de préciser que les choses se passent toujours ainsi en cas de congé non payé.)

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les banques ont la réputation d'être des entreprises de traditionalistes, mais les changements dans les conditions économiques et dans le système financier dont on a tenu compte dans la loi sur les banques, qui a été révisée en 1967, ont amené une importante évolution dans l'attitude envers le public et la façon de concevoir la profession. Ces changements ont également affecté la composition des professions du domaine bancaire. La tendance actuelle va vers une plus grande spécialisation de l'emploi, sans diminuer pour cela l'importance de l'employé qui possède des compétences dans plusieurs domaines, le directeur des services généraux, qui doit être mieux formé que ses prédécesseurs. La tendance est également à l'expansion des professions "nouvelles", particulièrement dans les domaines de l'informatique, de la publicité et des relations extérieures.

Les possibilités d'emplois pour les hommes et pour les femmes sont de plus en plus nombreuses, mais pour ces dernières les occasions se trouvent surtout dans des professions bien déterminées. Ces emplois "demandent des connaissances au niveau universitaire et une capacité d'analyse" dans les domaines de la recherche économique, de l'analyse des placements et de la programmation des ordinateurs. La caractéristique commune de ces secteurs professionnels, c'est que ces emplois n'exigent que très peu de contact, ou même pas du tout, avec le public et que ce sont des fonctions de conseiller à un échelon professionnel très élevé, auprès de gens appelés à prendre les décisions. Les titulaires de ces emplois peuvent, jusqu'à un certain point, influencer la ligne de conduite de la banque, mais ils ne sont pas autorisés à prendre de décisions. Ils n'exercent aucune influence sur leurs concitoyens. Les titulaires de ces emplois ne jouent en réalité qu'un rôle de soutien à l'échelon supérieur. N'est-ce pas là traditionnellement dévolu à la femme? Il faut donc espérer qu'un plus grand nombre de jeunes filles étudieront les mathématiques, l'économie, le commerce et les techniques de l'informatique, plutôt que de s'en tenir à un simple baccalauréat.

La jeune fille diplômée de l'enseignement secondaire trouve peu de perspectives encourageantes dans le domaine bancaire. On l'embauche automatiquement pour des tâches routinières (comme caissière ou préposée au grand livre), ou dans les rangs du personnel adjoint où l'on exige peu de connaissances (employée aux écritures, mécanographe, secrétaire). Elle se trouve noyée dans la masse énorme du personnel des entreprises

bancaires et son avancement dépend de son énergie personnelle (elle doit en avoir une dose peu commune). Il lui faut montrer de la persévérance et compter sur la chance, car l'élan qui la poussera vers les échelons supérieurs de la profession ne peut provenir que d'un surveillant ou d'un directeur à l'oeil observateur. En outre, il faut qu'il y ait réellement pénurie de candidats masculins pour que les directeurs se décident à remarquer les femmes qui font partie de leur personnel. La femme doit donc se montrer suffisamment patiente et loyale et avoir assez de courage pour se cantonner pendant cinq ans au moins dans un travail monotone plutôt que de chercher ailleurs un travail plus difficile ou mieux payé, afin de "prouver" qu'elle est non seulement compétente mais disposée à servir les intérêts de la banque au moins jusqu'à l'âge de la retraite, c'est-à-dire à 60 ans.

C'est là une conclusion un peu plus cynique peut-être que le justifie l'époque dans laquelle nous vivons. Pour la femme, les circonstances les plus favorables pour trouver un emploi se produisent en période d'expansion économique. Les banques ont confié des fonctions de direction de "certaines" succursales à des femmes et bien que ces dernières aient parfois échoué, peut-être à cause d'une formation insuffisante, d'un choix inapproprié ou parce que la succursale était située dans un endroit peu favorable aux affaires, la direction des banques a dû reconnaître que les clients se sont faits beaucoup plus facilement à l'idée de voir une femme diriger une banque que certains administrateurs de banques. L'emploi de comptable (chef de bureau) est, dans une succursale, un poste à l'échelon intermédiaire (pour les hommes c'est une étape nécessaire vers un poste de directeur d'une succursale), pour lequel les femmes sont venues à bout des préjugés. Il existe de petites succursales où le personnel est uniquement composé de femmes.

Dans les services généraux, les femmes se sont fait un chemin dans le domaine des prêts aux particuliers, réfutant de cette façon le préjugé bien ancré que les hommes ne désirent pas parler de leurs problèmes matériels avec une femme. L'expérience a prouvé que les hommes n'ont aucune objection à discuter avec une femme. Dans certaines banques on n'est pas encore prêt à rejeter l'autre préjugé, selon lequel les hommes d'affaires ne veulent pas parler des besoins financiers de leur entreprise avec une femme. Malgré cela, les femmes ont commencé à s'infiltrer dans le domaine du crédit commercial, bien que dans la plupart des questionnaires il ait été difficile d'établir en quelle qualité. Dans les questionnaires, les femmes n'ont pas été mentionnées dans les domaines de la ges-

tion des placements, de la finance internationale, de la gestion des titres et valeurs ni de la commercialisation. Peu de femmes occupent des postes de direction à l'échelon intermédiaire et encore moins à l'échelon supérieur. Les femmes qui ont obtenu de l'avancement se trouvent en majorité dans les premiers échelons du personnel de direction ou dans des fonctions équivalentes dont le traitement annuel va de \$5,000. à \$8,000.

Il y a une grande part de vérité dans certaines remarques des administrateurs de banque voulant que beaucoup de femmes ne s'intéressent pas à l'idée d'une carrière. La simplicité de certains travaux, les rapports faciles avec la clientèle, conviennent parfaitement à beaucoup de femmes et le faible salaire qu'elles touchent pour un travail routinier des plus ordinaires suffit à de nombreuses femmes mariées qui désirent seulement un revenu d'appoint. Il est probablement vrai aussi que certaines femmes ne veulent pas accepter d'emplois qui obligent à voyager et ne veulent pas non plus accepter d'être transférées même lorsqu'elles sont célibataires. Il semble bien que les femmes canadiennes n'aient pas l'esprit aventureux et aient peu de penchant pour les voyages. On les a habituées au confort, à être protégées et à être l'objet d'attentions et elles ne peuvent plus s'en passer. Au Canada, on remarque une femme qui voyage seule, alors qu'en Europe c'est une chose très courante. Pour beaucoup d'hommes, le fait d'être transférés dans des endroits moins agréables, de se faire de nouveaux amis, de voyager dans des régions où le confort laisse à désirer, tout cela fait partie de l'expérience professionnelle. Si l'on veut avancer dans la carrière, il faut toujours y mettre le prix. Les femmes y sont-elles décidées? Sont-elles prêtes à aller où l'entreprise a besoin d'elles, ou bien veulent-elles rester dans le confort qu'elles trouvent à la ville? Pour une jeune femme, la présence d'un fiancé est-elle plus attirante que l'expérience que l'on peut acquérir parfois à 1,000 milles de chez soi? Souvent les diplômées d'université prennent une décision en se basant sur leur intérêt personnel, plutôt qu'en fonction de leur carrière.

Le mariage limite les possibilités de déplacement de beaucoup de femmes, mais pas forcément de toutes. D'un autre côté, les employeurs ont tendance à beaucoup trop insister sur les besoins de mobilité et les possibilités de transfert. Les hommes qui sont candidats à des postes de direction n'ont pas tous les qualités nécessaires à l'emploi et, par conséquent, ne peuvent pas être affectés à des postes intéressants ou à des fonctions où ils peuvent prendre une grande expérience. Dans les grands centres urbains il existe de

nombreuses fonctions pour lesquelles beaucoup de succursales n'offrent pas de possibilités de recevoir une formation spéciale. Dans le cas de certains domaines spécialisés, tels que celui des opérations de change, des titres et valeurs, les seuls endroits où l'on peut recevoir une formation se trouvent dans quelques grandes succursales urbaines et dans les sièges régionaux et les sièges sociaux. Une banque a précisé que, dans les principaux centres, elle offre aux femmes des cours dans ces domaines.

Nous voulons bien admettre que, de son propre choix ou par nécessité, la femme limite ses possibilités d'avancement. Malgré cela, dans une bonne planification de l'évolution de la carrière de l'employée, on ne peut a priori omettre de rechercher la meilleure façon d'utiliser les deux-tiers des ressources humaines pour qu'elles contribuent le mieux possible à la croissance de l'entreprise. Chez les femmes, comme chez les hommes d'ailleurs, l'idée de "faire carrière" n'est pas une caractéristique congénitale, comme les yeux bleus ou les cheveux noirs. C'est le résultat d'une combinaison de facteurs provenant du milieu et de l'état psychologique. Il y a des gens, hommes ou femmes, qui ont besoin d'être poussés par les circonstances pour se décider à s'engager dans une voie. La direction d'un service peut leur procurer de telles occasions.

On remarque une note encourageante dans quelques unes des réponses à la dernière partie de la question 25, reproduite entièrement dans le chapitre III. Certaines banques se rendent compte de l'évolution de la société. Les observations indiquent une nouvelle façon d'envisager la direction du personnel (numéro 3, page 41). Si cette tendance parvient à faire son chemin dans le domaine bancaire, on peut s'attendre, dans un avenir rapproché, à une utilisation beaucoup plus productive de la main-d'oeuvre féminine. L'auteur de cette réponse parle du besoin de "se faire à l'idée de la disparition des obstacles qui, chez les femmes, limitent leur avancement dans la profession." Nous nous permettons de donner ci-après quelques recommandations d'ordre pratique, destinées à aider les banques dans leur adaptation aux nouvelles circonstances:

- 1) Il faudrait établir des systèmes d'archives du personnel; ces systèmes devraient être conçus et tenus à jour de telle façon que l'on puisse faire, à n'importe quel moment, un inventaire du personnel d'après la spécialisation professionnelle, le sexe, l'état matrimonial, l'âge et le degré d'instruction. Ces renseignements

devraient être constamment mis à jour afin que l'on puisse obtenir sans délai ceux dont on a besoin pour planifier l'évolution de la carrière des employés.

- 2) Il faudrait donner des instructions pour que l'on offre aux femmes ayant les compétences voulues des possibilités d'avancement et de déplacement, sans tenir compte de l'état matrimonial ou d'autres motifs personnels. L'employée devrait avoir le droit de décider elle-même si elle peut ou non accepter un autre poste.
- 3) On devrait réexaminer les méthodes d'examen oral et de classement du personnel et, s'il le faut, faire appel à des gens de l'extérieur, spécialisés dans ce domaine, pour se rendre compte si l'on ne peut pas améliorer les méthodes actuelles d'évaluation du personnel. Aucun nouvel employé ne devrait être classifié automatiquement et être affecté selon son sexe.
- 4) Le personnel de direction devrait procéder à un nouvel examen de ces méthodes d'avancement et de déplacement et essayer de découvrir combien de déplacements d'employés ont eu lieu depuis quelques années à cause d'une planification du personnel défectueuse, et combien de ces déplacements ont été faits pour des raisons valables: évolution planifiée de la carrière de l'employé, relations dans la région.

1/ Il est fort possible que l'on soit obligé d'avoir recours à une nouvelle recherche, faite par des psychologues du domaine industriel, pour obtenir un nouvel aperçu des procédés d'évaluation du personnel, quand il s'agit de personnes de sexes opposés. Nos observations personnelles et les remarques qui nous ont été faites au cours des interviews, nous conduisent à l'hypothèse que bien des hommes ne savent pas comment évaluer la compétence féminine. Les femmes peuvent-elles donner une idée de la compétence masculine? Elles ont peu de chance de montrer si elles en sont capables, car elles occupent rarement des fonctions où elles ont autorité sur des hommes. Dans les services du personnel, les femmes sont généralement affectées uniquement à l'embauchage de la main-d'oeuvre féminine débutante.

- 5) L'administration des banques pourrait envisager d'établir une classification des succursales, ou des postes de succursales, divisés en emplois considérés comme formateurs, et en emplois non considérés comme tels, et faire occuper ces deux genres d'emplois par les employés, hommes ou femmes, qui y seraient le mieux placés.

On devrait, à la lumière de l'évolution dans des conditions sociales et des conditions économiques, réviser les régimes d'avantages sociaux. Les régimes de retraite auxquels l'employeur seul contribue trahissent une conception paternaliste. Les dispositions qui existent actuellement sont souvent basées sur les conditions d'avant-guerre et sur des raisonnements de caractère traditionnel. La femme mariée ne reste pas toujours dans cette situation. On ne peut pas supposer qu'elle aura toujours un mari pour prendre soin d'elle et de ses enfants. Il y a des femmes qui restent célibataires et, parmi ces dernières, beaucoup ont des charges de famille. Il ne faut pas non plus toujours compter sur les maris, car ils peuvent être en chômage ou devenir invalides. Les femmes, qu'elles soient célibataires ou mariées, devraient être obligées de verser des cotisations aux régimes de caisses de retraite. Les régimes de caisses de retraite de conception récente ne font plus de discrimination en ce qui concerne l'âge de la retraite.

Les banques ont considéré l'enquête sur l'utilisation de la main-d'oeuvre une expérience peu commune. Par sa nature, l'inventaire du personnel que l'on a demandé et beaucoup des questions figurant au questionnaire ont peut-être amené les administrateurs à se poser eux-mêmes des questions au sujet de l'orientation du personnel et des méthodes utilisées avec les femmes. Il est possible que l'on n'ait jamais auparavant procédé à un tel examen de conscience. Dans le domaine bancaire, une telle introspection ne peut être que profitable aux employeurs comme aux employés.

Tableau 1

RÉCAPITULATION DES AVOIRS DES BANQUES ET DES
AUTRES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS DU SECTEUR
PRIVÉ, ÉTABLIE LE 31 DÉCEMBRE 1967

Millions de dollars		Avoirs
Établissements		
Banques à charte		31,649
Banques d'épargne de la province de Québec x)		
Banque d'épargne de la cité et du dis- trict de Montréal	436.1	
La Banque d'économie de Québec	65.6	502
Syndicats de crédit xx)		2,542
Sociétés de fiducie		4,349
Sociétés de prêts hypothécaires		2,775
Sociétés de petits prêts et prêteurs d'argent autorisés		<u>995</u>
Total		<u><u>42,812</u></u>

Sources: Annuaire du Canada, 1968, p. 1215, chapitre XXV

x) au 31 octobre 1967.

xx) à la fin de l'année 1965, et ne comprenant que les Syndicats de crédit (4,364 sur 4,939).

xxx) à la fin de l'année 1966.

Tableau 2

CLASSIFICATION DES EMPLOYES DE BANQUE JUSQU'AU POSTE DE DIRECTEUR DE SUCCURSALE INCLUSIVEMENT, DANS LES GRANDES SUCCURSALES OU DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE MÊME IMPORTANCE; PAR PRINCIPAUX GROUPES DE PROFESSION, D'APRÈS L'ÉCHELON DE TRAITEMENT ET LE SEXE

Échelon de traitement	Direction des services généraux			Direction des services techniques			Personnel des services généraux			Personnel des services techniques			Personnel adjoint			Total M	Total F	Total général pour les deux
	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T			
\$15,000 ou plus	426	-	426	341	1	342	9	-	9	62	-	62	-	-	-	838	1	839
10,000-14,999	2954	4	2958	516	3	519	104	-	104	745	8	753	-	-	-	4319	15	4334
8,000- 9,999	2827	38	2865	195	19	214	591	11	602	1012	58	1070	43	11	54	4668	137	4805
6,000- 7,999	3213	406	3619	78	18	96	1472	347	1819	784	174	958	473	409	882	6020	1354	7374
5,000- 5,999	1244	387	1631	15	8	23	776	1426	2202	252	190	442	1925	2292	4217	4212	4303	8515
4,000- 4,999	137	73	210	1	-	1	1666	8598	10264	117	185	302	3757	9803	13560	5678	18659	24337
Moins de \$4,000	-	-	-	-	-	-	453	15053	15506	41	95	136	1492	16591	18083	1986	31739	33725
Total	10801	908	11709	1146	49	1195	5071	25435	30506	3013	710	3723	7690	29106	36796	27721	56208	83929

Sources: Questionnaire.

Tableau 3

DISTRIBUTION EN POURCENTAGE DES EMPLOYÉS DE BANQUE, SELON LE SEXE ET L'ÉCHELON DE TRAITEMENT MOYEN JUSQU'AU POSTE DE DIRECTEUR INCLUSIVEMENT, DANS LES GRANDES SUCCURSALES ET DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE MÊME IMPORTANCE

Échelon de traitement	Total des hommes %	Total des femmes %	Total pour les deux sexes %
\$15,000 ou plus	3.0	N	1.0
10,000 - 14,999	15.6	N	5.2
8,000 - 9,999	16.8	.2	5.7
6,000 - 7,999	21.7	2.4	8.8
5,000 - 5,999	15.2	7.7	10.1
4,000 - 4,999	20.5	33.2	29.0
Moins de \$4,000	7.2	56.5	40.2
TOTAL	100.0	100.0	100.0

N = quantité négligeable

Sources: Questionnaire

Diagramme 1

DISTRIBUTION EN POURCENTAGE DES EMPLOYÉS DE BANQUE, SELON LE SEXE ET L'ÉCHELON DE TRAITEMENT MOYEN, JUSQU'AU POSTE DE DIRECTEUR INCLUSIVE-
MENT, DANS LES GRANDES SUCCURSALES ET DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE MÊME
IMPORTANCE

Total des hommes: 27,721

Total des femmes: 56,208

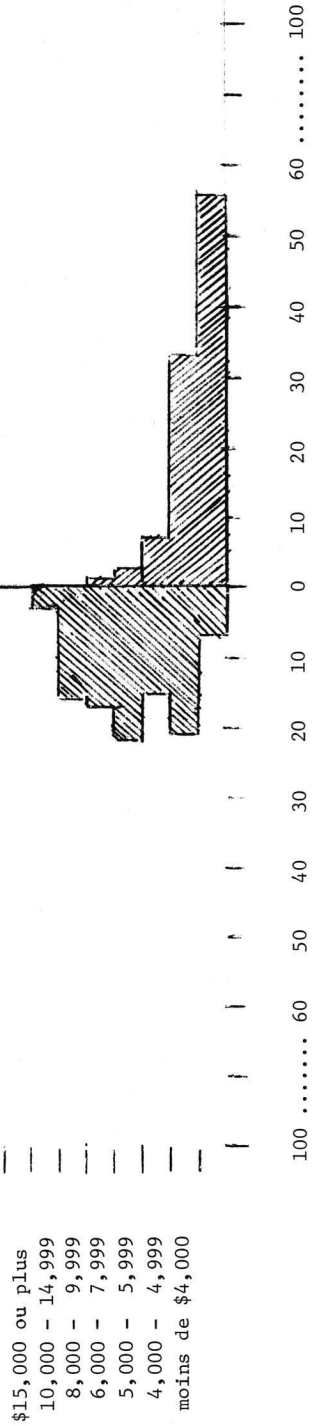


Tableau 4

DISTRIBUTION EN POURCENTAGE DES EMPLOYES PAR PRINCIPAUX GROUPES DE PROFESSION, SELON LE SEXE ET POUR LES CINQ ÉCHELONS DE TRAITEMENT LES PLUS ÉLEVÉS

Échelon de traitement	Direction des services généraux			Direction des services techniques			Personnel des services généraux			Personnel des services techniques			Personnel adjoint			Total	Total pour les deux %	
	H %	F %	T %	H %	F %	T %	H %	F %	T %	H %	F %	T %	H %	F %	T %			
\$15,000 ou plus	4.0	-	3.7	29.8	2.0	28.6	.3	-	.2	2.2	-	1.9	-	-	-	4.2	N	3.2
10,000 - 14,999	27.7	.5	25.7	45.1	6.1	43.5	3.5	-	2.2	26.1	1.9	22.9	-	-	-	21.5	.3	16.8
8,000 - 9,999	26.5	4.6	24.9	17.0	38.8	17.9	20.0	.6	12.7	35.4	13.5	32.6	.4	1.8	1.0	23.3	2.4	18.6
6,000 - 7,999	30.1	48.6	31.5	6.8	36.7	8.0	49.9	19.5	38.4	27.5	40.5	29.2	19.4	15.1	17.1	30.0	23.3	28.5
5,000 - 5,999	11.7	46.3	14.2	1.3	16.3	1.9	26.3	79.9	46.5	8.8	44.2	13.4	78.9	84.5	81.8	21.0	74.1	32.9
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

N = quantité négligeable

Le total des chiffres ne correspond pas toujours à 100% car certains ont été arrondis

Sources: Questionnaire

Tableau 5

NOMBRES ET POURCENTAGES DES EMPLOYES, PAR PRINCIPAUX GROUPES DE PROFESSIONS ET SELON LE SEXE, DANS TOUS LES ÉCHELONS DE TRAITEMENTS ET DANS LES CINQ ÉCHELONS LES PLUS ÉLEVÉS

Groupe de professions	Dans tous les échelons de traitements				Dans les cinq échelons de traitements les plus élevés			
	Hommes		Femmes		Hommes		Femmes	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Direction des services généraux	10801	39.0	908	1.6	10664	53.2	835	14.4
Direction des services techniques	1146	4.1	49	.1	1145	5.7	49	.8
Personnel des services généraux	5071	18.3	25435	45.3	2952	14.7	1784	30.7
Personnel des services techniques	3013	10.9	710	1.3	2855	14.2	430	7.4
Personnel adjoint	7690	27.7	29106	51.8	2441	12.2	2712	46.7
TOTAL	27721	100.0	56208	100.0	20057	100.0	5810	100.0

Le total des chiffres ne correspond pas toujours à 100%, car certains ont été arrondis.

Sources: Questionnaire.

Tableau 6

DISTRIBUTION EN POURCENTAGE DES EMPLOYES, SELON LE SEXE ET L'ÉCHELON DE TRAITEMENT, DANS DES PROFESSIONS DÉTERMINÉES

Échelon de traitement	Caissiers ^{1/}		Agents des prêts ^{2/}		Directeurs du personnel ^{3/}		Informatique ^{4/}	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
\$15,000 ou plus	-	-	.8	-	-	-	.5	-
10,000 - 14,999	-	-	8.5	-	38.4	-	5.2	-
8,000 - 9,999	-	-	26.6	2.7	36.0	1.9	13.2	.4
6,000 - 7,999	.3	.1	48.4	21.2	24.4	33.0	25.5	4.3
5,000 - 5,999	25.8	2.4	13.5	44.0	1.2	39.6	16.5	17.4
4,000 - 4,999	54.1	31.4	2.1	26.3	-	6.6	27.4	49.1
moins de \$4,000	19.8	66.2	.1	5.9	-	18.9	11.8	28.7
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

- 1/ Dans 7 banques
- 2/ Dans 6 banques
- 3/ Dans 4 banques
- 4/ Dans 3 banques

Le total des chiffres ne correspond pas toujours à 100%, car certains ont été arrondis.

Sources: Questionnaire.

Tableau 7

DISTRIBUTION DES EMPLOYÉS SELON LE SEXE, DANS SEPT BANQUES, DANS LES PRINCIPALES FONCTIONS PAR ÉCHELONS DE TRAITEMENT À PARTIR DE \$5,000

Échelon de traitement	Directeur de succursale		Directeur adjoint		Comptable		Total	
	Hommes nombre	Femmes nombre	Hommes nombre	Femmes nombre	Hommes nombre	Femmes nombre	Hommes nombre	Femmes nombre
\$15,000 ou plus	328	-	10	-	1	-	339	-
10,000 - 14,999	2534	3	237	-	37	-	2808	3
8,000 - 9,999	1886	20	427	4	219	9	2532	33
6,000 - 7,999	399	6	130	-	2196	366	2725	372
5,000 - 5,999	-	-	-	-	1083	334	1083	334
TOTAL	5147	29	804	4	3536	709	9487	742

Sources: Questionnaire.

APPENDICE

ROYAL COMMISSION ON THE STATUS OF WOMEN IN CANADA

OTTAWA

MAY, 1969

QUESTIONNAIRE

CHARTERED BANKS IN CANADA

INFORMATION submitted by individual Banks is held in strict confidence.

Please mail completed questionnaire, not later than June 6, 1969, to Miss M. Bossen, Consulting Economist, 123 Home Street, Winnipeg 10, Manitoba.

EXPLANATION

This questionnaire is composed of four parts. It covers only employment in Canada.

Where statistical information is requested, please indicate the date used for extracting the figures from your records. It is preferable to provide statistical data applicable to 1969. However, if necessary, records of the last quarter of 1968 may be used for the purpose of extracting and compiling information. Where estimates are used instead of actual figures please mention this.

Question 5 in Part I deals with part-time employment. All other information requested in this questionnaire refers to full-time employees.

Part I requests some basic statistical information about employment in Banks.

Part II requests statistical data and, if possible, brief descriptions of major occupations needed to arrive at an understanding of the occupational structure of the banking industry. A detailed explanation of the nature of the information requested is included in Part II.

Part III is related to Part II. It contains questions concerning policy and practices governing employee development, i.e. recruitment, in-service-training, education, executive development, promotion and transfer. The answers will be mainly descriptive.

Part IV contains a few questions about fringe benefits.

PART I

BASIC INFORMATION

1. Name of Bank and location of Head Office:.....
2. Number of employees (including ~~man~~ managerial and executive staff) on payroll as of.....1969:

	Number of establish- ments	Number of employees	Number of female employees		Total
			Single ¹	Married	
Branch Offices
Regional Offices
Head Office	..1..
Total	
<u>as of1964:</u>					
(estimated)					
Branch Offices
Regional Offices
Head Office	..1..
Total	

1 Single female employees to include widowed, divorced, separated women.

3. Number of hours per week a bank branch is normally open to the public:
4. Number of hours normally worked per week by full-time, non-managerial, employees:

5. The following questions refer to part-time work:
- a. Estimated number of hours worked by part-time employees in 1968:...
 - b. Estimated number of part-time workers employed in 1968:.....
 - c. Rank sources of supply of part-time workers in order of importance:
 - married women
 - students
 - other (specify)
 - d. When is demand for part-time workers strongest? (check)
 - certain periods of the day
 - certain days of the week
 - certain weeks of the year
 - e. What is the trend in part-time employment in your Bank? (check)
 - more part-time relative to full-time employees...
 - less part-time relative to full-time employees...
 - no change ...
 - no trend ...

PART II

DIVISION OF LABOUR

6. This part asks for a breakdown of and classification of the managerial and clerical classes in banks by four major functional categories ranked according to average salary levels. The numbers of full-time male and female employees are to be given for broad occupational groups to be defined under each relevant functional category. The information requested can be schematically shown as follows: (for definition of column headings, see below)

Occupational Structure of the Bank's Organization in
Canada as of1969

Annual Average Salary Levels	I Management		II	III	IV
	A. Line	B. Specialist	Line Opera- tions Spec- ialist	Staff Opera- tions Spec- ialist	Sup- port Staff
1) \$15,000.- or more	a) Branch Mgr., Large Branch	equivalent a) ... b) ... c) ...	equiv. a) ... b) ... c) ...	equiv. a) ... b) ... c) ...	
2) \$10,000.- to \$14,999.-	a) ... b) ... c) ...	a) ... b) ... c) ...	etc.	etc.	
3) \$8,000.- to \$9,999.-					
4) \$6,000.- to \$7,999.-					
5) \$5,000.- to \$5,999.-					
6) \$4,000.- to \$4,999.-					etc.
7) under \$4,000.-					a) ... b) ... c) ...

Average salary levels as indicated at the left hand side of the grid are used to define the level of responsibility of occupations classified to the major functional categories I(A and B), II, III, IV. The highest rank in this occupational hierarchy is that of Manager of a Large Branch and occupations of equivalent status and approximate remuneration in management of specialist departments, line operations specialists, and staff operations specialists. (There is probably no equivalent rank in the support groups.)

Definitions:

Management: Please state below your own definition or criteria of management and use your own definition in classifying employees to management categories: (However, do not classify as management employees who have equal status with management in the organization but who do not have some degree of decision-making responsibility in the planning, utilization, and co-ordination of human and financial resources.)

.....
.....
.....

Line Operations Specialists: These are bank employees without managerial responsibilities who have received specialized training in specific banking operations and who work full-time or nearly full-time in their area of specialization. They can be, for example, Loan Officers, Securities Officers, Business Development Officers, Tellers, etc. Directly or indirectly their work is related to customer service.

Staff Operations Specialists: These are bank employees without managerial responsibilities who have received specialized training in a professional or technical field through education and/or in-service-training. They relate in an advisory or controlling capacity to line management and line operations specialists. They work, for example, in fields such as Inspection, Data Processing, Personnel, Research and Analysis, Advertising and Public Relations, Real Estate Management, Purchasing, Safety on Bank Premises.

Support Staff: All those employees who aid (support) line and staff officers in the execution of their duties or who maintain their environment, e.g. secretaries, stenographers, typists, other office machine operators, maintenance personnel.

Instructions:

For each square in the grid the following information is requested:

name of occupational groups (a, b, c, etc., as required)
brief definition or description of each occupation, if possible
number of male employees in each group (a, b, c, etc.)
number of female employees in each group (a, b, c, etc.)

Example (hypothetical):

square IA1a - Branch Manager, Large Branch
"Large" refers to a staff of 300 or more employees
Number of male employees in this group: 50
Number of female employees in this group: 0

square IA2a - Branch Manager, Medium-Sized Branch
"Medium-sized" refers to a staff of 100-299 employees
Number of male employees in this group: 200
Number of female employees in this group: 3

etc.

(same for each column, starting with the highest square)

Some squares will be blank, e.g. top of support column, lower levels of managerial columns. In most squares there will be one or more major occupational groups. For practical reasons it is suggested to use only major occupational titles, such as "Loan Officer", "Securities Officer". However, if in any specialist occupation (line or staff) the number of women employed in that occupation are significantly concentrated in one particular sub-group, please state this as an explanatory note referring to the relevant statistic.

(Example: most or all female Loan Officers work in the field of personal loans.)

Please provide the information requested in this question on separate sheets and attach these to the questionnaire. Indicate if the figures are based on estimates or if any deviation from the above format was necessary.

7. For female employees now at salary levels over \$5,000.- p.a. give the estimated numbers in comparable occupations (not comparable salary levels - these have changed), 5 years ago.

These figures can be given on a separate sheet or entered beside the current information under question 6.

8. Number of male employees in ranks higher than that of Branch Manager, Large Branch: ...

Number of female employees in ranks higher than that of Branch Manager, Large Branch: ...

Total ...

Specify types of positions held by the senior female employees in this top group:

.....
.....
.....

N.B. The total of all figures for questions 6 and 8 will equal the total for question 2.

PART III

EMPLOYEE DEVELOPMENT

(please use separate sheet for descriptive questions)

Recruitment

9. a. Give an estimated % breakdown of sources of supply of new employees:

- university (graduates) %
- community college (graduates).... %
- highschool (graduates) %
- other (specify) %

b. Do you expect a change in the relative importance of these supply sources in the next 5 - 10 years?

If the answer is yes, what change do you foresee? ..
.....

c. What is the minimum educational requirement for bank officers at any level?

In-Service-Training (organized within the Bank)

10. Line Management training:

Give a brief outline of program; duration; criteria for admission of male candidates; of female candidates? How soon after hiring is a male employee admitted to the program? A female employee? Is there an age limit? For men? For women? Who selects candidates?

Can you give an estimate of the numbers of male employees at present being trained for a management career?.....

Of female employees in training?.....

What is the approximate ratio of university graduates to highschool graduates among male trainees?/.....

Among female trainees?/.....

11. Brief description of other kinds of training programs.

Education (organized outside the Bank)

12. Branch Manager training by the Institute of Canadian Bankers:

(Information about this program has been obtained from the I.C.B.)

Do you have an annual quota of eligible employees who can register?

How many male employees are now registered in the 5-year course?

How many female employees?

What was the drop-out rate in 1968? for men? for women

Reasons?

What incentives does the Bank offer for successful course completion?

13. Does your Bank participate in other management education programs?

If the answer is yes, what is the nature of such programs?

What was the approximate male/female ratio of participating employees last year?

14. Non-management employees:

Do you encourage such employees to upgrade their level of education and skills? If yes, how?.....

Executive Development

15. Do you have an in-Bank program for executive development?

If yes, what is the nature of the program?.....

Are women included?..... If yes, how many?.....

16. Do you participate in executive development programs organized outside the Bank? If yes, what kind of program(s)?.....
Are women encouraged to participate? If yes, how many did in the past 3 years?

Promotion and Transfer

17. a. What is the highest rank to which a branch manager may make appointments?.....
b. For what kind of positions can branch managers recommend appointment?.....
18. a. What is the highest rank to which a regional manager may make appointments?.....
b. For what kind of positions can regional managers recommend appointment?.....
c. Do regional managers make or recommend transfers among branches in their region?.....
19. How many transfers can a branch manager expect in the course of his/her career on the average?
20. List those banking occupations for which a high degree of geographical mobility is considered essential under conditions of gradual economic growth:.....
.....
21. What is the average length of employment of women in the below \$4,000.- occupational groups?
In the \$4,000.- to \$6,000.- groups?
In the over \$6,000.- categories?
(Please give estimates if possible)
22. List the banking occupations which, in your opinion, will offer special opportunities for women in the next 5-10 years:.....

List the banking occupations which, in your opinion, will offer special opportunities for men in the next 5-10 years:.....
23. Only in recent years have women been appointed to positions of branch manager and few women occupy executive positions. In your opinion, what kind of obstacles impede the career development of women in **chartered** banks:
a) in women themselves?.....
b) in the banking environment?.....
c) in the community environment?.....
d) other? (specify).....

Can such obstacles be overcome?If yes, how?
.....

PART IV

FRINGE BENEFITS

24. a. Which benefit plans, if any, contain provisions which differ for male and female employees?.....
.....
b. What is the nature of the differences?.....
.....
c. What is the reason for the differences?.....
.....
25. What does "maternity leave" mean in your Bank? Does it include financial benefits?
.....
.....
Does your policy on maternity leave apply to married and single women alike? If no, what is the difference in treatment?.....

If you wish to make available an employee handbook or other booklets containing information about employment conditions and benefits, please mail copies with the completed questionnaire.

REMARKS CONCERNING THIS QUESTIONNAIRE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages traitant du domaine bancaire au Canada

Cairus, James P. et Binhammer, H.H. (Eds.) Canadian Banking and Monetary Policy. Toronto: McGraw-Hill, 1965.

Canada. Bureau fédéral de la Statistique. Annuaire du Canada. Ottawa: Imprimeur de la Reine, 1968. Chapitre 25.

Canada. Commission royale d'enquête sur les banques et le commerce. Rapport. Ottawa: Imprimeur de la Reine, 1964. Les chapitres 6 et 7 en particulier.

Samuelson, Paul A. et Scott, Anthony. Economics, An Introductory Analysis. Toronto: McGraw-Hill, 1966. Chapitres 15 et 16.

Publications de la "Canadian Bankers' Association"

Sarpkaya, S. The Banker and Society. Montréal, Institute of Canadian Bankers, 1968.

The Canadian Bankers' Association. C.B.A. Bulletin. Toronto. Les articles suivants:

"The Chartered Banks and their Employees."
Janvier 1960.

"The Head Office of a Chartered Bank."
Juillet 1960.

"Electronic Machines to Assist Bank Staffs."
Septembre 1960.

"The Canadian Bankers' Association."
Juillet 1961.

"The Chartered Banks - And the Foreign Exchange Market." Mars 1963.

"The Chartered Banks - And the Money Market."
Juillet 1964.

"A Bibliography of Canadian Banking."
Janvier 1965.

"The Chartered Banks and Export Trade."
Juillet. 1965.

"Farm Credit and the Chartered Banks."
Octobre 1965.

"Branch Banking in the Canadian Economy."
Décembre 1965.

"The Bank Act." Mai 1967.

"Le Crédit au Consommateur et les Banques à Charte."
Octobre 1967.

"The Role of the Chartered Banks in the Payments Mechanism." Janvier 1968.

"Education and the Banker." Mai 1968.

"The Growth of Banking - Some Statistical Highlights."
Août 1968.

"Personal Savings: Lifeblood of a Nation."
Novembre 1968.

"Chartered Banking: The Informative Industry."
Février 1969.

Data Book on Chartered Banks, Rédigé pour les étudiants de l'Institute of Canadian Bankers. Toronto, 1969.

Périodiques:

The Canadian Banker, Journal de la "Canadian Bankers' Association."

I.C.B. Bulletin, publication trimestrielle de l'Institute of Canadian Bankers.

Divers

Organization for Economic Co-operation and Development. Manpower and Social Affairs Directorate, Social Affairs Division. Manpower Problems in the Service Sector.
Paris, 1967.

TABLE DES MATIERES

Remerciements	i
Introduction	1
But de la recherche et méthodes utilisées . . .	1
Chapitre 1 Le rôle des banques à charte dans l'économie canadienne.	5
Importance des banques à charte dans le système financier	5
Le milieu	6
Concurrence entre les établissements finan- ciers	8
Chapitre 2 Organisation interne des banques.	11
Nature des emplois dans une banque.	11
Distribution par groupes de professions des employés de banque du sexe masculin et des employées de banque du sexe féminin	18
Résumé.	23
Chapitre 3 Evolution de la carrière des employées.	25
Engagement.	25
Formation	26
Education professionnelle	29
Avancement et déplacement du personnel.	32
Critique de la façon dont est envisagée l'évolution de la carrière du personnel féminin	38
Chapitre 4 Divers aspects de l'emploi.	41
Travail à temps partiel	41
Avantages sociaux	42
- Régimes de retraite	42
- Assurance-vie de groupe	43
- Assurance de groupe pour soins médicaux	43
- Congé de maternité.	44
Conclusions et recommandations	45
Tableaux	51
Appendice: Questionnaire.	59
Bibliographie.	69
Liste des tableaux	73

LISTE DES TABLEAUX

Chapitre 1

1. Récapitulation des avoirs des banques et des autres établissements financiers du secteur privé, établie le 31 décembre 1967 51

Chapitre 2

2. Classification des employés de banque jusqu'au poste de directeur de succursale inclusivement, dans les grandes succursales ou dans les établissements de même importance; par principaux groupes de profession d'après l'échelon de traitement et le sexe 52
3. Distribution en pourcentage des employés de banque, selon le sexe et l'échelon de traitement moyen jusqu'au poste de directeur inclusivement, dans les grandes succursales et dans les établissements de même importance. 53
4. Distribution en pourcentage des employés par principaux groupes de profession, selon le sexe et pour les cinq échelons de traitement les plus élevés. 55
5. Nombres et pourcentages des employés, par principaux groupes de professions et selon le sexe, dans tous les échelons de traitements et dans les cinq échelons les plus élevés 56
6. Distribution en pourcentage des employés, selon le sexe et l'échelon de traitement, dans des professions déterminées. 57
7. Distribution des employés selon le sexe, dans sept banques, dans les principales fonctions par échelons de traitement à partir de \$5,000 58