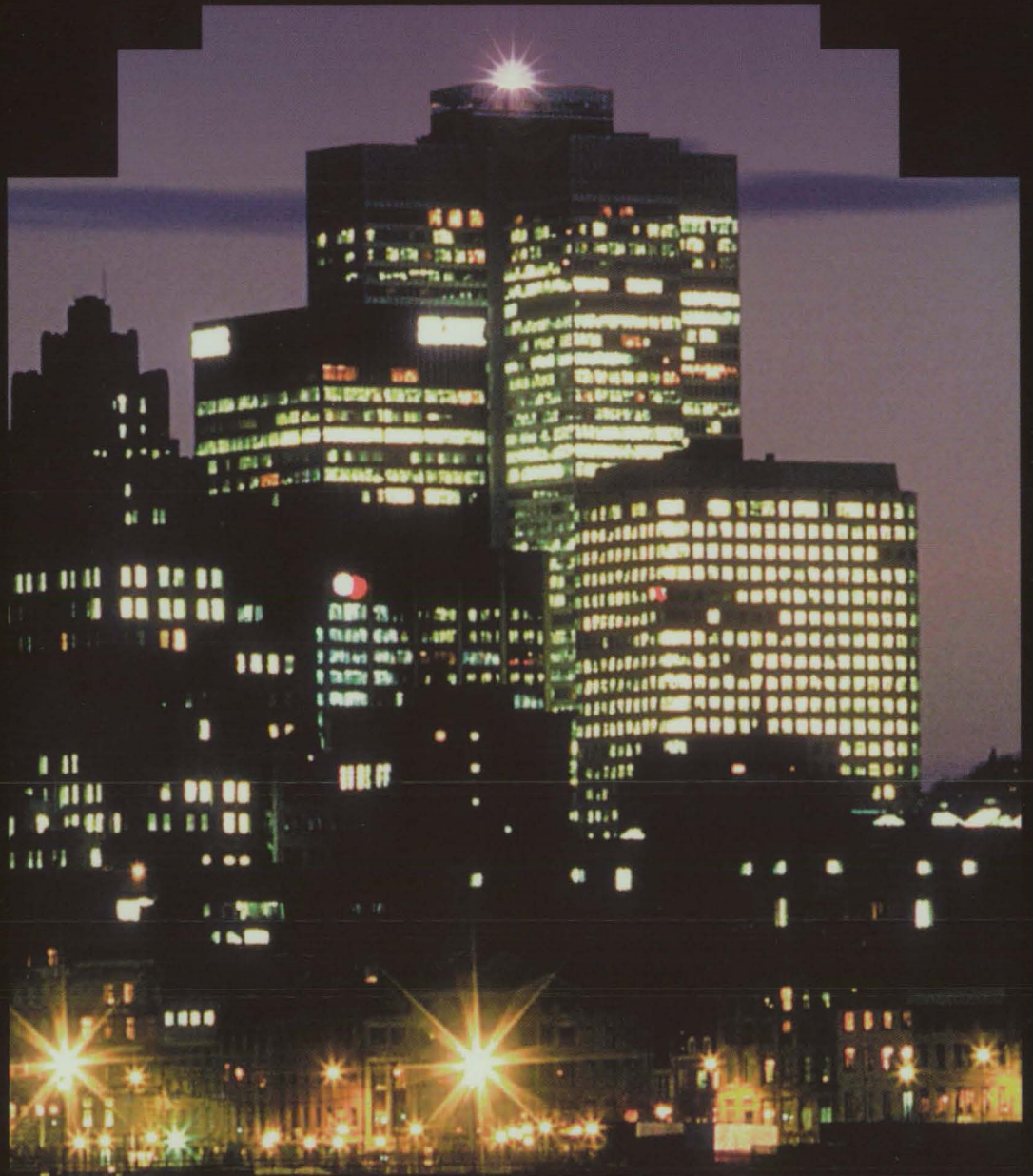


Duncan McDowall

Duncan McDowall

BANQUE ROYALE

BANQUE ROYALE



Au cœur de l'action



LES ÉDITIONS DE
L'HOMME

BANQUE ROYALE

Données de catalogage avant publication (Canada)

McDowall, Duncan

Banque Royale: au cœur de l'action

Traduction de: *Quick to the frontier*.
Comprend des réf. bibliogr. et un index.

ISBN 2-7619-1114-8

1. Banque Royale du Canada — Histoire. I. Titre.
HG2708.R6M2314 1993 332.1'22'0971 C93-097146-9

© 1993, Banque Royale du Canada

1993, Les Éditions de l'Homme,
une division du groupe Sogides,
pour la traduction française

L'ouvrage original a été publié par McClelland & Stewart Inc.,
The Canadian Publishers, sous le titre *Quick to the frontier*

Tous droits réservés

Dépôt légal: 4^e trimestre 1993
Bibliothèque nationale du Québec

ISBN 2-7619-1114-8

Duncan McDowall

BANQUE ROYALE

Au cœur de l'action

*Traduit de l'anglais
par
Gilles Gamas*

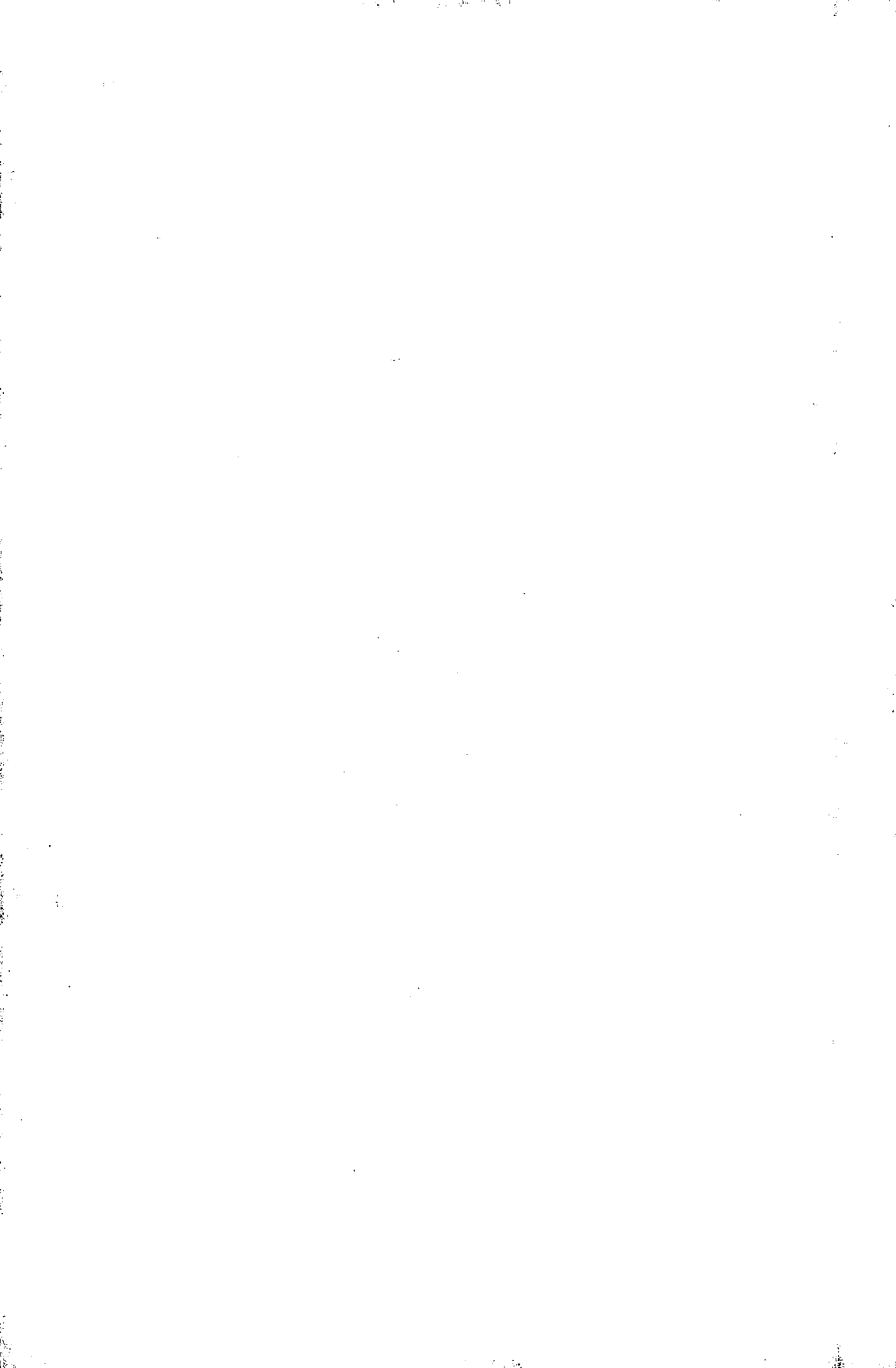
Conception graphique de la couverture: Christiane Houle
Photo de la couverture: Michel Gagné/Réflexion Photothèque

Maquette intérieure: Johanne Lemay

DISTRIBUTEURS EXCLUSIFS:

- Pour le Canada et les États-Unis:
LES MESSAGERIES ADP*
955, rue Amherst, Montréal H2L 3K4
Tél.: (514) 523-1182
Télécopieur: (514) 939-0406
* Filiale de Sogides ltée
- Pour la Belgique et le Luxembourg:
PRESSES DE BELGIQUE S.A.
Boulevard de l'Europe, 117
B-1301 Wavre
Tél.: (10) 41-59-66
(10) 41-78-50
Télécopieur: (10) 41-20-24
- Pour la Suisse:
TRANSAT S.A.
Route des Jeunes, 4 Ter
C.P. 125
1211 Genève 26
Tél.: (41-22) 342-77-40
Télécopieur: (41-22) 343-46-46
- Pour la France et les autres pays:
INTER FORUM
Immeuble ORSUD, 3-5, avenue Galliéni, 94251 Gentilly Cédex
Tél.: (1) 47.40.66.07
Télécopieur: (1) 47.40.63.66
Commandes: Tél.: (16) 38.32.71.00
Télécopieur: (16) 38.32.71.28
Télex: 780372

*À H. Blair Neatby,
BRC Wawota, Liberty & Windhorst,
Saskatchewan,
1941-1942*



Remerciements

Quoi de plus naturel, dans un ouvrage consacré à la banque, que l'auteur acquitte ses dettes? Ceux qui m'ont fait crédit tout au long de ce projet ont été à la fois généreux et, je l'espère, clairvoyants. Je me dois d'abord de remercier les gens de la Banque Royale. J'ai soutenu, tout au long de ces pages, que la réussite de la banque reposait sur la vitalité de sa culture d'entreprise. Le présent ouvrage est lui-même le fruit de cette culture. Le président du Conseil et chef de la direction de la banque, M. Allan Taylor, et son conseil d'administration ont lancé le projet en 1989 en vue de commémorer le cent vingt-cinquième anniversaire de la banque en 1994. Cela aurait facilement pu se transformer, si les protagonistes avaient été autres, en une célébration superficielle. Les dirigeants de la banque ont plutôt décidé de donner un chèque en blanc à un universitaire indépendant afin qu'il rédige une histoire critique de leur banque. Ils ne sont jamais revenus sur cet engagement. Qu'il se soit agi de consulter des milliers de pages de documents, de mener d'innombrables entrevues ou de passer des journées à fureter à la recherche d'informations, j'ai constamment bénéficié de leur appui sans réserve. J'ai toujours reçu une collaboration inconditionnelle de toutes les personnes auxquelles je me suis adressé à la banque, de John Cleghorn, son président et chef de l'exploitation, à un grand nombre des 60 000 employés ou presque que compte l'institution. Je tiens à vous adresser à tous mes remerciements les plus chaleureux: j'ai essayé de comprendre *votre* banque, et je n'aurais pu y parvenir si vous ne m'aviez pas accueilli parmi vous.

Deux personnes ont apporté une contribution toute particulière à la genèse de cet ouvrage. Bien avant que j'en aie amorcé la rédaction, je connaissais Edward Neufeld de nom. Des exemplaires maintes fois feuilletés des livres éclairants qu'il a consacrés à l'évolution du système financier au Canada figuraient en bonne place dans ma bibliothèque. Sa carrière — qui embrassait les mondes de l'université, de la haute fonction publique et de la banque — suffisait à le rendre remarquable. Lorsque Ed est entré à la Banque Royale en 1980 à titre d'économiste en chef, l'une de ses premières idées a été qu'une histoire de la banque qui, tout en reposant sur de solides recherches, serait d'une lecture agréable répondrait à un besoin. Vers la fin de la décennie, il a fait part

de cette idée à Allan Taylor, qui y a immédiatement souscrit avec chaleur. Une fois le projet ratifié par le conseil d'administration, Ed a entrepris de tracer les grandes lignes du projet et de le mettre en route. Cependant, une fois le travail commencé, il ne s'y est jamais immiscé. J'ai établi mon propre programme. Ed a toujours été là lorsque j'avais besoin de le consulter; cet ouvrage reflète sa profonde connaissance du système financier canadien.

Ed m'a fait rencontrer Gordon Rabchuk, l'archiviste de la banque. Gordon est l'archiviste dont rêve tout historien. Il a été à l'écoute de mes moindres besoins, mettant à ma disposition son extraordinaire collection de documents. Lorsque je m'en écartais, Gordon me remettait aussitôt sur la voie balisée par cette documentation. Sa totale disponibilité à mon égard ne lui a jamais fait négliger ses fonctions, qui consistent essentiellement à diriger un programme de gestion des documents dans une très grande entreprise aux multiples ramifications. Des archives vraiment utiles ne sont pas tournées uniquement vers le passé si cher aux historiens; elles doivent aussi répondre aux besoins actuels d'une entreprise. Les archivistes adjointes de la banque, Diane Brazeau et Beth Kirkwood, ont secondé Gordon avec autant d'amabilité que d'efficacité. Diane m'a guidé d'une main sûre dans la riche collection de photographies de la banque. Quant à Beth, elle m'a fait découvrir toutes les ressources de l'ordinateur et montré presque chaque jour l'heureuse combinaison que pouvaient former l'histoire, les archives et l'informatique.

J'ai également eu la chance d'être appuyé par deux adjoints de recherche hors pair. J'ai bénéficié, en la personne de David Boucher, des services de meilleur chercheur qui existe à Montréal. David a fait preuve d'une remarquable persévérance dans la recherche de tous ces petits renseignements qu'il faut dénicher pour remplir les blancs qui apparaissent inévitablement lorsqu'une histoire prend forme. Il a constitué une base de données représentant soixante-dix années de publication du *Monetary Times*. Kathy Minorgan a créé patiemment un fichier informatique à partir du *Royal Bank Magazine*, mettant ainsi à ma disposition un remarquable aperçu de la culture d'entreprise de la banque depuis le début des années vingt. Bien souvent, David et Kathy ont attiré mon attention sur des aspects de l'histoire de la banque qui m'avaient échappé. Pendant les douze merveilleux mois passés à Montréal, Gordon, Diane, Beth, Kathy, David et moi-même avons formé une équipe efficace dont le but était de faire revivre les documents et les photographies renfermés dans les archives de la banque.

Bien d'autres personnes, à la Banque Royale, ont apporté une contribution, petite ou grande, à nos recherches. Il serait trop long d'en faire la liste ici, mais je ne peux passer sous silence l'aide de Bob Baguley (qui a veillé avec compétence à la bonne marche quotidienne des travaux), Susan Knell Mitchell, John O'Shaughnessy, Mark McCondach, Allan Kunigis, Liz Gallagher, Jane Lawson, Stephanie Wood, Jane Dysart, Judy Rogers, Roy Fithern, Rosemary Collins, Janis Wheatley, Ross Peters, David Grier, Terry

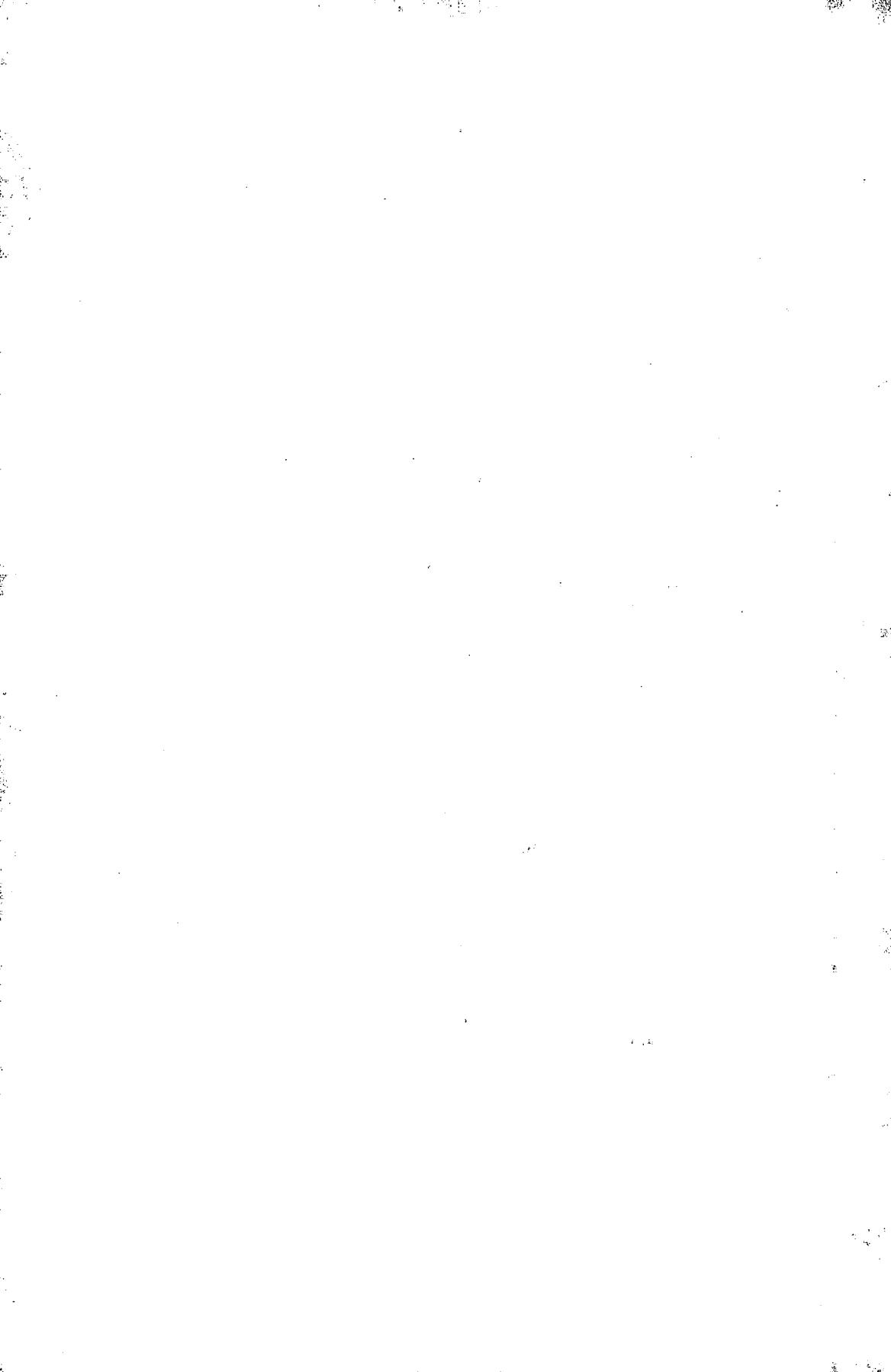
Kirkman, John Stewart, Langevin Cote, Karen Lawlor, Denise Bruno, Sandra Allan, Sally Quintal, Maureen Dunne, Barbara MacDonald et Heidie Lenhart. Allan Taylor, John Cleghorn, Reg MacDonald, Gord Feeney, Emile Bolduc, Bill McCartney, Vince Kelly, Jack Burnett et Paul Taylor ont tous pris la peine, malgré l'emploi du temps chargé qui est celui de tout haut dirigeant, de répondre à mes questions.

La succursale de Towne Centre à Ottawa a servi de cadre, pendant une année des plus agréables, à ma «carrière dans la finance». Mes plus sincères remerciements à Claude Lauzon, Debbie Kardassilaris, John Liepa (Allez les Jays!), Vincenza Oliviero, June Walker, Judy Chapesky, Chris Shaw, Odette David, Vivane Baliki et Sharon Savage.

Bien d'autres personnes encore m'ont facilité la tâche. Barry Cahill, aux Archives publiques de la Nouvelle-Écosse, dont l'aide a été exemplaire, et Brian Davidson, à l'Association des banquiers canadiens, m'ont ouvert leurs superbes archives. D'un bout à l'autre du Canada, j'ai pu recueillir points de vue, documents et photographies auprès de nombreux anciens cadres de la Banque Royale, universitaires et journalistes. Je tiens donc à exprimer ma reconnaissance à Whit Shannon, Hal Wyatt, John Dobson, Virginia Cockfield, Norm Stewart, Rowland Frazee, Bev McGill, Jock Finlayson, Bob Utting, Warren Bull, Hugh Hardy, Ross Campbell, William Noble, Suzanne Labarge, John Coleman, Bob Picard, M^{me} John J. Stratford, Jan Soetermans, Arthur Smith, M^{me} John W. Bainton, Laird et Sheila Bovaird, Gwyn Gill, Alex Kearney, Joan Jewell, Robert MacIntosh, David Sutherland, Rick Reiber, Carter Elwood, Linda Rotenberg, Michael Bliss, John Evans, Doug McCalla, Susan Wagg, Ted Regehr, William Hesler, Yolaine Toussaint et Judith Nefsky. Je regrette beaucoup que Earle McLaughlin, Jim Cornish, Allan Mackenzie, Jack Boyle et Gordon Owen n'aient pas vécu assez longtemps pour assister à la parution de ce livre; je n'oublierai pas l'amabilité qu'ils m'ont témoignée.

Je remercie mes éditeurs, de même que toute leur équipe de production, dont la compétence a permis de mener ce projet à bon port. Quant à Michael Taylor et à son personnel des productions Stonehaven, à Montréal, ils ont créé, au prix d'un travail acharné, une version vidéo de ce livre.

Il y a des dettes dont on ne peut jamais s'acquitter entièrement. Mon épouse, Sandy Campbell, a toujours trouvé le temps, malgré son travail d'enseignante et d'écrivaine, de m'écouter, de m'éclairer et de m'ap-puyer. Elle tient une très grande place à l'actif de mon bilan personnel.



Avant-propos

On s'attend à ce que l'histoire d'une banque nous parle d'hommes en costumes sombres et d'immeubles flanqués de colonnes. On s'attend également à ce qu'elle nous présente son sujet comme l'incarnation même de la probité et de la stabilité. En 1994, la Banque Royale célèbre cent vingt-cinq ans d'activité à titre de banque à charte. En fait, son histoire remonte un peu plus loin encore puisque, avant de recevoir sa charte en 1869, elle existait déjà depuis cinq ans à titre de banque d'affaires privée. Son histoire nous parle effectivement de probité et de stabilité — qualités qui ont toujours caractérisé les banques canadiennes en général. Et certes, son histoire est peuplée de messieurs en costumes sombres. Elle s'est même fait construire à Montréal, en 1908, un siège social dont la façade s'ornait de quatre grosses colonnes.

Dans l'esprit de bien des gens à la Royale, cependant, leur culture d'entreprise ne se résume pas à une tenue vestimentaire empreinte de sobriété ni à une architecture néo-classique. Et ce sentiment n'est pas dû uniquement au fait que la Royale est la plus grande ou la plus internationale des banques canadiennes. Depuis qu'elle a accédé à la dimension nationale, à la fin du siècle dernier, cette banque a toujours donné l'impression d'être une «institution qui monte», pour reprendre les termes d'un jeune employé au début du siècle.

Malgré cela, la banque ne s'était jamais tournée de façon systématique ni durable vers son passé. Il est paradoxal que, malgré sa prééminence, la Royale n'ait jamais publié son histoire. Cela était dû jusqu'à un certain point à une attitude volontairement réservée; d'autres institutions, notamment la Banque de Montréal, étaient considérées comme les banques «nationales» au Canada. Cependant, cela s'expliquait aussi — et dans une plus large mesure — par une méfiance non dissimulée à l'idée qu'un historien viendrait fouiner dans l'histoire de la banque. Lorsqu'un cadre supérieur, dans les années cinquante, suggéra de confier à Merrill Denison, journaliste chevronné de la presse financière, le soin de rédiger un livre qui retracerait l'évolution de la Royale, James Muir, qui présidait en autocrate aux destinées de la banque, rejeta catégoriquement l'idée par un «Oubliez ça!» sans appel. «L'histoire et tout ce qui l'accompagne sont le fait de gens disparus depuis longtemps, écrivait Muir à un ami londonien, et le passé leur appar-

tient.» Le centenaire de la banque, dans les années soixante, serait passé quasiment inaperçu sans la publication d'une chronologie bien faite, mais diffusée uniquement à l'intérieur de la banque, *The Royal Bank of Canada: A Chronology, 1864-1969*, de Clifford Ince.

En 1989, alors que la perspective des cent vingt-cinq ans de la Banque se rapprochait, la Royale décida enfin d'agir. Allan Taylor, président du Conseil et chef de la direction, présenta une proposition au Comité des affaires publiques du conseil d'administration. La banque ne devrait-elle pas célébrer ses cent vingt-cinq ans en publiant une histoire qui, non seulement relaterait de manière fidèle le long chemin parcouru depuis ses débuts à Halifax, mais ferait également ressortir ses caractéristiques distinctives? L'idée prit forme grâce à Edward Neufeld, économiste en chef de la Banque et ancien universitaire, qui avait lui-même publié plusieurs ouvrages sur l'histoire économique et financière du Canada. Taylor et Neufeld étaient d'accord: non seulement l'histoire de la banque aurait dû être écrite depuis longtemps, mais elle pouvait être, plus qu'une opération de relations publiques, un témoignage présentant une valeur générale et durable. L'histoire de la banque, pour peu qu'elle fût rédigée avec soin, pouvait éclairer et conforter ceux et celles qui étaient à son service ou bénéficiaient de ses services en 1994.

Le Comité des affaires publiques et le conseil d'administration approuvèrent le projet à l'unanimité. Ils tombèrent également d'accord sur le fait que, si l'histoire de la banque méritait d'être écrite, les choses ne devaient pas être faites à moitié. C'est pourquoi ils convinrent dès le départ d'accorder suffisamment de temps et de liberté d'action à la personne chargée des recherches et de la rédaction de l'ouvrage pour que l'entreprise ait les meilleures chances de réussite. C'est ainsi que, en juin 1990, je cessais d'enseigner à l'Université Carleton, à Ottawa, pour me plonger dans les faits et gestes de la plus grande banque du Canada. Au cours des deux ou trois ans qui ont suivi, je n'ai reçu que de l'aide de ceux et celles auxquels je me suis adressé. Ed Neufeld a tracé les grandes lignes du projet. L'économiste en chef délégué, Bob Baguley, a fourni une vue d'ensemble des activités. Gordon Rabchuk, l'archiviste de la banque, a mis à ma disposition une documentation parfaitement organisée. Les archivistes Diane Brazeau et Beth Kirkwood m'ont dévoilé la superbe collection de photographies de la banque et familiarisé avec la recherche assistée par ordinateur. Tout au long de cet énorme projet, j'ai pu compter sur l'aide inlassable de deux assistants de recherche dévoués, David Boucher et Kathy Minorgan. Kathy m'a fait découvrir la richesse de la «culture populaire» de la banque — soixante-dix ans de publications internes de qualité stockées dans une base de données facile à consulter. Quant à David, ses talents de chercheur et d'analyste m'ont grandement facilité la consultation des innombrables documents de base.

Les archives d'autres organismes m'ont aidé à remplir les blancs, tout comme de nombreux entretiens avec d'anciens employés de la banque. La plus mémorable, peut-être, de ces entrevues a été réalisée par

un bel après-midi d'août à Brampton (Ontario), où Alex Kearney, le doyen des retraités de la banque à cent un ans, m'a parlé des quarante et une années passées au service de la banque. «J'ai décidé que je travaillerais dans la banque», me racontait-il pour expliquer sa décision d'entrer à la Royale en 1909, et je ne l'ai jamais regretté.» Ces paroles, je pourrais les reprendre à mon compte aujourd'hui.

En juin 1991, je revenais à Ottawa m'atteler à la rédaction de ce livre. Pendant treize mois, j'ai eu à ma disposition un petit bureau bien équipé à la succursale Towne Centre de la banque. C'était un vrai plaisir que de travailler à cet endroit. J'ai eu la chance de partager la vie d'une succursale moderne pendant toute une année. J'ai vu comment les clients obtenaient des prêts et achetaient des fonds communs de placement. J'ai assisté au réapprovisionnement des guichets automatiques. La campagne annuelle de REÉR s'est déroulée en ma présence. Par-dessus tout, j'ai observé les allées et venues des clients, dont dépend la vie de toute succursale. Et comment pourrais-je oublier cet homme masqué qui, par un soir de février l'an dernier, à la succursale d'Ottawa d'une banque concurrente, a fait de moi le témoin d'une activité peu payante de nos jours, le «braquage» de banque.

Voici donc l'histoire de la plus grande banque du Canada et des rapports qu'elle a entretenus avec le pays qu'elle sert. Les origines de la Banque Royale remontent aux quais de Halifax dans les années 1860. En 1900, la Royale était devenue une institution nationale dont le réseau de succursales s'étendait d'un océan à l'autre. En 1925, sa présence était bien établie dans les Caraïbes, en Amérique du Sud et en Europe. Depuis, elle n'a cessé d'étendre et de diversifier ses services au Canada, tout en se maintenant brillamment sur la scène internationale et en se mettant à l'heure de la mondialisation au cours des dernières années.

Le livre se termine par un bref *Épilogue* qui retrace les grands changements survenus au cours des années quatre-vingt, par exemple la mondialisation de certaines activités bancaires et la déréglementation du secteur financier. Les historiens sont généralement réticents à évoquer le passé récent, préférant bénéficier d'un certain recul pour juger les événements. Ceux des années quatre-vingt sont toutefois d'une ampleur telle qu'il est impossible de résister à la tentation de formuler quelques observations initiales sur ces événements et sur les banquiers qui y ont contribué et réagi.

Un dernier commentaire s'impose. En 1990, La Banque Royale du Canada est devenue la Banque Royale du Canada. Son ancien nom était utilisé depuis 1901, date à laquelle il avait remplacé celui de Merchants' Bank of Halifax, en usage depuis 1869. Entre 1864 et 1869, la banque s'appelait simplement la Merchants' Bank. Nous avons décidé d'utiliser dans cet ouvrage le titre que la banque portait à l'époque considérée. Ainsi, nous parlons en 1875 de la Merchants' Bank of Halifax, de La Banque Royale du Canada en 1925 et, depuis 1990, de la Banque Royale du Canada.

Introduction

«TOUJOURS EN ACTION»

Frederick T. Walker était un jeune employé de banque en mission sur la côte ouest. Comme nombre de ses collègues, c'était un «gars» des Maritimes, qui avait grandi dans sa ville natale de Moncton et avait décidé d'entrer dans la banque, un métier en pleine expansion à la fin du XIX^e siècle au Canada. En 1890, alors qu'il n'avait que quinze ans, il avait décroché à la Merchants' Bank of Halifax, une institution des Maritimes qui entraînait à peine dans sa troisième décennie d'activité, un poste de commis qui lui rapportait le maigre salaire de 75 \$ par an. En l'espace d'une dizaine d'années, il s'était retrouvé à Vancouver, où la Merchants' s'activait pour se tailler une place dans une Colombie-Britannique qui, grâce à la richesse de son sous-sol, de ses forêts et de ses eaux, connaissait une vive expansion économique. En 1904, Walker gagnait 2000 \$ par an en qualité de directeur adjoint à Vancouver, avant d'obtenir trois ans plus tard le poste de directeur, assorti d'un salaire de 3000 \$. L'ascension de Walker illustre bien celle de la banque; en 1901, elle avait troqué son appellation initiale pour un nom qui rappelait moins les Maritimes, celui de La Banque Royale du Canada. En 1907, le changement de nom allait s'accompagner du déménagement du siège social de la Royale, de Halifax à la rue Saint-Jacques, dans un Montréal qui était à l'époque le centre incontesté de la finance au Canada.

En cet été de 1907, Montréal avait confié une mission bien spéciale à son homme à Vancouver. Au Canada, la réussite appartenait aux banques qui savaient prévoir les nouveaux secteurs d'expansion et s'y trouver au bon moment. L'implantation de la Royale en Colombie-Britannique, à la fin des années 1890, s'inspirait de cet esprit pionnier; la banque s'était hâtée d'ouvrir des succursales dans les localités que faisait naître le boom de l'industrie minière, par exemple Rossland et Atlin. Elle avait été tellement pressée de s'établir à Bennett Lake, ville née de la ruée vers l'or, qu'elle avait acheté un terrain en plein hiver; quand la neige avait fondu au soleil du printemps, la banque avait découvert que l'emplacement dont elle était si fière était situé sur un lac gelé! Malgré ces quelques excès, la politique

dynamique d'expansion de la banque était payante. En 1907, la Royale possédait un réseau rentable de vingt succursales dans la province. Ailleurs au Canada, soixante-quatre succursales arboraient le nom de la Royale, s'ajoutant à un petit réseau à Cuba, à New York, à Porto Rico et à Terre-Neuve.

La clé de l'expansion, dans les régions nouvellement mises en valeur, consistait pour une banque à prendre de vitesse ses concurrentes. Il fallait pour cela envoyer en éclaireur un homme doté d'un jugement sûr et, une fois la décision prise, agir très vite. Telle était la situation en août 1907, quand les administrateurs avaient approuvé à Montréal le projet d'ouvrir une succursale à Alberni, ville qui n'était pas encore constituée officiellement et reposait sur l'exploitation forestière, du côté ouest de l'île de Vancouver¹. Atteinte par la fièvre de l'immobilier, la ville d'Alberni était invitante pour les banques de l'Est. Elle était desservie jusque-là à partir des établissements bancaires de Victoria et de Nanaimo. La mission d'exploiter le potentiel qu'offrait Alberni avait échoué à Walker. Il lui fallait agir avec la plus grande discrétion.

Walker avait reçu l'ordre de «se rendre à Alberni dans le plus grand secret et d'y trouver un local». Pour donner le change, Walker demanda à sa femme de l'accompagner. En voyageant avec elle, il passerait pour un touriste, non pour un cadre de banque. À Victoria, le couple s'embarqua sur un vapeur du Canadien Pacifique qui desservait les ports de la côte, le *Tees*. Peu habitué à la forte houle du Pacifique, Walker fut victime du mal de mer. Il passa toute la traversée «à demi-couché sur un tas de bois, en espérant que le bateau allait sombrer²». Walker ne se remit à penser à sa mission qu'une fois le *Tees* engagé dans les eaux plus calmes du canal d'Alberni. Ayant débarqué à minuit, il prit une chambre à l'hôtel où il reçut, le lendemain matin, un message codé de son supérieur à Vancouver; le bruit y courait qu'une banque rivale, probablement la Commerce, avait également décidé de s'établir à Alberni. Il fallait donc faire vite.

Muni d'une «somme très modeste en espèces», Walker se mit à l'œuvre. Moins de deux heures après l'arrivée du télégramme, il avait loué un local dans un immeuble défraîchi de la rue principale, acheté tout un assortiment de plumes, d'encre et de papier pouvant servir à la fabrication des livrets de banque; il avait également persuadé l'entrepreneur de pompes funèbres de lui confectionner une bannière de tissu annonçant «Banque Royale du Canada — Bureau temporaire». À dix heures précises, la succursale ouvrait ses portes. Un premier client — l'éditeur du *Pioneer News* d'Alberni — apparut presque aussitôt. Ayant déposé «près de 2000 \$», il se vit remettre un livret de fortune. Walker fut occupé toute la journée à «effectuer presque toutes les formes d'opérations bancaires, y compris la vente de traites». À la fin de la journée, faute de coffre-fort, il confia ses dépôts au magasin de nouveautés de l'endroit et regagna son hôtel, où il paya une tournée générale.

Le lendemain matin, des représentants de la banque concurrente arrivaient de Nanaimo par voie de terre; voyant la Royale «installée» à Alberni, ils prirent le chemin du retour l'après-midi même! Le surlendemain,



La succursale d'Alberni vers 1910. Typique des établissements que la banque ouvrait dans les régions pionnières, cette succursale comprenait un logement de fonction pour le directeur, à l'étage.

des renforts arrivaient de Vancouver sous la forme d'un directeur permanent, d'un commis et d'une caisse de fournitures. La Banque Royale du Canada était donc établie à Alberni.

L'expédition de Frederick Walker sur la côte du Pacifique est remarquable à deux égards. Tout d'abord, l'arrivée de la Royale à Alberni, comme celle des banques rivales dans beaucoup d'autres villes nouvelles, démontrait bien que, dès la fin du XIX^e siècle, le Canada était doté d'un réseau bancaire s'étendant d'un océan à l'autre, d'un système financier *national* capable non seulement de suivre le rythme de la mise en valeur, mais aussi de la faciliter. Au cours des quatre premières décennies de la Confédération, les Canadiens avaient fait montre d'un talent particulier dans la mise en place d'un système bancaire qui n'était pas indissolublement lié aux composantes régionales de l'économie nationale. Ce système avait emprunté aux banques à succursales écossaises ainsi qu'aux banques américaines leurs meilleures caractéristiques, pour les adapter aux exigences d'une nation jeune, à la population clairsemée et en forte expansion.

Malgré des faillites périodiques, ce système bancaire alliait croissance et stabilité grâce à la confiance qu'il inspirait. La meilleure preuve n'était-elle pas ce citoyen d'Alberni, prêt à confier 2000 \$ à une «banque» qui n'avait même pas de coffre-fort et affichait son nom sur une mince bannière de tissu? À l'orée d'un siècle qui, selon la parole célèbre de Laurier, devait être celui du Canada, les Canadiens avaient appris à faire confiance à une

série de banques nationales qui, toutes, faisaient valoir leurs liens avec des villes telles que Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg et Vancouver. En 1925, le système bancaire devenait plus dense — sous l'effet des fusions et de la disparition de quelques institutions — et était centré presque exclusivement sur Montréal et Toronto. La mission de Walker à Alberni n'était qu'un bref épisode dans toute cette évolution — une évolution à la faveur de laquelle la Royale deviendrait, vers le milieu des années vingt, la plus grande banque du Canada, ce qu'elle est encore aujourd'hui.

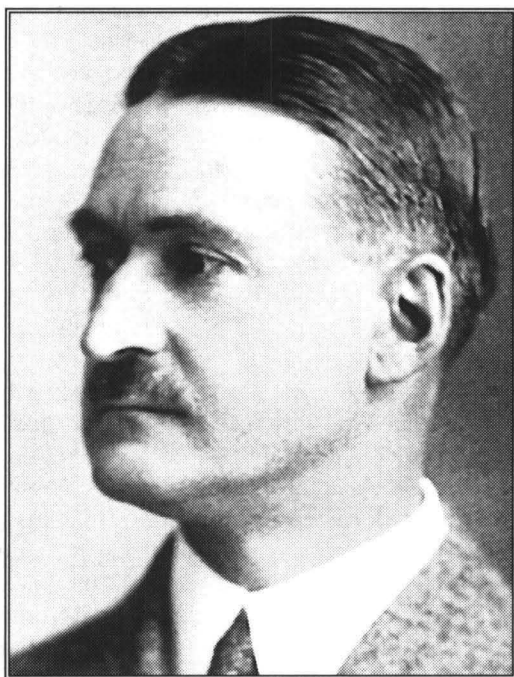
La progression de F.T. Walker de Moncton à Alberni illustre un second aspect essentiel du système bancaire canadien à la fin du XIX^e siècle: les banques étaient des employeurs *nationaux* à une époque où la grande majorité des Canadiens travaillaient toute leur vie au même endroit ou, s'ils étaient plus nomades, pour une succession de petits employeurs. Pour plus d'un jeune homme originaire d'une petite ville, la banque offrait la chance d'accéder à la classe moyenne des citadins exerçant une véritable profession. Elle assurait un emploi stable, avec en prime la possibilité de voir du pays. La rémunération était souvent faible et le travail exigeant, mais pour un jeune employé déterminé, une carrière dans la banque ouvrait des horizons professionnels à peu près sans équivalent au XIX^e siècle.

Walker était le parfait exemple de «gars de la banque» promis à un bel avenir. Il ne devait pas en effet s'arrêter à Vancouver. En 1912, il devenait directeur de la succursale de Montréal, le fleuron de la Royale. Cinq ans plus tard, il devenait l'agent de la banque à New York, poste de pre-

—•••—

*F.T. Walker peu avant sa retraite,
dans les années trente,
après une carrière bien remplie.
Les cadres de banque
se départissaient rarement de
leur cravate et de leur sérieux.*

—•••—



mière importance. Après la Première Guerre mondiale, la banque l'envoyait en Amérique du Sud étudier les possibilités de financement du commerce international. Comme il l'avait fait à Albemarle, il superviserait l'implantation de la Royale à Rio de Janeiro, à Buenos Aires et dans plus d'une île des Antilles. À sa retraite, en 1937, son salaire dépassait largement 20 000 \$ par an. Son ascension avait été parallèle à celle de la banque. Lorsqu'il était entré comme petit commis à la Merchants' en 1890, celle-ci employait moins de deux cents personnes. Les effectifs étaient de six cent vingt-neuf employés en 1907 et, lors du départ de Walker à la retraite, six mille huit cent soixante-dix-sept personnes au total travaillaient pour la Royale au Canada, aux États-Unis, en Europe, dans les Caraïbes et en Amérique latine.

L'histoire des banques au Canada est donc l'histoire d'une institution *nationale*, aussi bien au sens du développement matériel que sur le plan humain, c'est-à-dire pour les personnes qui travaillaient dans les banques. Cette observation n'a rien d'original. Depuis que la *Loi sur les banques* de 1870 a jeté les bases du système bancaire canadien, celui-ci s'est lentement affiné par le biais d'un mécanisme de réexamen décennal. Les étrangers s'étonnent souvent du fait que les «grandes banques» canadiennes soient obligées de faire renouveler leur charte tous les dix ans. «Il n'existe à mon avis aucune catégorie d'entreprises, où que ce soit dans le monde, faisait remarquer le critique conservateur en matière de finances R.B. Hanson, lors des audiences tenues lors de la révision de 1944 de la *Loi sur les banques*, qui soit aussi compartimentée, réglementée et surveillée que les banques commerciales au Canada³.» C'est dans ce cadre que les banques canadiennes ont évolué avec prudence, se butant à peu près tous les dix ans aux limites imposées par la législation, avant que la révision de celle-ci élargisse de nouveau leurs horizons, permettant ainsi aux banques d'aborder une autre étape de leur évolution.

Il y a quelque chose d'intrinsèquement canadien dans la réussite de nos banques. Les principes considérés comme formant la base même du système bancaire canadien — prudence, conservatisme, changement évolutif, «sens moral», stabilité — correspondent aux valeurs dans lesquelles les Canadiens se reconnaissent généralement. L'un de nos grands romanciers, Robertson Davies, a fait observer que l'une des caractéristiques du Canada anglais est la tendance instinctive à «se présenter au monde sous les traits d'un banquier écossais⁴». Les Américains, échaudés par des faillites à répétition et un climat d'instabilité dus à l'importance excessive des banques régionales, n'ont pas tardé à jeter des regards envieux de ce côté-ci de la frontière. Dès 1910, Joseph Johnson, doyen de la Faculté de commerce de l'Université de New York, louait le système bancaire canadien dans lequel il voyait le «fruit de l'évolution [...], un fruit mûri peu à peu grâce aux soins attentifs de banquiers d'expérience, aucun changement n'étant apporté s'il ne se révélait pas, à la lumière de l'expérience, nécessaire ou souhaitable⁵». On peut affirmer

sans exagération que, au début du xx^e siècle, la réussite des banques dans ce pays était devenue l'un des points d'appui du nationalisme canadien; la banque était un domaine dans lequel les Canadiens excellaient. Le premier historien de la banque au Canada, l'universitaire américain R.M. Breckenridge, signalait en 1894 que le système était «unique en son genre» et «produisait les plus grands avantages possibles⁶».

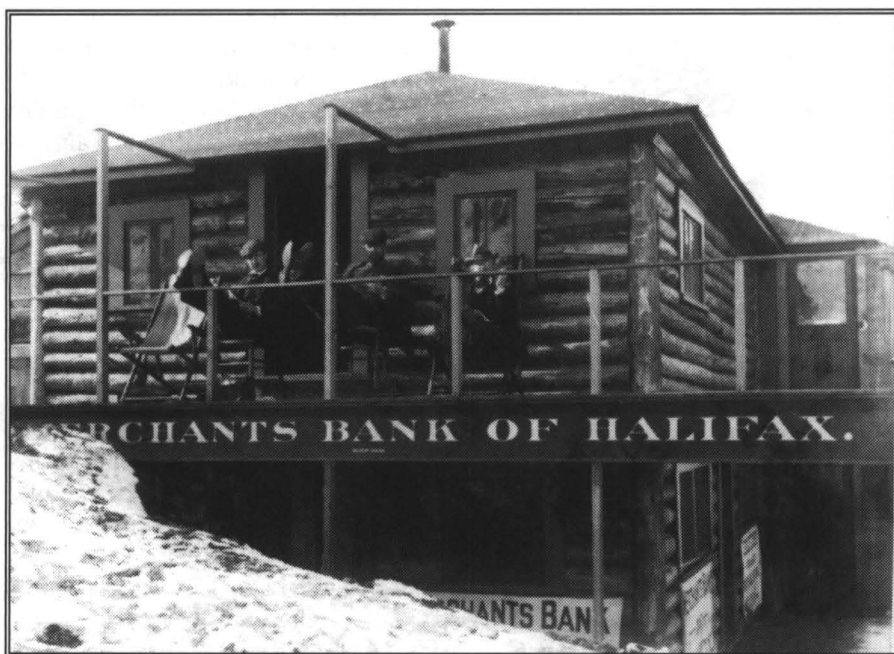
En fait, les expressions antinomiques sont celles qui permettent le mieux de décrire le système bancaire canadien. Pour emprunter une expression propre à notre vocabulaire politique, il s'agit d'un système «progressiste-conservateur». L'Association des banquiers canadiens avait institué en 1893 un prix pour récompenser chaque année le meilleur essai consacré au métier de la banque; or, l'un des premiers lauréats couronnés par l'ABC exaltait l'«audace prudente» dont devait faire preuve un jeune caissier⁷. De même, la principale revue financière au Canada, *Monetary Times*, saluait la réussite d'un «système bancaire efficace, audacieux et précautionneux» au Canada⁸.

Si la Banque Royale du Canada a prospéré depuis sa création à Halifax dans les années 1860, c'est parce qu'elle n'a jamais été longue à aller éprouver la solidité des frontières sur lesquelles le monde de la banque s'était entendu au Canada; elle a généralement été plus portée à faire preuve d'«audace», sans pour autant perdre de vue l'impératif de «prudence». Dès 1875, la banque apparaissait aux yeux du *Chronicle* de Halifax comme «toujours en action⁹». La Royale a toujours conservé cette mentalité, ce qui l'a amenée non seulement à Alberni, mais aussi jusqu'à La Havane, à Paris et même dans la Russie révolutionnaire. Elle s'est généralement trouvée à la fine pointe des méthodes, des techniques et de la «culture d'entreprise» bancaires au Canada. Elle demeure la seule banque à charte canadienne à figurer parmi les «cent meilleures entreprises» au Canada, selon le classement du *Financial Post*, pour ce qui est des conditions de travail¹⁰.

Même si la Royale s'est montrée réticente en tant qu'institution à ce qu'on lui assigne publiquement une place dans l'histoire du Canada, ses dirigeants, considérés individuellement, se sont mis en évidence. Depuis qu'elle a accédé à la dimension nationale dans les années 1910, la Royale a exercé une influence très manifeste sur l'évolution du secteur bancaire au Canada. Edson Pease, son directeur général jusqu'en 1922, a été le premier à préconiser publiquement la création d'une banque centrale au Canada. En 1934, lorsque la Banque du Canada a finalement vu le jour, c'est Graham Towers, directeur général adjoint à la Royale, qui a été chargé par le gouvernement de la diriger. À l'époque sombre de la crise, un autre directeur général adjoint, S.R. Noble, a fait valoir, comme John Maynard Keynes avant lui, que l'expansion monétaire pourrait sortir l'économie nationale de ses problèmes¹¹. Pendant toutes ces années, la Royale a entretenu des liens étroits avec des économistes influents des milieux universitaires canadiens, notamment Stephen Leacock à McGill ainsi que Frank Knox et Clifford Curtis à Queen's.

D'autres cadres de la Banque Royale se sont distingués comme théoriciens du système bancaire canadien. Nous devons plusieurs ouvrages de première importance sur la banque au Canada à des membres de la Banque Royale, notamment A.B. Jamieson, D.B. Marsh, J.A. Galbraith et E.P. Neufeld¹². Nous sommes donc parvenus à comprendre les rouages fondamentaux du système bancaire canadien sans qu'apparaisse clairement le rôle joué par l'un de ses éléments les plus importants, la Banque Royale.

Comment écrire l'histoire d'une banque? Il ne manque pas d'histoires qu'on pourrait qualifier de «classiques» par leur facture. Il s'agit généralement d'ouvrages imposants, à l'agréable iconographie et au style majestueux, dont on ne peut pas dire en fin de compte qu'ils soient très vivants. Dans le contexte canadien, ces ouvrages parviennent habituellement à donner une bonne idée de l'évolution structurelle de nos banques — c'est-à-dire des dispositions et des conséquences de la *Loi sur les banques*. Ils reflètent généralement des thèses libérales et font l'apologie des «grands» présidents de banque, dont ils nous décrivent l'ascension.



Une belle journée de printemps à Bennett Lake en mars 1900. James W. Fulton, le directeur de la succursale (à gauche), allait être un bon exemple de la mobilité que les banques exigeaient de leur personnel à la fin du XIX^e siècle. Après avoir débuté à la succursale de Montréal en 1890, Fulton devait être affecté à Halifax, à Vancouver, à Skagway, à Nanaimo, à Bennett Lake, à Montréal, à Santiago de Cuba et dans diverses villes minières de l'Ontario comme Cobalt avant de revenir terminer sa carrière à Montréal où, vers le milieu des années vingt, il était considéré comme «le doyen des directeurs de succursale» dans cette ville.

Par contre, ils ne nous renseignent guère sur le contexte économique et social plus général dans lequel s'inscrit la pratique de la banque. En un mot, une fois ces ouvrages refermés, on se demande souvent où sont passés les gens.

Dès 1910, le *Journal of the Canadian Bankers' Association* signalait que les «livres consacrés aux questions bancaires et financières étaient considérés comme arides» par les jeunes employés de banque et qu'il fallait, pour encourager la lecture, la rendre «plus agréable¹³». Peut-être en va-t-il de même aujourd'hui. Il est impossible de passer sous silence le rôle capital joué par les hommes qui ont dirigé la Royale et l'orientation stratégique qu'ils ont imprimée à celle-ci. On ne peut nier non plus l'importance de la *Loi sur les banques*. Il reste que, pour essayer de rendre la lecture «agréable», nous proposons ici au lecteur de se plonger dans ce que l'on appelle depuis quelques années la «culture d'entreprise», c'est-à-dire les valeurs fondamentales, les convictions et les traditions qui animent une entreprise. Pour quelle raison un gars des Maritimes tel que Fred Walker a-t-il donc décidé de rester dans une banque qui le payait si mal au début et l'exposait au mal de mer dans des régions inhospitalières? De quelle façon une organisation aussi vaste et aussi lourde que la Royale est-elle passée de la culture exclusivement masculine — le monde des «gars de la banque» — qui dominait ses cinquante premières années d'existence à une culture dans laquelle il lui faut tenir compte du fait que 74 p. 100 de ses employés sont des femmes?

Des défis particuliers attendent celui qui se propose de retracer l'histoire de la Royale, en particulier s'il souhaite intéresser l'ensemble des Canadiens. Quelles ont été les relations entre la banque et la société qu'elle servait? Parmi les diverses parties prenantes, les employés tiennent une place de choix. Étant donné sa taille (57 000 employés en 1991), la Royale a eu des ramifications dans toute la société canadienne. F.T. Walker, à Vancouver, nous en fournit de nouveau un exemple éloquent. À titre de directeur de la succursale de Vancouver, il avait choisi, pour conseiller la banque en matière juridique, Charles Hibbard Tupper, fils d'un Premier ministre conservateur et ancien politicien des Maritimes installé sur la côte ouest. Il employait en même temps William Woodward, fils d'un éminent négociant local en tissus, à titre de commis avant de l'envoyer à La Havane. Et cela n'a pas changé. Dans un passé récent, des Canadiens aussi différents que peuvent l'être Gordon Lightfoot, Peter Jennings et Gerald Bouey ont travaillé à la Banque Royale. À un moment de leur vie, tous ces Canadiens qui sortent de l'ordinaire ont été des employés «ordinaires» de la Royale. Nous essaierons dans cet ouvrage d'évaluer la culture à laquelle ils participaient. Quelle a été l'influence du progrès technique sur le travail à la banque? Pourquoi le golf est-il si important pour les cadres bancaires?

Qu'en est-il des autres parties prenantes à l'histoire de la Royale? Nous devons également nous intéresser au marché, c'est-à-dire aux clients de la banque et à leurs besoins. Des chèques de voyage aux opérations

bancaires électroniques, la Royale s'est adaptée aux changements sociaux et les a façonnés jusqu'à un certain point. Les relations avec la clientèle ont parfois été tendues; étant donné le caractère cyclique de l'agriculture au Canada, les banques et leurs clients agriculteurs n'ont pas toujours vu les choses du même œil. De même, les banquiers ont été obligés de fréquenter les coulisses du pouvoir à Ottawa. Malgré l'efficacité des démarches entreprises collectivement sous l'égide de l'Association des banquiers canadiens, chacune des banques a eu maille à partir avec les politiciens et les bureaucrates. La Banque Royale ne fait pas exception à la règle.

L'histoire d'une banque canadienne ne saurait être complète si elle ne rendait pas compte de la composition multiethnique du pays et de la Banque Royale du Canada telle qu'elle existe aujourd'hui. Pendant une bonne partie de son histoire, la Royale a eu un personnel essentiellement canadien anglais. Cela a rarement été le cas de sa clientèle. Comment la banque a-t-elle fait face à cette situation? Au cours de la première décennie de ce siècle, la succursale de Walker dans l'est de Vancouver, à l'angle de Hastings et Main, ouvrait à l'intention de la clientèle chinoise un service dont le personnel était sino-canadien.

Dans l'est du pays, la banque a toujours eu du mal à composer avec le fait français. Il a fallu le bouillonnement social et la Révolution tranquille des années soixante pour amener la Royale à tenir pleinement compte du caractère multiculturel du Canada et des conséquences que cela entraînait sur le plan de l'embauche et des services à la clientèle. Même si James Muir, dans les années cinquante, croyait peut-être le passé «enterré depuis longtemps», l'historien découvre rapidement que le passé nous éclaire sur le présent et que les attitudes adoptées à l'égard des clients, de leur origine ethnique et des produits peuvent soit stimuler, soit entraver considérablement la croissance d'une banque. La culture d'une banque, une fois qu'elle a pris forme, est bien difficile à modifier.

Un dernier défi attend l'historien. Parce que l'histoire de la Banque Royale n'avait encore jamais été publiée, une véritable mythologie s'est développée au sujet de certains aspects de son évolution. Le mythe le plus ancien est probablement celui qui veut que la Royale ait été la création de sir Herbert Holt; cet homme, qui préférerait rester dans l'ombre, a présidé la banque de 1908 à 1934 et son conseil d'administration jusqu'à son décès, survenu en 1941. D'aucuns prétendent que Holt aurait «bâti» la Banque Royale. La thèse est séduisante. À titre de grand capitaliste — le plus en vue et le plus honni au Canada —, Holt est devenu un symbole des excès auxquels le capitalisme peut mener. Ceux qui espèrent que cet ouvrage accrédi tera cette thèse en seront pour leurs frais. Peu importe ses autres activités commerciales, Holt a joué un rôle honorifique et passager à la Banque Royale. Celle-ci a en réalité été «bâtie» par des banquiers de métier, tout particulièrement Edson Pease de 1899 à 1930 et Morris Wilson jusqu'en 1946. C'est Pease qui a invité Holt à se joindre à la banque, et non Holt qui a forcé les portes de la Royale en 1905. En une

seule occasion ses affaires personnelles ont influé — dangereusement, il est vrai — sur la stabilité de la banque, au début des années trente. Si l'on veut trouver des héros dans cette histoire, ce sont les hommes — et aujourd'hui les femmes — en costumes sombres qui ont consacré toute leur énergie à la banque et ont maîtrisé l'art de l'«audace prudente».

Un autre mythe qui a la vie dure veut que la Royale ait délibérément renié ses racines dans les Maritimes, qu'elle ait en quelque sorte comploté avec les autres banques issues de Halifax pour frustrer les aspirations économiques légitimes de cette région. En fait, la Royale n'a jamais quitté les Maritimes. Celui qui en a assuré le plus longtemps la présidence, l'homme d'affaires haligonien Thomas Kenny, faisait partie d'une coterie influente de Néo-écossais qui avaient consacré leurs talents d'hommes d'affaires et de politiciens, dans les années 1870 et 1880, à assurer la réussite du mariage contracté entre les Maritimes et le Haut-Canada. Lui-même député conservateur à Ottawa, Kenny avait assuré à maintes reprises John A. Macdonald, Charles Tupper et John Thompson — tous Premiers ministres — de son «désir de faire tout son possible pour promouvoir le développement de cette partie du Canada¹⁴». On peut en dire autant de la Merchants'. Les administrateurs de la banque ont toujours été bien disposés envers les intérêts commerciaux et industriels des Maritimes. La Royale s'est toutefois également mise à l'écoute du marché canadien, calquant son développement sur la mise en valeur des ressources naturelles du pays et sur les besoins financiers qui en découlaient.

La capacité de l'historien de séparer le mythe de la réalité dans le passé de la Banque Royale dépend de la qualité de la documentation mise à sa disposition. Il faut rendre grâce aux dirigeants qui se sont succédé à la Banque Royale d'avoir amassé la documentation qui forme aujourd'hui, derrière la façade d'aluminium et de verre de la Place Ville Marie, à Montréal, des archives parmi les plus riches au Canada dans le monde des entreprises. C'est cette énorme collection faite de correspondances, de procès-verbaux et de souvenirs qui permet de déterminer le rôle réellement joué par sir Herbert ou de retracer la politique de crédit appliquée à Halifax à la fin du XIX^e siècle. C'est d'ailleurs là, dans le monde des affaires prospère mais précaire de Halifax dans les années 1860, que commencera notre voyage dans le passé.

CHAPITRE PREMIER

«La *petite* banque dans le *gros* immeuble»

Chaque printemps, les navires marchands de retour d'Europe tiraient le port de sa somnolence. Majestueux, libre de glaces et protégé des assauts du large, le port de Halifax était le joyau de la côte atlantique au nord de Boston. Le long du goulet, les quais des marchands s'allongeaient comme autant de doigts avides de recueillir la manne du commerce. Ils étaient baptisés du nom des négociants — Cunard, Collins, Kinnear, Tobin — ou des destinations commerciales — les Bermudes, par exemple — qui avaient fait de Halifax, au début des années 1860, l'un des ports les plus importants des colonies. Le nom de Cunard était sans conteste le plus connu. Depuis la guerre de 1812, Samuel Cunard avait fait fortune dans le commerce du bois d'œuvre et le négoce avec les Antilles, franchissant l'Atlantique dans les années 1840 pour exploiter une entreprise de transport maritime à Liverpool. Juste derrière les quais se serraient les entrepôts des négociants, le long des rues Upper et Lower Water et, vers le nord, le long de Bedford Row et des rues Hollis et Granville. Des immeubles tels que le «splendide entrepôt de granit» de T. & E. Kenny & Co., longeant sur 80 pieds la rue Granville, abritaient le commerce de gros de la colonie.

On distinguait sans peine la pulsation du commerce. Le printemps marquait l'arrivée des denrées européennes commandées l'hiver précédent dans les salles d'exposition de Londres, de Manchester et du vieux continent. La plupart des Haligoniens reconnaissaient aisément à leur silhouette familière les trois ou quatre-mâts et les vapeurs qui se présentaient à l'entrée du port. Les navires des lignes Cunard, Allan, Anchor, Boston and Colonial et Quebec and Gulf Ports accostaient tous à Halifax. Pour avertir les réceptionnaires de l'arrivée imminente de leur cargaison, chaque navire hissait un pavillon à l'un de ses mâts. Celui de T.C. Kinnear

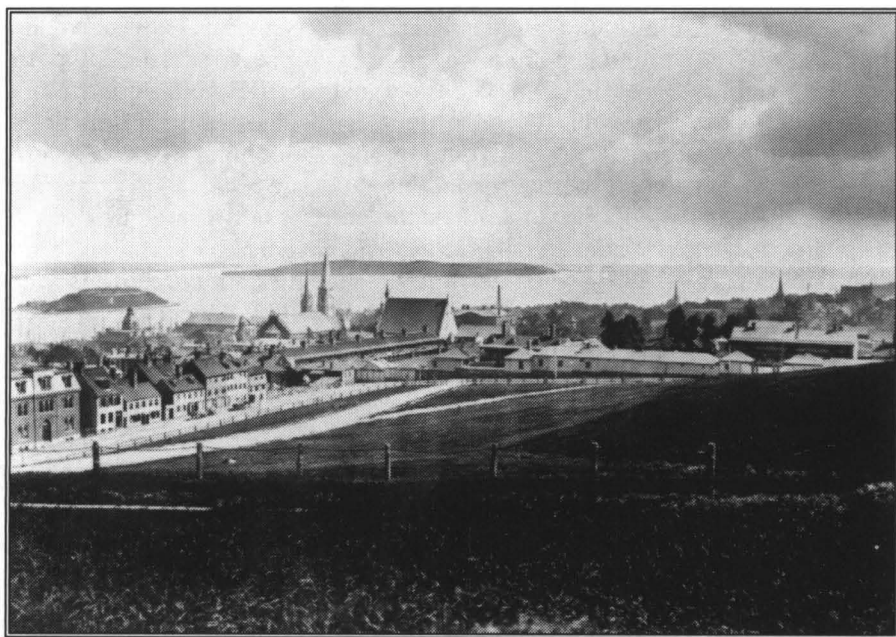
& Company était frappé d'une étoile rouge sur fond blanc liséré de rouge, tandis que celui de T. & E. Kenny & Co. arborait fièrement son initiale, la lettre K, d'un bleu profond bordé de rouge. L'observateur averti pouvait immédiatement associer la cargaison au marchand. Ainsi, les navires en provenance de Glasgow transportaient généralement des marchandises destinées à Stairs, Morrow and Son, tandis que ceux qui arrivaient de Manchester et de Liverpool réapprovisionnaient Kenny¹.

Après des mois de torpeur hivernale, le port de Halifax se mettait donc à bourdonner d'activité, les hommes s'affairant à décharger et à entreposer des marchandises de toutes sortes, allant des simples cotonnades aux thés les plus rares. Une fois les produits en sécurité dans leurs entrepôts, les négociants s'occupaient d'approvisionner leur réseau de détaillants disséminés le long de la côte et dans les terres. Aussitôt les glaces disparues, les petits marchands de Pictou, Yarmouth ou Truro «faisaient leur réapparition aussi sûrement qu'hirondelles au printemps²». T. & E. Kenny avisait ses bons clients par carte postale: «Notre *stock* de nouveautés en provenance de la colonie et de l'étranger est maintenant complet. Avons toujours d'excellents thés en quantité. Venez juger par vous-même³.» On remballait d'autres marchandises pour les expédier par le golfe du Saint-Laurent aux détaillants du Haut et du Bas-Canada.

L'automne venu, le courant s'inversait: Halifax devenait le centre par lequel transitaient les exportations de bois d'œuvre et de poisson de la Nouvelle-Écosse ainsi que les sous-produits du sucre, du rhum et de la mélasse en provenance des Antilles. Là encore, chacun avait sa spécialité. Les navires de Thomas Kinnear voguaient vers les Antilles et le Brésil. Dès 1810, Samuel Cunard avait envoyé ses goélettes dans les Caraïbes, avant de s'adonner au commerce du thé avec les Indes orientales et, plus tard, de se lancer dans le transport transatlantique. La construction navale et le transport maritime se greffaient tout naturellement aux activités de l'élite commerciale de Halifax. Construits non seulement à Halifax, mais aussi dans les baies abritées de comtés comme Hants, les voiliers néo-écossais devaient permettre à Halifax de diversifier ses activités et d'exploiter le transport à son compte. Les négociants s'associaient volontiers entre eux pour faire construire et armer des navires. Les Kenny de Halifax furent parmi les premiers à former de telles alliances. Avec la famille Dickie d'Upper Stewiacke, ils firent construire le *Harold* en 1872 puis, s'associant aux Frieze, marchands généraux à Maitland, ils lancèrent au début des années 1880⁴ le *Snow Queen*, au nom bien romantique — encore que dès les années 1860, pressentant que les jours des coques en bois et de la marine à voile étaient comptés, ils aient fait preuve d'une remarquable perspicacité en faisant construire l'*Eskasoni*, navire de plus de 1715 tonnes à la coque d'acier, en Angleterre. La Confédération hissa la Nouvelle-Écosse au premier rang des chantiers navals de la jeune nation, avec 36 p. 100 des navires construits en 1872 et 47 p. 100 du tonnage⁵. La rumeur voulait alors que l'homme le plus riche du Canada soit l'armateur néo-écossais Enos Collins.

Le début des années 1860 amena un regain de vitalité à Halifax. La guerre de Sécession qui faisait rage aux États-Unis non seulement engendra une forte activité des troupes britanniques dans le port, mais ouvrit également la porte du commerce avec le Sud, qui s'était vu interdire l'accès aux ports de l'Union. Un agent confédéré fut posté à Halifax, dont la population embrassait ouvertement la cause du Sud. «La population de Halifax est semble-t-il avec nous de tout cœur», écrivait Eugenia Johnston de la ville assiégée de Savannah à sa cousine Maggie, épouse du négociant A.G. Jones, en 1864⁶. Comme beaucoup de marchands haligoniens, Jones s'adonnait sans vergogne à l'activité fort lucrative que constituait le commerce clandestin avec les rebelles. La même année, les citoyens de Halifax furent consternés d'apprendre que l'armée de Sherman avait réussi une percée jusqu'en Géorgie. La victoire semblait sourire à New York et Boston, rivales traditionnelles de Halifax sur le plan commercial.

Au début des années 1860, la population de Halifax, forte de 25 000 âmes, était à la fois unie et divisée par une riche vie sociale. La ville était bien structurée en catégories qui tantôt s'excluaient mutuellement, tantôt se recoupaient. La religion et la politique divisaient la population de Halifax en camps bien distincts: que l'on fût conservateur, réformateur,



Halifax, vue de la citadelle (Notman, 1877). Les immeubles des banques ont remplacé dans le Halifax d'aujourd'hui les mâts des navires et les clochers des églises qui dominaient naguère son paysage.

catholique ou protestant, on était fier de son allégeance. Depuis qu'il avait quitté l'Irlande au milieu des années 1820, Edward Kenny, tenant négoce d'articles de nouveauté, s'était fait le défenseur de la cause des Irlandais catholiques de Halifax, devenant un ami intime de l'archevêque Connolly et assurant la présidence de la Charitable Irish Society. Kenny appuya fermement Joseph Howe, ardent réformateur, lorsque celui-ci fit campagne dans les années 1840 pour donner un gouvernement responsable à la Nouvelle-Écosse, mais il se joignit aux rangs des Conservateurs une décennie plus tard lorsque Howe s'attaqua à la religion⁷. Les clivages religieux et ethniques étaient donc le gage d'une vie politique animée. En 1875, John Dickie, un marchand de Truro ami de Kenny, passa à la postérité en devenant le premier et le seul président de l'histoire parlementaire canadienne à être mis en accusation. Son crime? S'être montré incapable de maîtriser l'Assemblée de la Nouvelle-Écosse, dont l'indiscipline était notoire⁸.

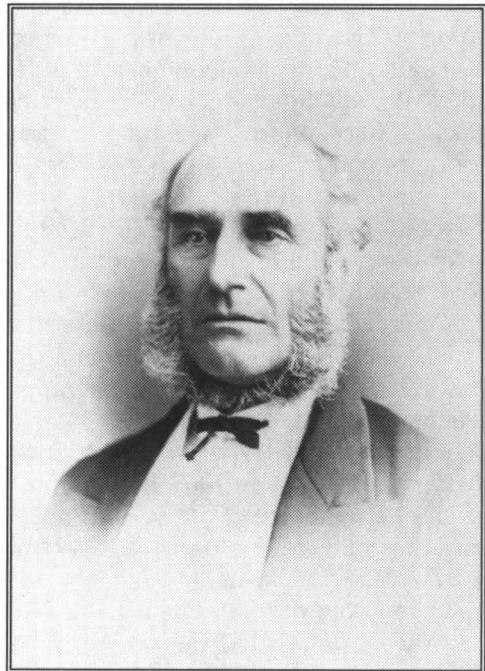
Si leur foi et leurs convictions politiques les divisaient, les Haligiens trouvaient un vaste terrain d'entente sur les plans social et commercial. Le mariage tissait des liens solides. Dans les années 1860, les familles Cunard et Duffus unirent leurs destinées, tout comme les Tobin et les Dwyer. D'autres contractèrent des liens ailleurs. Ainsi, en 1855, le fils d'Edward Kenny, Thomas, prit pour épouse une New-yorkaise, Margaret Burke, ce qui lui ouvrit la porte des milieux d'affaires florissants de cette métropole, dont la célèbre famille Roosevelt, aux puissantes relations. Mais le mariage n'était que l'une des fibres d'un tissu social complexe. En 1862, plus d'une centaine de notables de Halifax se regroupèrent pour former le Halifax Club, qu'ils choisirent d'installer dans un superbe immeuble de la rue Granville. À l'autre bout de la ville, l'élite faisait de la voile sur le bras nord-ouest. Les grands noms du commerce se faisaient construire de spacieuses demeures le long de la rue South Park et autour du bras. Celle d'A.G. Jones, *Bloomingdale*, se dressait à quelques pas à peine de *Thornvale*, résidence des Kenny, près du Bras.

Toutefois, c'est pour se porter à la défense du commerce de la ville que les négociants s'unissaient véritablement. Dès 1804, ils avaient formé le comité du commerce de Halifax pour promouvoir les intérêts de la ville dans le système commercial que la Grande-Bretagne entretenait avec ses colonies. Dans le plus pur esprit mercantile, ils tentèrent de monopoliser le commerce de la côte américaine et des Antilles. Au cours du demi-siècle qui suivit, ils durent en grande partie ravalier leurs ambitions. La Grande-Bretagne ayant adopté une politique de libre-échange dans les années 1840, Halifax dut chercher par tous les moyens à consolider sa position commerciale. Au cours de la décennie suivante, les négociants de Halifax commencèrent à faire valoir les avantages du chemin de fer qui, conjugué au libre accès au marché américain, leur permettrait de préserver et même d'étendre leurs débouchés vers l'intérieur. Cette période prolongée d'insécurité économique fit entrevoir pour la première fois à la colonie que son avenir économique dépendait peut-être d'une intégration avec ses colonies sœurs du

continent⁹. Ainsi, lorsque les politiciens des colonies du centre et des Maritimes se réunirent en 1864 à Charlottetown et à Québec pour s'entretenir d'un projet d'union, les négociants de Halifax se montrèrent fort intéressés.

La Confédération, comme bien d'autres questions politiques, divisa l'élite commerçante de Halifax. Les Libéraux, emboitant le pas à Joseph Howe, trouvaient l'idée dangereuse, car elle signifiait à leurs yeux l'abandon du patrimoine océanique de la colonie. Des négociants tels que A.G. Jones, Jeremiah Northup, William S. Stairs et T.C. Kinnear ne se firent pas prier pour apposer leur signature sur les pétitions dénonçant l'union qui furent envoyées à Londres¹⁰. D'autres, en revanche, croyaient en l'union; Edward Kenny et John Tobin unirent leurs forces à celles de leur archevêque, Connolly, pour défendre les mérites du projet. Au printemps 1867, John A. Macdonald invita Kenny à faire partie du premier cabinet fédéral. Nommé au Sénat, Kenny deviendrait Receveur général. Le 1^{er} juillet 1867, un ami de Kenny, le docteur Charles Tupper de Halifax, lançait à la foule réunie au Parade Square que «la haute position sociale, commerciale et législative de Kenny» en faisait un candidat idéal «pour représenter les intérêts de la Nouvelle-Écosse au gouvernement général¹¹». Quelques mois plus tard, A.G. Jones, à la fois ami intime et opposant politique de Kenny, allait être élu sous la bannière libérale afin de combattre la Confédération à Ottawa. Tupper serait le seul Conservateur de l'équipe Macdonald à se faire élire dans la province.

—•••—
Jeremiah Northup.
—•••—



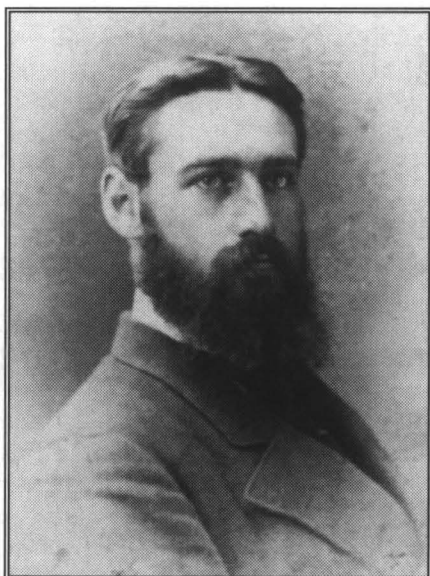
Ainsi, au-delà du majestueux spectacle qu'offrait le port, le monde des affaires de Halifax constituait, dans les années 1860, un groupe curieusement uni et divisé dont le pouvoir économique et politique était en train d'évoluer de façon graduelle mais irréversible. Derrière la façade des apparences, un sentiment de précarité s'insinuait peu à peu. Le danger prenait parfois des formes plus concrètes. Ainsi, en 1859, un incendie ravagea la rue Granville et le cœur du quartier des affaires. En 1866, le *S.S. England* amena le choléra à l'entrée du port. Quatre ans plus tard, un groupe de négociants de Halifax dont faisait partie le fils de Kenny, Edward, quitta Halifax à destination de l'Angleterre, où ils se rendaient chaque hiver pour passer leurs commandes. Le *City of Boston*, de la compagnie Inman, disparut corps et biens sans laisser aucune trace.

Dans le monde des affaires du milieu du XIX^e siècle, c'étaient pourtant des dangers moins tangibles qui engendraient l'inquiétude la plus profonde et menaient bien souvent à la ruine. L'économie néo-écossaise, aux confins d'un vaste empire commercial, exerçait bien peu d'influence sur les facteurs dont dépendait sa prospérité. Le cours des marchandises qu'elle écoulait en Europe était fixé dans des marchés lointains et imprévisibles. La demande de poisson et de bois d'œuvre était connue comme étant capricieuse. Les concurrents — les marchands de bois d'œuvre de la Baltique, par exemple — pouvaient inonder le marché anglais, faisant ainsi baisser les prix et ne laissant aux producteurs canadiens d'autre choix que de vendre leur production saisonnière à vil prix dans un marché engorgé. La production canadienne, de par sa nature même, obéissait au rythme des saisons. Bûcherons et pêcheurs avaient besoin de crédit au printemps, alors que leur production n'atteindrait le marché qu'à la fin de l'automne, sans aucune garantie de prix. La situation fut aggravée au cours des quelques décennies qui suivirent la Confédération par une récession persistante à l'échelle mondiale, qui déprima les marchés des produits de base tout au long des années 1870 et 1880. Les faillites devinrent monnaie courante. Lorsque deux sociétés très en vue de Halifax déposèrent leur bilan en 1872, le *Monetary Times* signala que la nouvelle avait donné lieu à «des rumeurs tellement absurdes [...] qu'un étranger séjournant à Halifax [...] serait tenté de croire que tout le secteur du commerce était sur le point de se désintégrer¹²».

L'échafaudage du commerce à Halifax reposait en grande partie sur des sociétés de personnes à la composition mouvante, dont les fondements juridiques étaient bien peu solides. Il n'existait pas de sociétés par actions qui auraient permis de répartir les risques et d'élargir les sources de capitaux; jusqu'en 1869, il n'existait aucun semblant de loi sur la faillite, et la loi adoptée par la suite était peu contraignante pour les débiteurs¹³. Aussi les sociétés de personnes se formaient et se défaisaient régulièrement. Un jour on faisait fortune, le lendemain on était ruiné, et le surlendemain le cycle recommençait. Les rapports confidentiels de l'agent de R.G. Dun & Company à Halifax fournissent à l'historien un aperçu privilégié

sur ce monde des affaires en perpétuelle évolution. L'agence Dun, qui avait essaimé dans tout le continent à partir de son siège de New York dans les années 1850, répondait à un besoin né d'une pénurie chronique de renseignements financiers et commerciaux; les commerçants ne savaient à peu près rien de la situation de fortune ou de la solvabilité de ceux avec qui ils cherchaient à faire affaire. Ainsi, Dun avait placé des agents dans les principaux centres commerciaux de l'époque, pour qu'ils y glanent des renseignements que l'agence se chargeait ensuite de vendre. Les cotes de crédit établies à cette époque par Dun pour Halifax nous permettent donc de voir «de l'intérieur» un milieu des affaires qui vivait dans un climat de nervosité.

Les fortunes diverses de Thomas C. Kinnear, fort actif dans le commerce avec les Antilles et le Brésil, illustrent bien la précarité du succès en affaires au cours de cette période à Halifax. En 1864, l'agent de Dun accordait à l'entreprise de Kinnear la cote «A1 à tous égards [...] la solvabilité de l'entreprise ne fait aucun doute¹⁴». Dans sa jeunesse, A.G. Jones avait été commis dans l'entreprise de Kinnear et, dans les années 1860, celui-ci avait joué un rôle de premier plan dans les chemins de fer à Halifax et la télégraphie en Nouvelle-Écosse. Pourtant, en 1874, Kinnear se trouva dans l'obligation de vendre aux enchères ses biens personnels, à sa résidence de la rue South, pour pouvoir rembourser ses dettes commerciales¹⁵. Malgré cela, il n'allait pas tarder à rétablir la situation pour laisser à son décès, en 1880, une succession évaluée à environ un demi-million de dollars, en dépit des «lourdes pertes» qu'il avait subies peu avant sur de mauvais placements¹⁶.

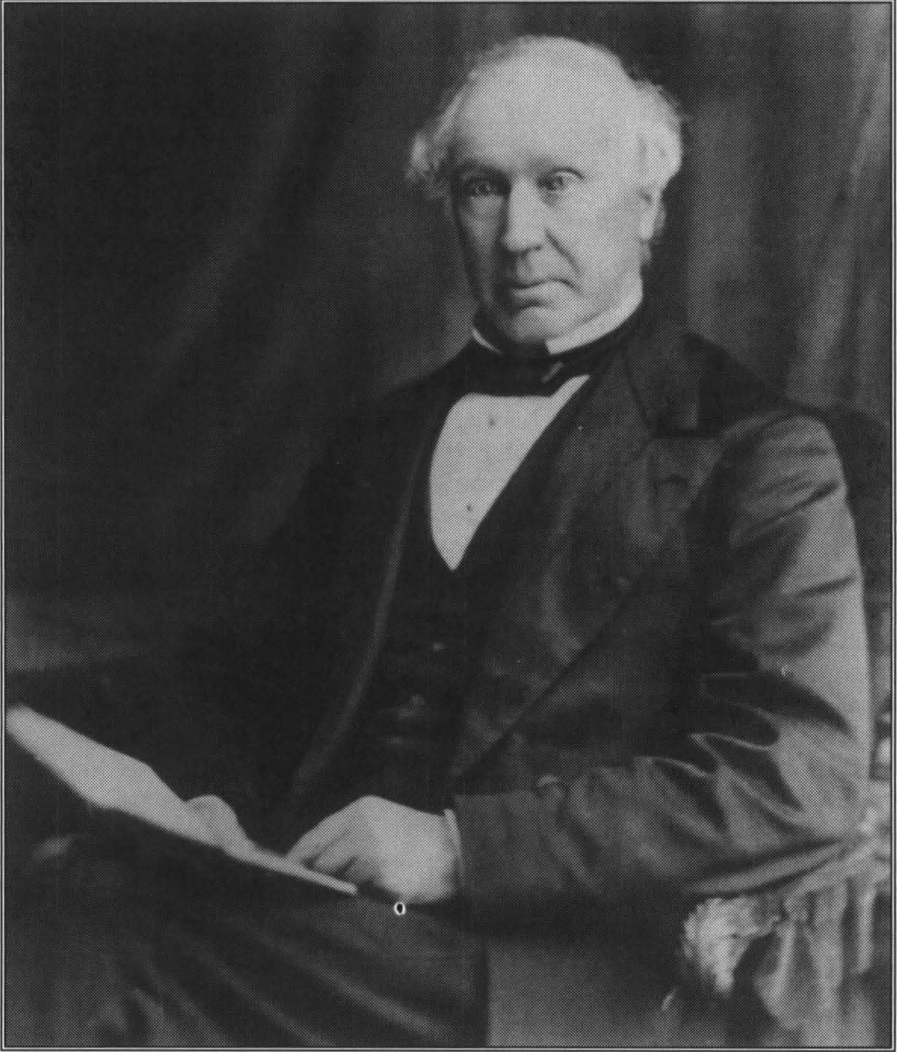


Thomas C. Kinnear (à gauche) et John Tobin (à droite).

Cette fragilité de la réussite en affaires menait parfois, aussi, à celle de l'esprit. Émigrant arrivé de Kilkenny dans sa jeunesse, John Tobin avait bâti sa fortune à la force du poignet dans le commerce et dans le lancement de compagnies ferroviaires. En 1860, l'agent de Dun le qualifiait d'homme «très riche» auquel on pouvait faire confiance «les yeux fermés pour toute opération». John A. Macdonald devait plus tard recruter Tobin pour faire campagne en faveur de la Confédération. On ne saura jamais exactement pourquoi — était-ce que les Néo-écossais étaient beaucoup plus tièdes à l'endroit du Canada ou que la pression des affaires devenait trop forte — mais Tobin sombra dans une profonde dépression et, le matin du 9 juin 1869, mit fin à ses jours à l'aide d'une carabine, dans son jardin. L'évêque Connolly, qui était son ami, s'arrangea discrètement pour que Tobin soit inhumé en terre bénite, dans le prestigieux cimetière Holy Cross¹⁷.

Étant donné les hauts et les bas de l'économie de Halifax, les négociants en vinrent à accorder beaucoup d'importance à la «moralité» de ceux avec qui ils désiraient faire affaire. Comme la loi ne leur apportait que peu de garanties et que les renseignements commerciaux fiables étaient rares, ils n'avaient d'autre choix que de se fier à la parole donnée. L'agent de Dun accordait une attention toute particulière à la réputation et à la moralité: «dit ce qui lui passe par la tête, manque de plomb dans la cervelle», «dépressif, séjourne actuellement aux É.-U.», «vit sur un grand pied» ou «chicanes familiales ayant amené la dissolution de la société¹⁸».

L'une des maisons de Halifax qui se distinguait par sa stabilité était celle de la famille Kenny. En 1853, Dun résumait ainsi le succès des Kenny: «gros volume d'affaires, surtout des importations de Grande-Bretagne. Établis depuis 25-30 ans. Arrivés d'Irlande pauvres. Hommes d'affaires avertis [...], Irlandais, riches, bons.» En 1876, le rapport de Dun se lisait ainsi: «aucun changement, parfaitement fiable.» Nés dans le comté de Kerry, Thomas et Edward Kenny avaient débarqué à Halifax en qualité de commis d'une entreprise de Cork qui faisait des affaires des deux côtés de l'Atlantique. En 1828, ils fondaient T. & E. Kenny & Co., grossistes et détaillants en nouveautés. Edward était le plus dynamique des deux, se faisant par exemple élire à la mairie de Halifax en 1842. Ainsi que l'évêque Connolly devait le confier plus tard au Premier ministre Macdonald, Edward «préfère le geste à la parole, ce qui est tout à son honneur. Il vaut à lui seul toute une équipe¹⁹». Lorsqu'il s'éteignit en 1868, Thomas, qui n'avait jamais pris femme, laissait plus de 100 000 £ et le contrôle de l'entreprise à son frère. La disparition en mer de son fils, également prénommé Edward, en 1870 signifiait que son cadet, Thomas E., né en 1833, allait prendre la tête de l'entreprise. En 1876, Kenny père se retirait complètement des affaires, la succession étant assurée. L'agent de Dun évaluait alors l'entreprise à plus de un million de dollars.



Sir Edward Kenny.

Si les Kenny avaient prospéré dans le port de Halifax, c'est parce qu'ils avaient appris à limiter leurs risques. Ainsi, ils abandonnèrent en 1850 le commerce de détail, secteur peu stable, pour se concentrer sur le commerce de gros. Ils se diversifièrent en se lançant dans le transport maritime et commencèrent à participer aux nouvelles entreprises financières et industrielles qui naissaient à Halifax. Les Kenny sentaient manifestement que l'ampleur et la variété de leurs intérêts financiers et commerciaux offraient la meilleure garantie de survie dans une économie aux prises avec l'insécu-

rité du commerce océanique. C'était la même promesse de sécurité qui les attirait dans le projet de confédération avec le Haut et le Bas-Canada en 1867. Lorsque Thomas E. commença à s'affirmer à la tête de l'entreprise familiale dans les années 1870, il remplaça également son père à titre de principal porte-parole des Irlandais catholiques de Halifax. De concert avec des amis exerçant des professions libérales tels que Charles Tupper et John Thompson, Kenny apprit rapidement à prendre la parole en faveur du Canada. En 1878, Macdonald essaya de le persuader de se porter candidat conservateur sur la scène fédérale. «Mon père et mon frère ont quitté l'entreprise il y a environ un an, répondit respectueusement Kenny, et je n'ai pas d'associé. Je suis donc extrêmement occupé, ce qui m'empêche de prendre une part active à la politique²⁰.» Macdonald reviendrait à la charge.

Tout comme les Kenny, l'ensemble des milieux d'affaires cherchait à se prémunir contre les risques. Les différents maillons de l'économie commerçante étaient reliés par une fragile chaîne, celle du crédit, qui dans le cas d'une entreprise comme T. & E. Kenny partait des salles d'exposition de Manchester, où la marchandise était achetée à crédit en plein hiver, pour aboutir aux magasins ruraux de la Nouvelle-Écosse, où la marchandise serait revendue, là encore souvent à crédit, aux agriculteurs et aux pêcheurs. Halifax n'était que le maillon central de cette chaîne. Pour ajouter à la complexité de la situation, toute une variété de monnaies circulaient en Amérique du Nord britannique. Même si la «monnaie de Halifax», cotée cinq shillings par rapport au dollar d'argent espagnol, s'était imposée depuis les années 1760 à titre de monnaie «officielle» de la colonie, il n'y avait en fait aucun système de change stable. Il arrivait souvent que l'on manque d'espèces sonnantes et trébuchantes — sous la forme d'un assortiment varié de pièces d'or et d'argent — pour subvenir aux besoins d'une économie naissante. Pour les opérations financières à plus long terme, les négociants avaient recours à un système complexe de lettres de change et de billets à ordre qui étaient soumis à toutes sortes d'impondérables, dont le moindre n'était pas un taux de change en perpétuelle fluctuation. De bonnes perspectives de profit s'offraient donc à ceux qui étaient en mesure de jouer un rôle de courtier en vendant des devises ou en escomptant des lettres de change*. Tout au long de la pre-

* Les lettres de change jouaient un rôle crucial dans l'économie canadienne à ses débuts. Dans son *Dictionary of Banking* (publié à Londres en 1911), Thomson reprend la définition figurant dans une loi britannique de 1882 sur les lettres de change; la lettre de change y est définie comme «un ordre, sans conditions, donné par écrit, adressé par une personne à une autre, signé par celle qui le donne, mandant à celle à qui il est adressé de payer sur demande, ou à une époque future déterminée ou susceptible de l'être, une somme d'argent précise à une personne ou à l'ordre d'une personne désignée, ou au porteur». Si le détenteur d'une lettre de change ne désire pas la conserver jusqu'à l'échéance, il peut chercher à s'en défaire auprès de sa banque ou d'un intermédiaire, qui lui verse le montant de la lettre de change moins l'escompte. Ainsi, au cours des années 1860, un marchand de Truro pouvait s'engager par une lettre de change à payer «sur demande dans les quatre-vingt-dix jours de la présente à John Smith [grossiste de Halifax] [...] la somme de cent dollars pour valeur reçue». Un timbre-poste apposé sur la lettre de change la rendait exécutoire.

mière moitié du XIX^e siècle, les marchands de Halifax se battirent pour exercer plus d'emprise sur ce processus et se libérer du joug financier de Londres et de New York. Les Néo-écossais ne sont pas les pionniers de la banque en Amérique du Nord britannique. Dès 1792, des négociants de Montréal avaient mis sur pied une banque rudimentaire, la Canada Banking Company; en 1822, ils avaient créé une banque à part entière, la Bank of Montreal*. En 1801, dans le plus pur esprit mercantile, les négociants de Halifax avaient rassemblé 50 000 £ par souscription dans l'espoir d'obtenir le monopole des opérations bancaires dans la colonie, mais l'Assemblée de la Nouvelle-Écosse s'était opposée à leur demande. La pénurie de monnaie de circulation et l'insuffisance du crédit avaient de nouveau amené le comité du commerce de Halifax à monter une campagne en faveur de l'obtention d'une charte en 1811. Rejetant cette demande, le gouvernement avait plutôt décidé de mettre en circulation des bons du Trésor pour tenir lieu de monnaie. Cette mesure ne satisfaisait pas les négociants qui, après avoir essuyé un troisième refus en 1822, décidaient en 1825 de fonder une banque privée. La Halifax Banking Company n'avait pas de charte et appartenait à un petit cercle de négociants dont la figure dominante était Enos Collins. Collins s'était enrichi en faisant la course pendant la guerre de 1812 et en se lançant ensuite dans le transport maritime. La «banque de Collins», comme on la surnommait, était logée dans un immeuble de pierre situé derrière les quais, rue Water. Disposant d'un monopole de fait, la Halifax Banking Company prospérait grâce aux opérations de change avec New York et Boston ainsi qu'à l'émission de ses propres billets, qu'utilisaient les négociants locaux²².

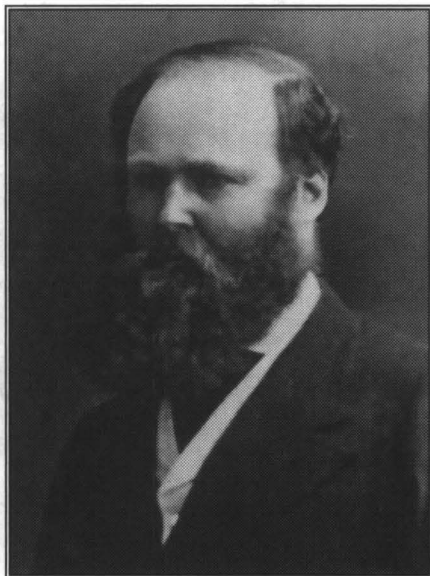
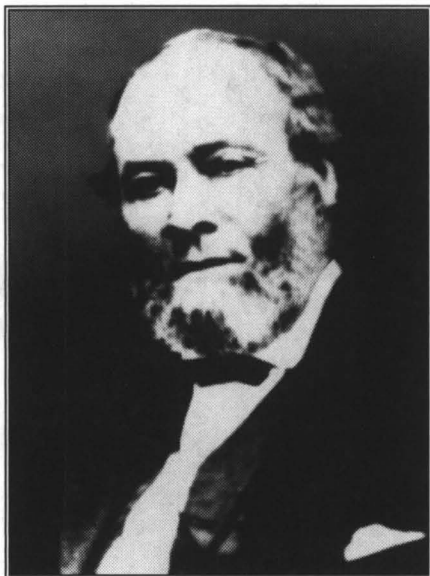
Cependant, le succès attisait les jalousies. L'emprise qu'exerçait Collins sur le financement des opérations commerciales poussa ses concurrents à solliciter une charte pour une banque qui serait accessible à un plus grand nombre de commerçants. Une lutte acharnée se déroula alors au niveau politique, Collins et ses amis essayant d'étouffer la concurrence dans l'œuf. Ils devaient échouer. La charte accordée par l'Assemblée de la colonie à la Bank of Nova Scotia en 1832 a été qualifiée de «plus avant-gardiste de l'époque²³». Fournissant l'une des premières illustrations du pragmatisme bancaire au Canada, la charte précisait le capital de la banque, son droit d'émission de billets et, surtout, diverses garanties pour ses actionnaires et ses clients. Il était interdit à la banque d'accorder des prêts sur le marché notoirement instable de l'immobilier, ainsi que de faire crédit sur la garantie de ses propres actions. Elle devait chaque année tenir une assemblée et présenter un état de sa situation au gouvernement. La responsabilité des actionnaires était limitée au double de la valeur de leurs actions.

La Banque de Nouvelle-Écosse prospéra dès le début. Ses billets s'imposèrent rapidement et son bureau de Bedford Row devint une source

* La Banque de Montréal a vu le jour en 1817, mais n'a reçu sa charte qu'en 1822.

accessible de crédit commercial. L'agent de Dun notait en 1855 qu'elle disposait de «ressources illimitées» et lui accordait en 1864 «la meilleure des cotes». En 1837, la banque avait ouvert des succursales à Windsor et à Saint-Jean. D'autres groupes de négociants de Halifax ne tardèrent pas à reprendre la recette à leur compte. En 1856, William Stairs fut l'instigateur d'une campagne de souscription d'où devait naître la Union Bank of Halifax. Au cours de la décennie suivante, des chartes furent accordées à des banques de Yarmouth et de Windsor, ainsi qu'à la People's Bank of Halifax. Toutes ces institutions étaient essentiellement des banques d'affaires, qui escomptaient des lettres de change, procédaient à des opérations de change et recevaient des dépôts portant intérêt à 3 p. 100 l'an. Il convient de signaler qu'à la même époque des négociants de Halifax travaillaient également à mettre sur pied d'autres entreprises de services financiers. C'est ainsi qu'en 1862, sept négociants dont certains étaient bien connus, comme Tobin, Duffus et Jones, se regroupaient pour former l'Acadia Insurance Company²⁴. Aucune banque de la Nouvelle-Écosse ne fit faillite au cours des années précédant la Confédération. Breckenridge concluait que «le système bancaire conçu à l'origine donnait lieu à si peu de problèmes, facilitait tellement les affaires et favorisait à un tel point la prospérité de l'économie que personne n'était tenté de le changer» à l'avènement de la nouvelle nation²⁵.

Étant donné cette prolifération de banques, il n'était guère étonnant que la prospérité engendrée par la guerre de Sécession au début des années 1860 donne naissance à une autre banque — une de plus — à Halifax. Il ne s'agissait au début que d'une rumeur. Il fut mentionné plus tard que les «capitalistes» à l'origine de cette rumeur «avaient si bien tenu leur langue que très peu de gens étaient au courant du projet²⁶». La rumeur fut accréditée lorsque le 4 février 1864, «après avoir expédié les questions courantes» à la réunion du conseil d'administration de la Union Bank, deux des administrateurs, John Duffus et Thomas Kinnear, remirent leur démission au président Stairs, expliquant qu'ils «s'étaient associés à d'autres messieurs pour former une nouvelle institution bancaire²⁷». Ces «autres messieurs» étaient tous des visages connus dans le port de Halifax. James Merkel, qui allait rapidement devenir président de la nouvelle banque, était un marchand à la commission et aux enchères qui avait pris sa retraite. D'après le peu de renseignements que nous possédons sur lui, c'était un homme «paisible et affable, estimé à juste titre pour sa droiture et son intégrité²⁸». Parmi les sept autres fondateurs, William Cunard était sans conteste le plus connu. Fils du redoutable Samuel Cunard, William était très actif dans le transport maritime, la réparation de navires et l'exploitation du charbon au Cap-Breton. L'agent de Dun lui accordait la cote «A1» tant pour sa «surface financière» que pour sa «solvabilité générale». Les six autres négociants — Thomas Kinnear, Edward Kenny père, Jeremiah Northup, John Tobin, George Mitchell et John Duffus — étaient tous solidement établis.



James W. Merkel (à gauche) et William Cunard (à droite).

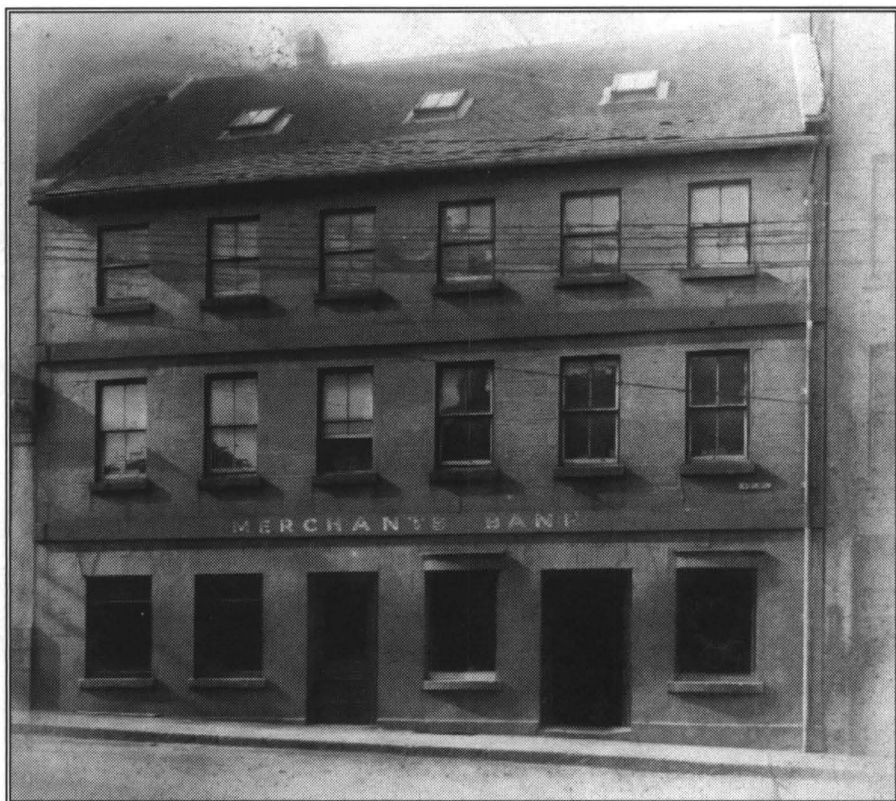
Les huit fondateurs optèrent pour la structure de la Halifax Banking Company, c'est-à-dire pour une banque privée qui fonctionnerait sans charte, libre de toute contrainte imposée par les pouvoirs publics. À la fin d'avril, ils faisaient paraître dans la presse locale des annonces faisant connaître leur intention «d'escompter des billets à ordre et des acceptations, de consentir des avances sur des titres agréés, d'acheter et de vendre des lettres de change, de recevoir des fonds en dépôt et d'effectuer toutes autres opérations relevant d'un établissement bancaire²⁹». Le capital s'élevait à 200 000 \$, dont 160 000 \$ étaient prétendument libérés. Ayant loué les anciens locaux de la Bank of Nova Scotia au 86-88 Bedford Row, la Merchants' Bank ouvrait ses portes le 2 mai.

Il reste peu de documents de cette époque sur la Merchants' Bank. À titre de société de personnes, elle ne comptait aucun actionnaire dans le public et n'avait aucune explication à fournir à sa clientèle de commerçants. «Elle est de création récente, notait l'agent de Dun en 1865, mais elle a bonne réputation, passant pour une institution compétente encore que limitée dans ses moyens, par comparaison avec les banques plus anciennes, et a pour actionnaires certains des hommes les plus riches de l'endroit³⁰.» Son fonctionnement était généralement entouré d'un certain mystère. Ce que nous savons, c'est que les administrateurs se réunissaient tous les jours, sauf le dimanche, à midi (Bedford Row n'étant qu'à quelques pas des quais) pour approuver les demandes d'escompte et de prêt que leur présentait George Maclean, dont le poste de caissier en faisait le plus haut



Bedford Row un jour du marché. Photographie non datée prise par Notman au milieu des années 1880. C'est dans cette courte rue en bordure de la mer qu'ont vu le jour plusieurs banques de Halifax. La Merchants' Bank ouvrit ses portes en 1864 au 86-88 Bedford Row, bâtiment que l'on peut distinguer à l'arrière-plan.

salarié de la banque. Ils se réunissaient à l'étage supérieur du local plutôt miteux de la banque, autour d'une petite table ovale que l'on peut encore voir de nos jours dans la salle du conseil de la banque à Montréal. Les réunions duraient rarement plus de quelques minutes, les administrateurs connaissant bien tous les clients. Pour faciliter le commerce international, la banque était l'agent de l'Imperial Bank de Londres et de trois banques des colonies, la Union de Terre-Neuve, la Union de l'Île-du-Prince-Édouard et la New Brunswick Bank. Aux yeux de tous les administrateurs, la banque constituait une activité connexe à leur occupation essentielle, le commerce. Il s'agissait toutefois d'une activité lucrative: entre 1864 et 1869, la Merchants' rapportait 9 p. 100 par an sur le capital investi.



L'immeuble de la Merchants' Bank, Bedford Row.

En avril 1869, les billets en circulation, les dépôts et les comptes courants de la Merchants' totalisaient 500 000 \$. Cette somme était garantie par 335 000 \$ en espèces. Toutes les dépenses initiales avaient été payées; de faibles frais généraux et une petite taxe annuelle versée à la ville constituaient les seules dépenses de la banque. Celle-ci ne comptait à ses débuts que trois employés: George Maclean*, le caissier âgé de trente ans, Henry Romans, préposé au guichet, et William Hood, le messenger, qui était tenu d'habiter sur place. Un commis, Cyril Francklyn, se joignit à eux en 1869³¹. La Merchants' était donc la plus petite banque de Halifax dans les années 1860.

À la Confédération, les négociants de Halifax étaient fort satisfaits de leurs activités bancaires. En 1869, ils attirèrent l'attention du ministre

* Il n'est pas du tout exclu que Maclean ait été le frère de John S. Maclean, négociant de Halifax qui présida la Banque de Nouvelle-Écosse de 1874 à 1889. Les documents ne permettent pas de l'affirmer avec certitude.



Vers la fin des années 1860, William Notman, célèbre photographe de Montréal, ouvrit un studio rue George, à Halifax. Le tout-Halifax se pressait à sa porte afin de poser pour la postérité. Les premiers administrateurs de la Merchants' Bank ne faisaient pas exception. De ces photographies se dégage une impression de force, de gravité et d'aisance matérielle caractéristique des banquiers de l'époque. À mesure que la banque grandissait, ses employés commencèrent à fréquenter le studio de Notman; le caissier David Duncan (photo du haut) et le comptable Edson Pease (photo du bas, avec sa famille) posèrent tous deux au milieu des années 1880.

des Finances du nouveau Dominion sur le fait que «le système bancaire en place en Nouvelle-Écosse fonctionne avec succès depuis plus de trente ans et a joué un rôle de premier plan dans la mise en valeur des ressources de la province et l'expansion de son commerce [...] Le public est satisfait du système et ne souhaite aucun changement³²». La situation n'était pas aussi rose dans le Haut-Canada. Le développement relativement harmonieux des neuf banques des Maritimes contrastait avec l'instabilité qui caractérisait les dix-huit banques en activité en 1867 dans les régions centrales. La vigoureuse croissance de l'économie dans ces régions au cours des années 1850 et 1860 avait donné naissance à un assemblage hétéroclite d'institutions bancaires. Les plus en vue étaient celles qui détenaient une charte coloniale. À leur tête, la Banque de Montréal disposait d'un actif de six millions de dollars et entretenait des rapports privilégiés avec le gouvernement provincial, dont elle était à la fois le banquier et l'agent financier. Si les banques de Halifax, au premier rang desquelles venait la Banque de Nouvelle-Écosse avec un actif de seulement 560 000 \$, avaient une crainte en 1867, c'était bien que les banques de la rue Saint-Jacques à Montréal ne se mettent à convoiter leur territoire — crainte qui allait bientôt se révéler fondée. Les régions centrales possédaient également des banques privées par actions et une banque détenant une charte royale, la Bank of British North America. On comptait également une poignée de banques «libres», issues d'une expérience menée dans les années 1850 pour essayer de reproduire la structure mise en place dans l'État de New York, c'est-à-dire des petites banques locales assujetties à un code de principes bancaires généraux³³.

Le problème essentiel du système bancaire dans les régions centrales ne tenait pas à la diversité des institutions, mais plutôt à une croissance trop rapide. Si l'on y ajoutait sa vulnérabilité aux récessions commerciales prononcées, notamment en 1857, et une tendance à accorder des prêts excessifs dans le secteur immobilier, tous les ingrédients étaient réunis pour expliquer l'instabilité du système. C'est ainsi que, en 1866, la Bank of Upper Canada faisait faillite, avant d'être imitée un an plus tard par la Commercial Bank. Comme les colonies de la côte est, celles du centre du Canada souffraient d'une pénurie chronique d'espèces; en 1866, le gouvernement du Haut-Canada avait tenté maladroitement de lancer une monnaie liée au trésor public³⁴.

Malgré les secousses qui ébranlaient le système bancaire dans les régions centrales, il ne faisait aucun doute dans l'esprit des Canadiens que les banques éparpillées aux quatre coins du nouveau Dominion étaient le moteur financier de la croissance économique. «Les banques représentaient les trois quarts de l'actif des intermédiaires financiers, a relevé l'économiste E.P. Neufeld, toutes les opérations de change passaient par elles, et leurs actions étaient de loin les titres les plus importants négociés dans des bourses de valeurs encore embryonnaires³⁵.» Les Canadiens utilisaient leurs billets en toute confiance. Par conséquent,

on s'attendait implicitement à ce que le pacte confédératif s'accompagne de normes régissant le système bancaire à l'échelle nationale.

Alors que les Américains avaient opté pour un système de banques à établissement unique, dont chacune était limitée par les ressources financières locales, les Canadiens avaient adopté le modèle écossais des banques à succursales. La croissance des banques à succursales, de nouvelles cellules venant s'ajouter au système existant, permettait de faire circuler rapidement les fonds entre les secteurs qui affichaient des excédents et ceux dont les besoins dépassaient les ressources. À l'instar du Canada avec sa nouvelle structure politique, chaque banque allait devenir une sorte de fédération composée d'un siège social fort et de succursales disséminées ici et là. C'est pourquoi l'*Acte de l'Amérique du Nord Britannique* accordait une compétence exclusive au gouvernement fédéral en matière de monnaie et de banques. L'intégration des divers régimes bancaires dans les colonies avait été reléguée à l'arrière-plan, au début, par les exigences politiques inhérentes à la fondation de la nouvelle nation. En 1867, le Parlement avait adopté en toute hâte une loi sur les banques* qui pour l'essentiel maintenait le *statu quo* jusqu'à la fin de 1869. Les banques provinciales se voyaient conférer le droit d'opérer à l'échelle nationale, un droit dont la Banque de Montréal allait se prévaloir à Halifax. À tous les autres égards, la réforme du système bancaire était remise à plus tard. En 1868, les billets provinciaux qui avaient été mis en circulation en 1866 devinrent des billets du Dominion.

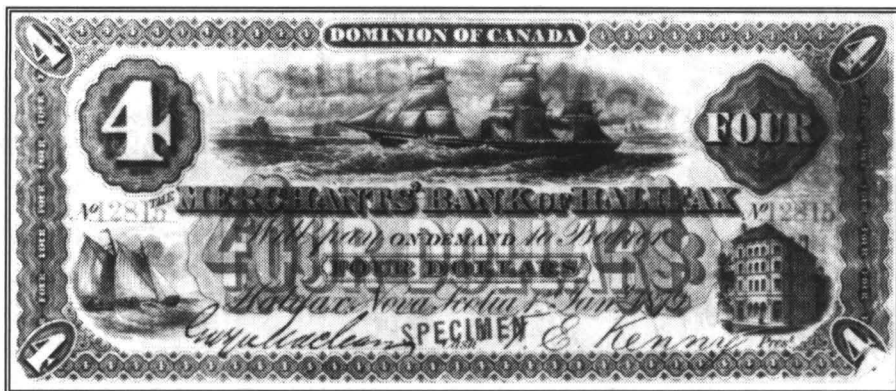
La Confédération eut un effet à tout le moins mitigé sur le conseil d'administration de la Merchants' Bank. En fait, celui-ci se retrouva divisé en deux camps diamétralement opposés. L'élite des négociants de Halifax avait ceci de remarquable que ses membres pouvaient s'associer dans des entreprises commerciales tout en s'affrontant farouchement sur le plan politique. Entre 1867 et 1870, les associés de la Merchants' débattirent entre eux du destin politique de la Nouvelle-Écosse. Au début des années 1870, les partisans de la Confédération, ayant eu le dessus, allaient faire de la banque une institution prête à jouer son avenir au sein du pays. En 1867, toutefois, la partie était loin d'être gagnée. Jeremiah Northup et Thomas Kinnear se rangèrent au côté de Joseph Howe pour combattre le projet de Confédération, qu'il considérait comme risqué. Northup se fit élire sous la bannière libérale à l'Assemblée provinciale à titre d'adversaire de la Confédération, grâce à l'appui, notamment, d'éminentes familles telles que les Stairs et les Jones. Parmi les autres administrateurs, John Tobin et Edward Kenny embrassèrent la cause de la Confédération. Tobin allait être défait aux élections fédérales de 1867 tandis qu'Edward Kenny père entrerait au cabinet Macdonald par la petite porte, en étant nommé au Sénat.

* *N.d.t.*: celle-ci s'appelait à l'origine «Acte des banques», avant de devenir la «Loi des banques». Nous employons ici l'appellation moderne.

Une généreuse dose de flatteries et de faveurs politiques permirent à John A. Macdonald de venir bientôt à bout des susceptibilités des Néo-écossais. En 1869, l'homme d'Ottawa à Halifax, Charles Tupper, avait réussi par la négociation à être en «meilleurs termes» avec Howe, et l'opposition à la création d'une nouvelle nation s'était évanouie. En 1870, Macdonald avait habilement nommé Northup au Sénat et s'était insinué dans les bonnes grâces de certains des anciens adversaires de la Confédération comme John F. Stairs, fils de William. Une fois l'allégeance de la Nouvelle-Écosse acquise à Ottawa, Kenny père était revenu à Halifax muni d'un titre de chevalier (Howe étant entré au cabinet fédéral) avant de prendre une semi-retraite. Il revenait alors à son fils Thomas d'entretenir la sympathie toute nouvelle que la banque de son père aussi bien que la ville éprouvaient maintenant pour la cause fédérale³⁶.

Au printemps 1869, le président Merkel et les administrateurs de la Merchants' hésitaient sur le parti à prendre. Pour lucrative qu'ait été leur institution jusque-là, il était clair qu'elle devrait bientôt se conformer à des règles nationales. La loi temporaire sur les banques adoptée en 1867 devait expirer à la fin de l'année et, peu importe ce qui allait se passer ensuite, une charte fédérale semblait être le prix minimum à payer pour être admis dans le monde nouveau de la banque au Canada. De même, l'intention du gouvernement fédéral de créer une monnaie nationale allait dépendre de la conclusion d'un compromis avec les banques à charte. Aussi le conseil d'administration annonçait-il en avril 1869 son intention d'obtenir une charte fédérale: «Les changements prévus des lois régissant le commerce de banque et la monnaie dans la province nous ont incités à demander une charte qui nous permettra de transformer la présente société, connue sous la raison sociale de Merchants' Bank, en une banque par actions³⁷.» Les banques provinciales ne pouvaient s'étendre à l'échelle nationale sans charte fédérale. La nouvelle banque fédérale devait s'appeler Merchants' Bank of Halifax, afin de se distinguer de la Merchants' Bank of Canada qui était déjà active dans le centre du pays. Calquant leur charte sur celle de la Union Bank of Halifax, les administrateurs annoncèrent que le capital serait de un million de dollars, dont la moitié resterait entre leurs mains et le solde serait offert au public sous forme d'actions de 100 \$. La banque aurait ainsi un capital de 300 000 \$.

L'obtention de leur charte, qui avait reçu la sanction royale le 22 juin 1869³⁸, n'avait pas réussi à dissiper entièrement les inquiétudes des administrateurs de la Merchants'. L'un des leurs, John Tobin, venait de se donner la mort, dix jours plus tôt. Au niveau de l'institution, on se préoccupait beaucoup de la forme que prendrait la nouvelle loi sur les banques prévue par Ottawa. Macdonald avait choisi comme ministre des Finances John Rose, avocat de Montréal spécialisé dans le droit des sociétés. Rose avait pour sa part demandé conseil à l'agent financier du nouveau gouvernement fédéral, la Banque de Montréal. Profondément influencé par E.H. King, directeur général de cette dernière, Rose opta pour un système bancaire et monétaire



Billet de quatre dollars émis par la Merchants' Bank of Halifax en 1879. Comme le sceau de la banque, ses billets avaient pour thème l'océan. Les dessins de voiliers fendant les flots qui ornent la partie centrale et le coin inférieur gauche du billet étaient l'œuvre d'un des commis de la banque. Le président Kenny et le caissier Maclean signaient chacun des billets émis; les administrateurs supervisaient la destruction des vieux billets dans un four situé au sous-sol du siège social. Tout comme les autres banques canadiennes, la Merchants' Bank, qui devint plus tard la Banque Royale, continua à émettre ses propres billets jusqu'au début des années quarante.

national dans lequel, selon son projet, les banques existantes n'auraient plus le droit d'émettre leurs propres billets, gagés sur leur crédit. Le gouvernement se proposait plutôt d'émettre ses propres billets, lesquels seraient remis aux banques moyennant le dépôt d'obligations du Dominion. Il ne resterait ainsi qu'une ou deux «grandes banques» — dont évidemment, dans l'esprit de King, la Banque de Montréal — pour financer le commerce à l'échelle nationale, les autres institutions étant reléguées à un rôle de distributrices locales de monnaie. Même si le projet de création d'une monnaie nationale uniforme n'était pas dépourvu de mérite, le plan de Rose semblait avoir pour effet de transformer le système bancaire canadien en une structure instable formée de banques locales ou à établissement unique. Les banquiers canadiens furent à peu près unanimes à condamner ce plan, qui menaçait de les priver des profits réalisés sur les billets et, plus grave encore, de réduire leur capacité de financer le cycle du commerce. En effet, les fonds qui devraient être consacrés à l'achat de titres du Dominion, lesquels seraient ensuite déposés à Ottawa, ne pourraient servir au financement du commerce. Le retour des banques à établissement unique les obligerait à fermer leurs succursales.

Cet exemple frappant de la solidarité des banquiers canadiens, unis dès le début de la Confédération pour défendre leurs intérêts, força Rose à abandonner son plan — et plus tard son poste — à la mi-juin. Les banquiers de Halifax se réunirent en avril afin de rédiger une pétition avisant Ottawa que le projet était trop «radical». Leurs billets avaient toujours été

convertibles en or, et le plan de Rose se ramenait au fond à un «prêt obligatoire» au gouvernement, qui tarirait la source du crédit pour les commerçants canadiens. Peter Jack, de la Union Bank, fut chargé de se rendre à Ottawa en qualité de porte-parole de «toutes les banques de Halifax». Les banquiers de l'Ontario et du Québec, parmi lesquels King brillait par son absence, joignirent leur voix à celle des banques des Maritimes³⁹. Ainsi, sans s'être concertés, les banquiers de Toronto, de Montréal et de Halifax en étaient venus à faire front commun, à se comporter comme une industrie nationale. Bien rares furent les ministres des Finances qui, après John Rose, se trouvèrent en si profond désaccord avec les banques du pays. L'incident de 1869 avait établi un précédent. Les banquiers et les hommes politiques devaient à partir de cette date recourir à la consultation, et les changements allaient être mis en œuvre graduellement pour ne pas compromettre la stabilité du système à l'échelle nationale.

Les lois sur les banques de 1870 et de 1871 illustraient ce nouvel esprit de conciliation. Le successeur de Rose, sir Francis Hincks, qui avait participé au lancement de compagnies ferroviaires et été dans la banque avant de se tourner vers la politique, sonda méthodiquement les banques avant de présenter un projet de loi qui respectait leur droit d'émission. Ottawa se contenterait d'émettre des billets de un et de deux dollars, laissant aux banques le droit d'émettre tous les billets de plus de quatre dollars. Les banques seraient tenues de garantir leurs billets par une réserve en espèces dont au moins un tiers serait composé de billets du Dominion. On affina la loi en 1871 en y ajoutant des dispositions qui régissaient le fonctionnement des banques. Les nouvelles institutions devaient, pour obtenir une charte, justifier d'un capital minimum de 500 000 \$, dont au moins 20 p. 100 devait être libéré avant qu'elles puissent entrer en activité. Pour favoriser de saines pratiques bancaires, des rapports statistiques devaient être remis chaque mois au gouvernement, tandis que la responsabilité des actionnaires était fixée au double de leur mise de fonds en cas de faillite de l'institution. Toute banque qui suspendrait pendant plus de quatre-vingt-dix jours ses paiements en espèces se verrait automatiquement retirer sa charte. Nombre des règles applicables aux banques avant la Confédération furent reprises dans les lois de 1870 et 1871, notamment la disposition extrêmement importante qui permettait aux négociants de mettre des connaissements en garantie des prêts qui leur étaient accordés. Pour préserver la vigueur du système et lui permettre d'exploiter les possibilités nouvelles qu'offrait l'économie, les chartes des banques canadiennes devaient être revues tous les dix ans; cette disposition typiquement canadienne prenait sa source dans la législation bancaire en vigueur dans les colonies avant la Confédération. Dans toute cette réforme, il était implicitement reconnu que les banques privées pouvaient et devaient croître au même rythme que la jeune nation; l'État avait pour rôle de faciliter et, dans une certaine mesure, de régler cette croissance, mais il revenait aux banques de relever le défi.



James B. Duffus.

La *Loi sur les banques* était encore en gestation lorsque cinquante et un actionnaires de la Merchants' Bank, qui venait tout juste d'obtenir sa charte, se réunirent au YMCA de Halifax pour assister à une « assemblée générale des actionnaires » le 18 octobre 1869. L'assemblée fut consacrée en bonne partie à l'exécution des formalités qui accompagnaient l'octroi d'une charte. C'est ainsi que les serments d'usage furent prêtés, les quorums fixés et les statuts approuvés. On procéda ensuite à l'élection de sept administrateurs parmi dix-neuf candidats. William Cunard recueillit le plus grand nombre de voix. Thomas Kenny succéda à son père au conseil d'administration. Les administrateurs portèrent T.C. Kinnear à la présidence du conseil en remplacement du président Merkel, de « santé précaire ». Ils lui remirent solennellement à cette occasion les clés de la caisse et de la chambre forte. Tous les trois mois, le président et au moins un administrateur devaient se rendre dans la chambre forte et en inventorier le contenu, peu importe le temps que cela leur prenait. Lors du premier décompte qui eut lieu en novembre 1869, les liquidités s'élevaient à 441 003 \$, dont 224 000 \$ en or et le reste en billets. Le capital libéré de la Merchants' s'élevait à 300 000 \$ et le passif à 729 163 \$, que garantissait une assez maigre réserve de 20 000 \$⁴⁰.

Les cent trente-quatre noms figurant sur la liste des actionnaires prouvaient que la Merchants' était bien une banque de *marchands*. Toute l'élite commerçante de Halifax avait investi dans l'avenir de la banque; les familles Almon, Boak, Black, Blackadar, DeBlois, Duffus, Dwyer, Esson, Jones, Stairs



Thomas E. Kenny.

et Wier détenaient toutes des actions. Le sceau de la banque représentait un navire à aubes, censément un vapeur de la Cunard, alors qu'en fait les obligations liées au commerce océanique allaient bouleverser les activités du premier conseil d'administration. En décembre, lorsque Kinnear entreprit un voyage de quatre mois en Angleterre afin d'y faire des achats, James Duffus, frère et associé de John, assumait temporairement la présidence. Lorsque Duffus partit à son tour pour l'Angleterre, les administrateurs proposèrent la présidence à T.E. Kenny. Celui-ci protesta que «ses propres affaires lui prenaient beaucoup de son temps» et que, si la banque voulait prospérer un jour, elle «devait avoir à sa tête un homme qui pourrait s'y trouver pendant les heures d'ouverture⁴¹». Kenny finit quand même par accepter la présidence, qu'il devait finalement occuper trente-huit ans, le plus long mandat de l'histoire de la banque. Quelques semaines plus tard, il était déjà en train d'exercer des pressions sur le ministre des Finances fédéral Hincks au sujet de la *Loi sur les banques*⁴². Même s'il rappelait souvent à qui voulait l'entendre que son rôle à la banque était «simplement consultatif⁴³», Kenny ne cessa de jouer un rôle actif dans l'évolution de la Merchants'. Sa longévité et son rôle à la banque pèsèrent, à la longue, de façon déterminante sur la décision de la Merchants' de quitter son marché régional de Halifax pour acquérir une dimension nationale. À l'exception de la Banque de Nouvelle-Écosse, les autres banques de Halifax allaient finir par payer le prix du manque de dynamisme manifesté par leurs dirigeants.

Le premier exploit de Kenny fut de transformer le conseil d'administration en un réseau actif de promotion des affaires de la banque. Halifax était une ville divisée en clans bien distincts, ce qui obligeait la banque à établir des liens avec toute une série de groupes religieux, politiques et familiaux différents. Kenny établit avec soin la composition du conseil d'administration pour permettre à la Merchants' d'attirer toute cette clientèle. Comme devait se le rappeler plus tard un ancien de la banque à Halifax, il était «en quelque sorte entendu que le conseil d'administration devait être divisé de manière égale sur le plan tant religieux que politique — trois Conservateurs et trois Libéraux, trois catholiques et trois protestants⁴⁴». Ce pragmatisme bien canadien ne donnait pas toujours les résultats escomptés. En mars 1870, Kenny proposa audacieusement la candidature de A.G. Jones — un Libéral qui, récemment encore, était opposé à la Confédération — au conseil d'administration. Les actionnaires se rendirent au choix des administrateurs mais Jones, gêné à l'idée de s'allier ouvertement sur le plan commercial à ceux qu'il combattait sur la scène politique, déclina l'offre. Il préféra demeurer un ami discret et un actionnaire de la banque, devisant avec Kenny autour d'un repas au Halifax Club ou pendant une promenade le long du Bras⁴⁵. L'offre que Jones avait déclinée fut acceptée avec empressement par un autre ancien partisan de Joseph Howe, le sénateur Northup. Celui-ci allait rester membre du conseil de la Merchants' et, en 1872, en devenir le premier vice-président conformément à une nouvelle disposition de la *Loi sur les banques*.

Dans les années 1870, la Merchants' adopta sous la férule de Kenny une stratégie de croissance en deux volets. Elle devait tirer parti de ses liens étroits avec les négociants de Halifax pour élargir sa clientèle dans le milieu local des affaires, puis s'attaquer au marché de l'intérieur en se développant le long des artères commerciales qui reliaient les innombrables petites villes de la Nouvelle-Écosse à la métropole provinciale. La composition du conseil d'administration permit à la Merchants' de se développer relativement facilement à Halifax. Comme les autres banques de la ville, elle escomptait les lettres de change à un taux situé entre 6 et 8 p. 100. En majorant ou en diminuant ce taux de 1 p. 100, la banque exerçait un certain contrôle, bien rudimentaire certes, sur la demande de liquidités. Les déposants se voyaient offrir 3 p. 100 d'intérêt, voire 4 p. 100 si la banque avait besoin de fonds pour consentir des prêts. Ce système permit à la banque d'enregistrer une croissance appréciable tout au long des années 1870. Alors qu'en 1869 elle escomptait la somme de 266 970 \$ en lettres de change, ce chiffre était passé à 2 206 500 \$ en 1879⁴⁶. Le gros des bénéfices provenait de l'écart entre les taux débiteur et créditeur. La Merchants' ne tarda pas à distribuer un dividende de 8 p. 100 par année, qu'elle allait maintenir.



La petite banque dans le gros immeuble. Le premier siège social de la banque conçu expressément à cette fin ouvrit en 1879, à l'angle des rues George et Hollis.



*Thornvale, résidence de Kenny sur le bras nord-ouest
(photographie: Royal Engineers, vers 1890).*

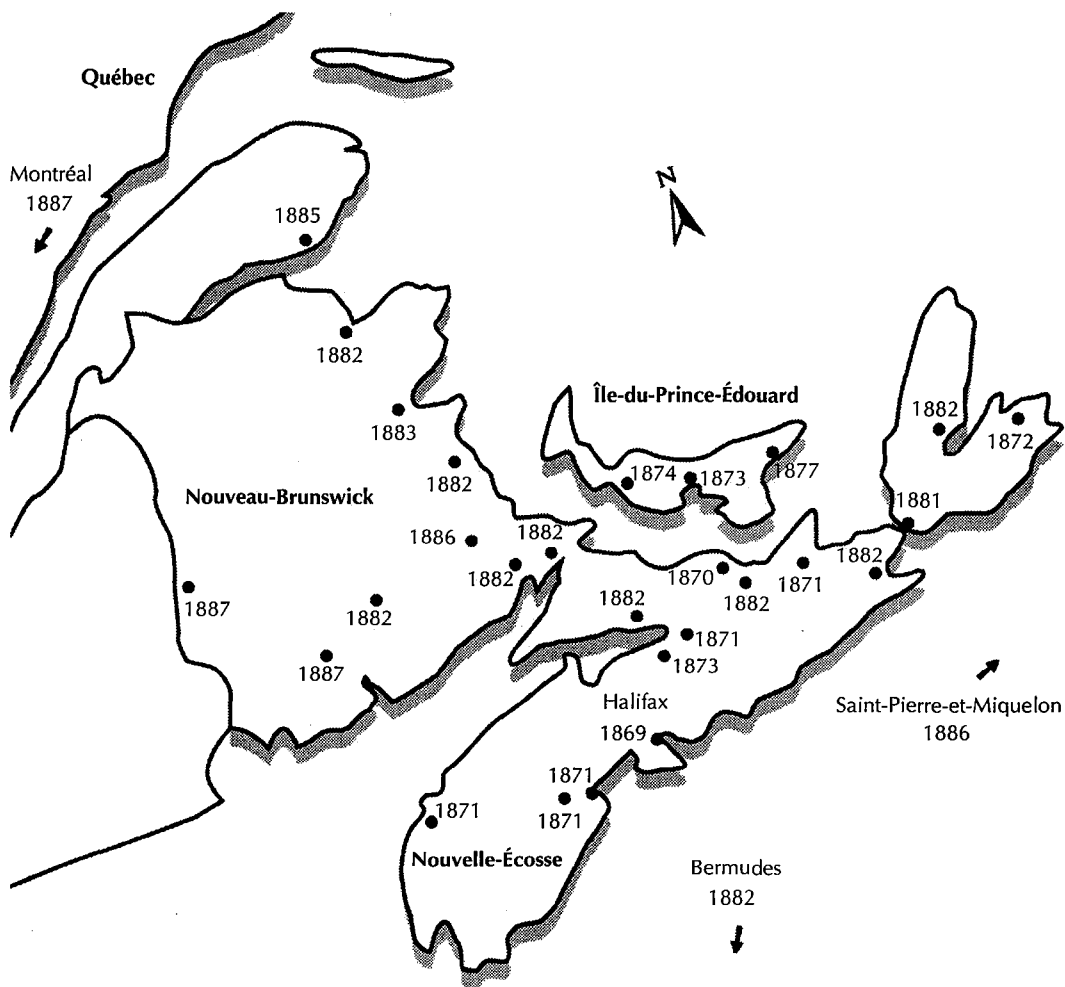
Une autre source d'activité était le flux continu d'opérations de change liées au commerce maritime. Des ententes furent conclues avec des correspondants bancaires à Londres et à New York pour faciliter les opérations internationales. Une fois William Cunard établi à Londres au début des années 1870, il y devint le représentant de fait de la Merchants', organisant par exemple l'achat de débetures des colonies par l'entremise de la banque de Williams Deacon à Liverpool (ville par laquelle transitaient une grande partie des marchandises négociées par Kenny). Le noyau des activités de la banque était constitué par les gros comptes commerciaux apportés par les administrateurs et leurs associés. En 1875, par exemple, T. & E. Kenny & Co. avait un compte débiteur de 182 580 \$ à la Merchants'⁴⁷. Celle-ci obtint également la clientèle de S. Cunard & Co., ce qui lui assurait une relation lucrative avec l'industrie naissante de l'exploitation du charbon au Cap-Breton. Kenny travaillait sans relâche à élargir son assise en attirant de nouveaux administrateurs: Thomas A. Ritchie, éminent avocat local, James Butler, important négociant d'obédience libérale de la rue Lower Water, et Joseph Wier, autre marchand influent, accédèrent tous au conseil d'administration de la Merchants' au cours de ses dix premières années d'activité.

Ainsi que Kenny devait le déclarer aux actionnaires en 1875, la Merchants', à titre de banque de type traditionnel à Halifax, enregistrait une croissance « constante et satisfaisante » pendant ses premières années⁴⁸. Les locaux plutôt minables de Bedford Row s'étant révélés rapidement exigus, le conseil d'administration fit appel en 1876 à l'architecte new-yorkais T.R. Jackson pour qu'il construise, moyennant 62 000 \$, un siège social haut de trois étages à l'angle des rues Granville et George. Un an plus tard, le sénateur Northup posait la pierre angulaire d'un bâtiment qui, selon le *Reporter* de Halifax, allait bientôt devenir l'un des « joyaux de la ville ». Le même soir, le président Kenny recevait les administrateurs « avec le plus grand chic » à *Thornvale*, sa résidence bâtie au bord du Bras⁴⁹. Deux ans plus tard, l'assemblée générale annuelle se tenait dans le nouvel immeuble, symbole de la maturité fraîchement acquise par la banque. Quelques années plus tard, Kenny écrivait à son voisin A.G. Jones, qui s'était depuis fait un nom sur la scène politique fédérale, pour le prier de ne surtout pas hésiter à faire appel à la Merchants' pour verser le produit d'un prêt consenti par Londres aux chemins de fer provinciaux: « Pensez à moi à ce moment-là — ou plutôt, pensez à la petite banque dans le gros immeuble à l'angle de George et Granville », recommandait-il à son ami⁵⁰.

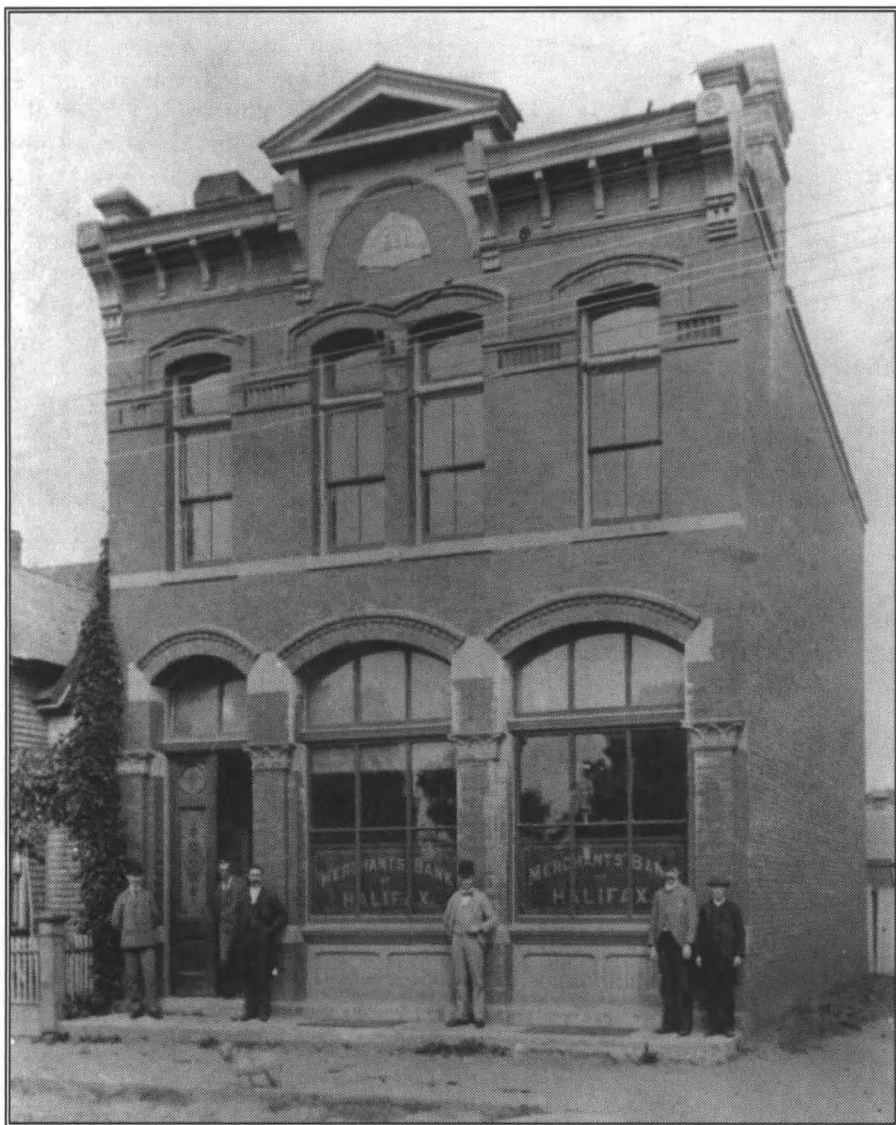
Au cours de ces premières années, la Merchants' se distinguait de ses concurrentes de Halifax par son expansion dynamique en dehors de la ville. Entre 1870 et 1886, elle devait ouvrir vingt-cinq agences et sous-agences en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick et dans l'Île-du-Prince-Édouard. À titre de comparaison, la Union Bank de Halifax, établie avant elle, n'ouvrit qu'une succursale pendant la même période. Seule la Banque de Nouvelle-Écosse, plus importante que la Merchants', pouvait se comparer à celle-ci en ouvrant quinze succursales entre le début de cette période et 1883. Même si les agences rurales de la Merchants' ne se révélaient pas toutes rentables, leur ouverture était un témoignage éloquent de la volonté qu'avait la banque d'élargir son assise. C'était presque comme si Kenny et son conseil d'administration avaient pressenti que, en s'endormant sur leurs lauriers à Halifax, ils condamneraient la banque à n'être jamais qu'une institution de second ordre. Kenny sillonnait l'arrière-pays. En 1884, par exemple, l'annonce de la construction du chemin de fer de Caraquet, au Nouveau-Brunswick, vint confirmer le flair qu'il avait eu en 1882 en ouvrant des agences à Bathurst, à Dorchester et dans d'autres avant-postes du Nouveau-Brunswick. Le même flair allait, le moment venu, pousser Kenny et la banque à sortir du cadre des Maritimes pour s'aventurer toujours plus loin sur le continent, en quête de nouveaux marchés.

Les premières « agences » de la Merchants' ressemblaient bien peu aux succursales bancaires telles que nous les connaissons, s'apparentant davantage à des franchises; ainsi, elles affichaient le nom de la banque de Halifax mais décidaient généralement elles-mêmes de leurs modalités

Merchants' Bank of Halifax: Expansion des succursales de 1869 à 1887



1869 Halifax (siège social)	1873 Charlottetown	1882 Bathurst
1870 Pictou	1874 Summerside	1882 Kingston
1871 Bridgewater	1877 Souris (succ. aux.)	1882 Dorchester
1871 Truro	1881 Port Hawkesbury	1883 Newcastle
1871 Weymouth	1882 Londonderry	1885 Paspebiac
1871 Antigonish	1882 Baddeck	1886 Moncton
1871 Lunenburg	1882 Guysborough	1887 Fredericton
1872 Sydney	1882 Sackville	1887 Woodstock
1873 Maitland	1882 Richibucto	1887 Montréal



Parmi les premières agences, Bridgewater (ci-dessus) ouvrit ses portes en 1871 et Guysborough (page suivante) en 1882. Dans les photographies des succursales, le personnel se rangeait invariablement sur le pas de la porte, rappelant l'équipage d'un navire.

d'exploitation. Elles n'ouvraient pas à des heures régulières et remettaient aux déposants des reçus temporaires. Seul le siège, à Halifax, délivrait des reçus permanents. Les agences de ce genre ouvraient leurs portes le long des artères commerciales qui traversaient les Maritimes, dans les

baies où les pêcheurs déchargeaient leurs prises et dans les vallées où les bûcherons livraient leur bois. L'activité suivait le rythme des saisons, comme la vie économique des localités qui dépendaient de la pêche, de l'exploitation forestière ou de l'agriculture. On comptait sur le crédit, par exemple, pour financer la campagne annuelle d'abattage forestier et importer les produits de première nécessité. Ces services avaient toujours été assurés au gré des besoins par les banques de Halifax et de Saint-Jean. Il était toujours possible, en s'installant sur place, de s'emparer de ce volume d'activité — ainsi que de le monopoliser. À maintes reprises, les marchands locaux avaient fait circuler des pétitions invitant les banques de Halifax à envisager «tous les avantages qu'il y aurait à installer une agence» dans leur localité⁵¹. Pour les administrateurs de la Merchants', l'avantage tenait à la possibilité de brancher leur toute jeune banque sur un réseau bien implanté de relations commerciales avec l'arrière-pays de Halifax. Un accès plus facile au crédit favoriserait à la fois leurs propres opérations commerciales avec les marchands de la campagne et les prêts ainsi que la circulation des billets de la banque.

Les premières agences étaient donc ouvertes là où des relations commerciales existaient de longue date avec les négociants de Halifax. En juillet 1870, les administrateurs votaient en faveur de la création d'une agence à Pictou, où ils connaissaient très bien William Ives, marchand local de quincaillerie et d'accastillage. En contrepartie d'une rémunération annuelle, Ives ouvrit une agence dans son arrière-boutique. Les services offerts étaient des plus rudimentaires: l'agent recevait les dépôts et établissait des traites à titre temporaire. Après avoir vérifié l'opération, le siège de Halifax lui envoyait un reçu en bonne et due forme ou une traite sur



New York, pour qu'il le remette au client. Ce service était un à-côté par rapport aux activités habituelles de l'agent⁵². En 1871, la banque ouvrit une autre agence à Truro où Kenny avait, en la personne de John Dickie, un vieil associé dans les consortiums de transport maritime. Dickie installa l'agence dans le fond de son magasin, employant son fils Martin à titre de commis non rémunéré. Halifax lui versait pour ses services 1000 \$ par année. Un an plus tard, l'administrateur Joseph Wier recrutait un marchand de Sydney, John Burchell, pour servir d'agent dans cette ville. Lorsque Burchell se souvint qu'il n'avait «aucune expérience dans le domaine», la banque envoya un comptable à son magasin pour que lui puisse aller apprendre les rudiments du métier chez Ives, à Pictou⁵³. En 1873, Kenny profita de l'amitié qui le liait à David Frieze, armateur de Maitland, pour ouvrir une agence dans cette ville. Frieze cimentait l'association en devenant actionnaire de la banque⁵⁴. Le mécanisme utilisé par la banque à Pictou, Truro, Sydney et Maitland devait être transposé au Nouveau-Brunswick, à l'Île-du-Prince-Édouard et, pour finir, à Paspébiac, petite ville du Québec vivant de la coupe du bois, en 1885. La seule concurrence que rencontrait la Merchants' dans cette expansion était celle de la Banque de Nouvelle-Écosse et, lorsqu'elles convoitaient le même territoire, une entente était discrètement conclue avec Thomas Fyshe, caissier de la banque rivale⁵⁵.

Même si Kenny assurait aux actionnaires, à l'assemblée annuelle de 1871, que les premières agences fonctionnaient de manière «très satisfaisante», le réseau d'agences n'allait pas tarder à souffrir de la même instabilité que l'économie de Halifax. Leurs liens avec le siège social étaient distendus et les agents avaient souvent autre chose en tête. Dès 1875, les administrateurs avaient été consternés d'apprendre que selon David Duncan, comptable au siège social, les livres étaient «très mal tenus» à Pictou. Ils avaient menacé d'envoyer un commis du siège social pour «reprenre les choses en main⁵⁶». L'agence de Maitland s'était elle aussi laissée aller. «Je n'ai rien à ajouter à propos du compte des mandats, avait déclaré sèchement le caissier George Maclean à David Frieze, cela est si simple que je suis stupéfait que vous n'y compreniez rien⁵⁷.» En 1874, les administrateurs furent navrés d'apprendre que John Dickie avait décidé de briguer les suffrages pour représenter le comté de Colchester à l'Assemblée. Ils décidèrent aussitôt que «les intérêts d'une agence de l'importance de celle de Truro ne devaient en aucun cas être touchés par les nombreux incidents liés à une campagne électorale⁵⁸». Ailleurs, le rendement des agents se ressentait de leur penchant pour la dive bouteille ou la fraude. En l'absence de toute forme d'inspection régulière et de méthodes bancaires uniformisées, les agences étaient capables du pire comme du meilleur. Elles ouvraient à la banque le marché de l'arrière-pays, mais elles accroissaient également les risques.

Les résultats enregistrés par la banque dans l'arrière-pays se resentaient également de l'instabilité de l'économie des Maritimes. Au cours des années 1870 et 1880, la région devait souffrir cruellement de la chute périodique du prix de ses principaux produits. L'industrie du bois

d'œuvre était particulièrement touchée, notamment sur la côte nord du Nouveau-Brunswick, où la Merchants' enregistrait une expansion rapide. Au-delà de ces revers se profilait le spectre persistant de la détérioration de la structure économique de la région, qui reposait sur le bois, la marine à voile et la mer⁵⁹. Lors de l'assemblée annuelle de 1876, le président Kenny se plaignait de la «dépression universelle» qui sévissait et de ses effets sur les bénéfices de la banque. Il reconnaîtrait plus tard la «profonde amertume» qu'il avait ressentie au début des années 1870 en constatant que la Confédération n'avait pas permis de régler les problèmes économiques de la région⁶⁰. «Vous connaissez comme moi la gravité de la situation, qui ne semble malheureusement pas vouloir s'améliorer de si tôt», écrivait en 1877 le vice-président Northup à Frieze, à Maitland. «La banque a subi des pertes l'an dernier mais a tout de même pu verser un dividende de 8 p. 100 et quelque. Par conséquent, les administrateurs s'estiment dans l'impossibilité d'augmenter les salaires⁶¹.»

Le fait que la Merchants' ait pu verser des dividendes sans interruption de 1869 à 1887 nous porte à croire que, en dépit des problèmes causés par son expansion constante, sa croissance la protégeait dans une certaine mesure des difficultés économiques que connaissait la région. D'autres banques des Maritimes allaient connaître un destin plus funeste. En 1873, la Bank of Liverpool et la Bank of Acadia, ne bénéficiant pas d'une large assise, avaient toutes deux déposé leur bilan. Le caissier de la Merchants', Maclean, s'était rendu en toute hâte à Liverpool pour y apprendre que «les affaires de la banque [de Liverpool] avaient été menées de manière si imprudente que les actionnaires avaient perdu gros⁶²». Un an plus tard, c'était au tour de la Bank of Summerside de connaître des difficultés en raison, signalait Kenny, de «deux ou trois administrateurs qui monopolisaient les prêts de la banque⁶³». En 1881, la Bank of Prince Edward Island suspendait ses paiements par suite d'une série de prêts accordés sans garantie suffisante⁶⁴. Lorsque la Maritime Bank de Saint-Jean fut confrontée à des problèmes en 1883, Kenny envisagea brièvement une fusion en vue de s'implanter sur le marché du Nouveau-Brunswick; il renonça à cette idée lorsqu'il apprit l'ampleur des pertes⁶⁵. Comme le concluait le *Monetary Times* l'année suivante, les petites banques étaient «malheureusement enclines à "porter trop de toile"* et à garder des réserves insuffisantes⁶⁶».

L'étendue du réseau d'agences de la Merchants' permettait donc à cette dernière de ne pas souffrir autant que ses rivales des créances irrécouvrables ou des récessions cycliques qui pouvaient survenir dans une région déterminée des Maritimes. Dès les années 1880, les administrateurs veillaient à ce que le portefeuille de prêts de la banque soit composé de manière à réduire le plus possible les risques. Ainsi, la Merchants' faisait habituellement preuve de prudence à l'égard de l'industrie du bois de la côte nord. Il était cependant

* *N.d.t.*: expression employée par les marins pour désigner un voilier dont l'équipage prend des risques en gardant une trop grande surface de voilure pour la force du vent.



La Nova Scotia Sugar Refinery en construction au début des années 1880; ce sont les débuts de l'industrie à Halifax.

clair dès la fin des années 1870 que la banque jouait avec le feu en s'en tenant aux artères commerciales traditionnelles des Maritimes. Que plusieurs prêts se révèlent irrécouvrables au même moment ou que toute la région soit plongée dans une profonde récession, et la banque risquait de sombrer. Aussi le conseil d'administration se mit-il à la recherche de nouveaux secteurs dans lesquels la banque pouvait investir; une fois de plus, les administrateurs suivirent leur instinct. Thomas Kenny commença à jouer un rôle de premier plan dans le développement de l'industrie locale — en particulier le raffinage du sucre et la production de cotonnades — dans les années 1870. De même, la famille Dickie mit la banque en rapport avec la Truro Condensed Milk and Canning Company. Plus près du siège social, William J. Stairs, que son amitié pour Kenny n'empêchait pas de lui faire concurrence sur le plan bancaire, mit la Merchants' en contact avec la Starr Manufacturing Company de Dartmouth, qui était réputée dans le monde entier pour les patins Acme. En 1881, Cunard livra à la banque le compte de la Halifax Company, qui possédait des mines de charbon aux environs de Stellarton. En faisant crédit à ces industries naissantes, la banque se mettait en mesure de profiter de l'expansion des nouveaux secteurs de l'économie régionale, des secteurs moins sensibles aux fluctuations de la demande de produits de base à l'étranger.

Le développement de l'industrie de transformation bénéficia d'un formidable coup de pouce en 1879 lorsque sir Leonard Tilley, ministre des

Finances de Macdonald et originaire du Nouveau-Brunswick, dévoila la Politique nationale, dont le but avoué était de favoriser par le protectionnisme l'essor des «industries naissantes» auxquelles Kenny et ses associés de Halifax portaient justement un intérêt marqué. La jeune économie canadienne serait protégée par des droits tarifaires qui permettraient de remplacer les importations par des articles fabriqués au pays. Cela obligeait les Maritimes à réorienter leur économie — ou, à tout le moins, à la diversifier — en accordant plus d'importance au marché continental au détriment du commerce maritime. L'achèvement du tronçon Halifax-Québec du chemin de fer Intercolonial, en 1876, avait fourni un premier indice de cette réorientation. Voilà que maintenant, la politique protectionniste de Macdonald offrait aux Maritimes la possibilité de relancer leur économie.

L'idée qui enthousiasmait le plus les administrateurs de la Merchants' au début des années 1880 était la possibilité de produire du sucre et de l'acier à l'intérieur de la Nouvelle-Écosse. Le raffinage du sucre venait se greffer tout naturellement au commerce traditionnel du sucre et de la mélasse avec les Antilles. Quant à l'industrie de l'acier, elle semblait une conséquence logique de l'engouement des Canadiens pour le chemin de fer; elle allait inciter d'innombrables petites villes à se mettre à produire sur place des poêles, des charrues et tout ce qui accompagnait le progrès. Maintenant que le réseau de l'Intercolonial reliait les Maritimes à l'intérieur, peut-être que la production de sucre et d'acier pourrait être écoulée dans les régions centrales. Dans l'esprit d'hommes de la trempe de Thomas Kenny, la Politique nationale offrait à Halifax la possibilité d'accéder à une stature «nationale».

Dans les quelques mois qui suivirent le dépôt du budget de Tilley, les négociants de Halifax firent campagne pour que soit établie une raffinerie de sucre⁶⁷. Le printemps suivant, une raffinerie de neuf étages était en construction à proximité du port. Non seulement des administrateurs de la Merchants' tels que Kenny et Michael Dwyer figuraient parmi les fondateurs les plus en vue de la Nova Scotia Sugar Refining Company, mais leur banque allait jouer un rôle primordial dans le financement de la jeune entreprise. En 1882, la raffinerie devait 460 000 \$ à la banque, le prêt étant garanti par les connaissements relatifs au sucre en stock et par une hypothèque sur la bâtisse⁶⁸.

Après le sucre vint l'acier. En décembre 1882, Kenny rencontra les fondateurs de la Steel Company of Canada, petite aciérie qui se battait depuis le milieu des années 1870 pour se tailler une place à Londonderry, dans le centre de la Nouvelle-Écosse. La compagnie souhaitait obtenir une avance de 200 000 \$⁶⁹. L'affaire était tentante. En avril suivant, la Merchants' approuvait un découvert de 80 000 \$. «On dit même, pouvait-on lire dans le procès-verbal, que la demande est si forte que la compagnie a du mal à exécuter toutes les commandes⁷⁰.» Kenny joua également un rôle primordial dans la création de la Nova Scotia Cotton Manufacturing Company et, vers la fin de la décennie, s'occupa d'autres entreprises,



Le personnel du siège social (Halifax, vers 1880). Longtemps après le tournant du siècle, ces photographies révélaient une hiérarchie bien précise. Le personnel subalterne était aligné à gauche, l'éloignement par rapport au photographe étant fonction du rang; c'est ainsi que le directeur se tenait tout au fond, au centre. Le messenger de la banque, habituellement un ancien militaire d'un certain âge, était placé seul à l'extrême droite, car il n'était pas considéré comme un véritable employé de banque. Lorsque la banque commença à embaucher des femmes à titre de sténographes, au début du xx^e siècle, ces dernières étaient invariablement placées auprès du messenger. Dans cette photographie, le «caissier», George Maclean, occupe la place d'honneur devant la porte de son bureau, avec le comptable David Duncan à gauche. Remarquez le crachoir en bas à gauche.

davantage axées sur le public, qui devaient promouvoir la nouvelle orientation économique de Halifax. Son énergie inlassable était bien illustrée, par exemple, par sa participation à une commission royale fédérale sur les chemins de fer et par son rôle de premier plan dans la revitalisation de la Chambre de commerce de Halifax.

Tout en diversifiant les prêts de la banque, le conseil d'administration s'efforçait de rendre les méthodes bancaires plus rigoureuses et d'embaucher du personnel plus compétent. Le début des années 1880 fut marqué par une politique délibérée de codification des rapports entre le siège social et les agences. Les premiers agents, par trop indépendants, furent remplacés par un personnel permanent dont la loyauté était entièrement acquise au siège social. À Truro, John Dickie dut remettre sa démission et confier l'agence à son fils Martin, qui devint un employé à plein temps de la banque. En 1883, il fut «arrêté» que les agents de la Merchants' ne pouvaient avoir leur propre entreprise⁷¹. De même, la banque décourageait les activités politiques et les liens familiaux. Un an plus tard, le conseil d'administration décrétait: «Aucun cadre à notre service ne peut convoler en justes noces avant que son salaire n'ait atteint 1000 \$ par an, sauf autorisation spéciale du conseil⁷².» Toutes ces réformes visaient à doter la banque d'un personnel mobile et discipliné qui pourrait être affecté dans n'importe quelle agence du réseau de plus en plus étendu de la Merchants' et serait au-dessus des tentations locales. On commença à voir apparaître l'expression «le service» dans toute la correspondance de la banque. Toutes ces méthodes furent regroupées dans un ouvrage intitulé *Rules and Regulations*, publié en 1885, tandis que le caissier, à Halifax, commençait à expédier à toutes les agences de brèves circulaires énonçant la politique à suivre⁷³. Pour inciter les agences à respecter ces normes, le siège se mit à envoyer des inspecteurs qui arrivaient sans se faire annoncer et exigeaient de voir les livres. Pour assurer l'uniformité des formulaires, la banque se dota d'un service des fournitures administratives. L'installation d'une ligne téléphonique entre le siège social et Bridgewater, en 1883, constituait la première tentative de la banque de réduire les distances grâce au progrès technique.

Le téléphone et les circulaires ne pouvaient toutefois propulser à eux seuls la banque dans l'ère moderne. L'expérience traumatisante du détournement de fonds commis par le caissier Maclean et de son renvoi (voir la vignette, page 64) en 1882 devait inciter les administrateurs à accorder plus d'importance à la qualité du personnel. La banque allait chercher la plupart de ses nouveaux employés chez ses concurrentes; la plupart d'entre eux avaient travaillé dans des banques en Écosse ou dans les régions centrales du Canada. David H. Duncan, successeur de Maclean, était un Écossais austère entré à la Merchants' en 1872 après avoir travaillé à la Bank of British North America. En qualité de caissier, il attachait une grande importance aux détails et au respect des méthodes établies. Si Duncan apporta à la Merchants' la tradition écossaise de la

banque, d'autres employés nouvellement embauchés avaient plutôt l'audace comme qualité principale. En janvier 1883, le conseil d'administration alla chercher dans une banque rivale, la Commerce, un jeune comptable d'origine québécoise, Edson Loy Pease.

Aussi théâtrale que cela puisse paraître, cette décision allait se révéler la plus providentielle que la banque ait jamais prise. Pease était, de par sa naissance et sa formation, un Canadien des régions centrales. Bien qu'ayant résidé de 1883 à 1887 à Halifax, il n'y acheta jamais de maison, préférant loger dans une pension de la rue South Park. Le dynamisme de Pease était si contagieux que les administrateurs eurent tôt fait de recourir à ses services pour régler les problèmes qui se présentaient, négocier serré et défendre les intérêts de la banque. Lorsqu'on lit les procès-verbaux de cette époque, on a l'impression que Pease était toujours en mouvement et tentait d'échapper au milieu un peu étouffant de Halifax. Inspecteur redoutable, il était par exemple arrivé à l'improviste à l'agence de Baddeck en 1886; constatant que celle-ci était «dans un état déplorable», il avait suspendu le comptable avant de fermer l'agence⁷⁴. Lorsque la Maritime Bank de Saint-Jean fit faillite en 1883, c'est Pease que la Merchants' chargea de discuter des possibilités de renflouement et de fusion⁷⁵. Tout comme Kenny, Pease fut bientôt convaincu que la banque devait sortir du cadre des Maritimes. La tendance naturelle d'une banque dominée par des négociants de Halifax était de suivre les courants du commerce de la ville avec les colonies britanniques des Antilles ou les autres ports de pêche importants de la région de l'Atlantique. En 1882, David Duncan avait négocié l'entrée de la banque aux Bermudes et, en 1886, Pease s'était rendu à Saint-Pierre-et-Miquelon pour y ouvrir une agence destinée à répondre aux besoins des pêcheurs français⁷⁶. On commença à retrouver, un peu partout dans les procès-verbaux des réunions des administrateurs, l'expression «sur la recommandation de M. Pease». Celui-ci allait bientôt s'intéresser à un secteur moins familier et moins tourné vers l'océan: l'intérieur du continent et les possibilités d'expansion qu'il offrait.

Les intuitions que partageaient Kenny et Pease concernant l'expansion de la banque se trouvèrent confirmées de façon spectaculaire lorsqu'il apparut que les grands espoirs que la banque avait fondés sur les nouvelles industries du sucre et de l'acier n'étaient pas justifiés. Dès son entrée en production en 1881, la Nova Scotia Sugar Refinery avait éprouvé des difficultés. Non contente de dilapider son capital initial de 300 000 \$, la compagnie devait 680 000 \$ à la banque en 1885⁷⁷. On ne manquait pas de boucs émissaires. Ainsi, le *Monetary Times* affirmait que les producteurs de sucre de Montréal bénéficiaient d'un avantage «injuste» sur le plan des frais de transport et qu'une protection tarifaire accrue était nécessaire à Halifax pour pouvoir vendre son sucre à l'étranger⁷⁸. Peu importe les causes de sa déconfiture, la compagnie devint bientôt un lourd fardeau pour la banque. Kenny et Allison Smith, président de la raffinerie et administrateur de la banque depuis 1876, firent des pieds et des mains pour refinancer l'entreprise.

Les détournements de fonds: *honte secrète des banquiers*

La simple mention d'un «détournement de fonds», expression quasiment tabou pour les banquiers du XIX^e siècle, suffisait à donner la chair de poule tant aux administrateurs qu'aux clients. Malgré ses relents sulfureux, le détournement de fonds était en fait «la distraction frauduleuse d'argent due à un abus de confiance». Dans n'importe quel système bancaire, mais surtout dans un système qui manque encore de maturité, la confiance en l'intégrité des institutions est primordiale. Un manque de confiance portait un coup fatal à la stabilité. Ainsi, un détournement de fonds perpétré par un employé de banque et ayant fait la manchette était le plus sûr chemin vers la ruine.

En 1870, tout juste un an après que la Merchants' eut obtenu sa charte, l'annonce que James Forman, caissier de la Bank of Nova Scotia, avait détourné la coquette somme de 315 000 \$ en vingt-cinq ans ébranla le monde de la banque de Halifax. Il ressortit de l'affaire que le caissier, à titre de cadre supérieur de la banque, avait pour ainsi dire le champ libre pour «trafiquer» les livres. Douze ans plus tard, la Merchants' devait vivre le même cauchemar. «Le conseil ayant appris, pouvait-on lire dans le procès-verbal du 17 novembre 1882, que M. Maclean, caissier, a détourné 10 729,18 \$, [...] il a été démis de ses fonctions.» La première chose que découvrit David Duncan, le nouveau caissier, fut que Maclean s'était également mis 2 188 \$ dans les poches. Après 1882, le caissier et le comptable

furent conjointement responsables des liquidités de la banque. Déshonoré, Maclean parvint à se faire engager comme vendeur d'assurance à Truro, avant de retrouver un poste à la Union Bank. Lorsque la Royale prit le contrôle de la Union Bank, en 1910, Maclean fut immédiatement mis à la retraite.

Pourquoi ces hommes volaient-ils la main qui les nourrissait? Si certains accusaient les maigres salaires, la plupart pensaient que c'était en fait une question de moralité. Le «sens moral» était considéré comme essentiel à la pratique de la banque: «Il n'est aucun métier dans le monde des affaires, écrivait D.M. Stewart, essayiste lauréat du prix de l'Association des banquiers, en 1894, dans lequel le sens moral joue un rôle aussi important que dans la banque.» Les employés bien formés ne volaient pas. Les règlements internes énonçaient en détail la marche à suivre pour inculquer le sens moral aux employés. Ainsi, les écritures de journal devaient être inscrites à l'encre et non à la mine de plomb, ce qui aurait permis de les effacer. Les fraudes étaient presque toujours découvertes lorsque leur auteur dérogeait à ses habitudes, pour prendre des vacances ou changer d'affectation, par exemple. En 1885 fut créé un fonds de garantie auquel les employés de banque étaient tenus de verser une caution. Les banques s'assurèrent également contre les détournements de fonds. À ceux qui demandaient qu'elles soient inspectées par le gouvernement, les banquiers faisaient valoir la vigilance

de leur personnel d'inspection. Des réformes finirent néanmoins par s'introduire dans le système. En 1913, la *Loi sur les banques* exigeait une vérification indépendante par les actionnaires et, en 1923, le Bureau de l'inspecteur général des banques voyait le jour à Ottawa.

Plusieurs choix s'offraient aux administrateurs confrontés à un détournement de fonds. Certains fraudeurs étaient traînés devant les tribunaux, mais les poursuites coûtaient cher et les jurés étaient souvent sympathiques à la cause des jeunes commis. Aux États-Unis, par exemple, le novelliste O. Henry, caissier de son métier, fut emprisonné pour détournement de fonds. Dans d'autres cas, la banque, craignant la mauvaise publicité, réglait discrètement l'affaire à l'amiable. La famille de l'employé indélicat remboursait souvent la banque. Les détournements d'envergure entraî-

naient invariablement une chasse à l'homme aux États-Unis, la banque chargeant alors des agents de Pinkerton de retrouver les employés qui avaient pris le large.

Au fur et à mesure que le système bancaire canadien prenait de la maturité, au début du xx^e siècle, les détournements de fonds se firent plus rares. Pourtant, aucun système n'est tout à fait à l'abri des effets de la tentation. En période de récession ou de spéculation à outrance, l'homme succombe plus facilement à l'appât du gain. Ce fut le cas, en 1929, d'un jeune commis de Chatham, en Ontario, qui s'appropriâ 26 000 \$ pour jouer à la bourse. Il fut plus tard arrêté au volant d'une Pontiac neuve sur Sunset Boulevard, à Los Angeles. La banque versa 200 \$ au chef de la police locale en remerciement de ses bons offices.

8 April 1899

Present

The full Board.

a letter was read from the Inspector at Weymouth reporting irregularities in the Cash of the Teller, James J. Aitken. It appeared in mini cuses, he had received deposits from Customers, and had not entered them in the Banks books, but had appropriated the money in all \$892.47. It was decided to prosecute Aitken. 5000. 9. 11

Extrait du registre des
procès-verbaux du conseil
d'administration, le 8 avril
1899.

À l'assemblée annuelle de 1886, Kenny informa les actionnaires à contrecœur que ce refinancement se traduirait par «de lourdes pertes» pour la banque. Un mois plus tard, la raffinerie était vendue à une autre compagnie, qui en assurait le refinancement. La Merchants' renonça à son hypothèque de 350 000 \$ sur les bâtiments, recevant en contrepartie 200 000 \$ d'obligations hypothécaires et 50 000 \$ en espèces, d'où une perte de 100 000 \$⁷⁹. La raffinerie ne devait pas tarder à trouver de nouveaux débouchés et renouer avec la rentabilité avant de fusionner, en 1893, avec deux autres usines pour donner naissance à l'Acadia Sugar Company. Pendant toute cette période, Kenny demeura administrateur de la compagnie et l'un de ses principaux actionnaires. À titre de président de la banque, cependant, il devait tirer de cette épisode une précieuse leçon: l'industrie des Maritimes, dont ni les ressources ni les marchés n'étaient intégrés à l'économie du continent, offrait un soutien bien précaire à la croissance de la banque.

La même leçon devait être tirée de l'industrie de l'acier. Malgré l'optimisme qui avait accompagné l'octroi d'une marge de crédit de 80 000 \$ à la Steel Company de Londonderry (où la banque avait ouvert une agence en 1882), les difficultés assaillirent bientôt la nouvelle entreprise. En septembre 1883, les administrateurs furent «très étonnés» d'apprendre que l'aciérie était déjà très endettée auprès d'un autre créancier. L'étonnement se mua en véritable choc lorsque, trois mois plus tard, l'autre créancier poussa l'entreprise à la liquidation⁸⁰. La banque fit immédiatement valoir ses droits sur l'actif de la compagnie et, même si Thomas Ritchie, l'avocat de la banque à Halifax, demeurait optimiste quant à l'issue du dossier, celui-ci s'enlisa rapidement dans un bourbier juridique. Tout comme la raffinerie de sucre, l'aciérie finit par être reprise par un groupe de capitalistes montréalais et britanniques⁸¹.

Cependant, alors que dans le cas du sucre la banque n'avait eu qu'à défalquer la perte de son bénéfice, le désastre de l'acier l'obligeait à amputer sa réserve de 80 000 \$. Le coup était très rude pour la banque. La réserve était en effet son ultime rempart contre les éventualités, un fonds constitué à l'aide des bénéfices des bonnes années pour éponger les créances irrécouvrables pendant les années de vaches maigres. L'ambition des jeunes banques était de se constituer un fonds de réserve à peu près équivalent à leur capital libéré. Entre 1869 et 1884, la Merchants' avait patiemment accru son compte de réserve pour le porter de 20 000 \$ à 200 000 \$. Voilà qu'il était amputé de 80 000 \$, au vu et au su de tous, et que la banque subissait sa première perte annuelle de 45 109 \$. Avec des pertes à répétition et une réserve anémique, une institution était sûre de courir à sa ruine, comme en témoignait la disparition de nombreuses petites banques. Kenny ne l'ignorait pas. Ainsi qu'il le déclarait à ses actionnaires en 1886, les administrateurs avaient eu recours au fonds de réserve parce qu'ils «estimaient qu'il était de leur devoir de le faire afin de pouvoir insister sur le fait que la banque avait pourvu à toutes les créances douteuses et irrécouvrables⁸²».

À l'automne 1886, la Merchants' Bank of Halifax se trouvait à la croisée des chemins. Elle pouvait continuer de répondre uniquement aux besoins de l'arrière-pays de Halifax. Elle était certaine d'y trouver son profit; la banque conserverait nombre de ses premiers clients commerciaux de la rue Water jusqu'à la fin du XIX^e siècle et pendant une bonne partie du XX^e siècle. Cependant, cette spécialisation exposait la banque à subir les aléas d'une économie cloisonnée, trop dépendante de l'évolution cyclique du prix des produits. De même, les déboires des industries du sucre et de l'acier semblaient indiquer que les Maritimes disposaient d'un bassin de capitaux de plus en plus limité. Les banques qui n'avaient pas accès à suffisamment de capitaux étaient vouées à l'extinction. Par ailleurs, la Politique nationale semblait inviter la banque à s'étendre à l'échelle nationale. Les lourdes pertes infligées initialement à la banque par ses clients dans l'industrie du sucre et dans celle de l'acier signifiaient peut-être que ces comptes ne seraient rentables que lorsque les industries naissantes des Maritimes seraient véritablement intégrées au marché continental du Canada et auraient accès aux capitaux qui leur étaient nécessaires. Il en allait de même, par conséquent, pour les banques. Le fiasco de l'acier amena Kenny à réfléchir aux avantages du marché continental. Beaucoup d'autres, à Halifax, tiraient des conclusions contraires. Ainsi, l'entreprise G.P. Mitchell & Sons, actionnaire et cliente de la banque dès le départ, qualifiait la Politique nationale de «mauvais sort» jeté à la Nouvelle-Écosse dans une lettre adressée au *Monetary Times*⁸³. Kenny ne partageait pas cet avis, ce qui devait l'inciter en janvier 1887 à accepter que ses amis conservateurs en fassent leur candidat dans la circonscription fédérale de Halifax. Refuser d'être candidat, devait-il déclarer à sir John à Ottawa, «aurait été un affront pour le parti tant dans la circonscription que dans la province». Kenny se réservait le droit d'abandonner la politique si les exigences de sa vie professionnelle le lui dictaient⁸⁴.

L'une des particularités du régime politique en vigueur au Canada au XIX^e siècle était la double représentation des circonscriptions aux Communes. Ainsi, le colistier de Kenny pour représenter Halifax au nom des Conservateurs était John Stairs, ami intime et capitaine d'industrie de Halifax. L'entreprise de la famille Stairs, William Stairs Son & Morrow, était cliente de la banque, et le père de John était l'un des piliers de la Union Bank of Halifax. Leurs opposants étaient A.G. Jones et H.H. Fuller, marchands de quincaillerie à Halifax. Tous deux étaient bien connus de la Merchants', dont Fuller deviendrait même administrateur en 1890. Le milieu des affaires de Halifax était donc divisé sur le plan politique, tout comme l'électorat. Le 22 février 1887, Kenny et Jones étaient élus à l'issue d'une lutte extrêmement serrée. Dès que la Chambre se réunit au printemps, Kenny commença à s'imposer comme le défenseur de la Politique nationale dans les Maritimes. En mai, il parraina le projet de loi portant constitution de la Londonderry Iron Company. Il s'agissait selon lui d'une

importante industrie nationale. De même, il appuya vigoureusement les travaux d'amélioration du port de Halifax en soulignant qu'il s'agissait d'une question d'importance «nationale»⁸⁵.

Kenny voyageait maintenant régulièrement par l'Intercolonial, faisant la navette entre Ottawa pour s'acquitter de ses tâches politiques et Halifax pour voir à la bonne marche de ses entreprises commerciales et bancaires. Il ne fut pas longtemps seul à voyager. La Merchants' répondait elle aussi à l'appel du continent. En juillet 1885, le conseil d'administration avait été saisi d'une demande de prêt pour financer la coupe du bois au Manitoba⁸⁶. En 1886, elle devait ouvrir une agence à Moncton, plaque tournante de l'Intercolonial en direction des régions centrales. La même année, Edson Pease devait se rendre à Montréal pour y vendre un excédent de devises. Aussi bien Kenny que Pease se rendaient compte que Montréal, dont l'industrie était en plein essor et que le chemin de fer reliait au reste du continent, était le pivot du monde financier au Canada. Si la Merchants' voulait accroître ses prêts et faire circuler plus largement ses billets, elle ne pouvait résister à l'attrait de Montréal.

La question de l'établissement de la banque à Montréal divisait profondément le conseil d'administration. Plusieurs de ses membres considéraient la Merchants' comme une banque de *Halifax*. Ni Kenny ni Pease ne prétendaient le contraire. Montréal offrait tout simplement de nouvelles possibilités de croissance, l'assurance que le nom de la banque ne s'ajouterait pas à la liste déjà longue des institutions des Maritimes qui avaient disparu. Il fallut deux grandes journées aux administrateurs pour «débatre à fond» de la question, après quoi «il fut décidé d'ouvrir [une succursale à Montréal] sous la direction de M. Pease⁸⁷». Le lendemain, soit le 5 août 1887, après un dernier échange de vue avec les administrateurs, Pease réservait un compartiment-lit dans le «Québec Express» de l'Intercolonial et, à dix-huit heures, quittait Halifax à destination de Montréal. Voyageur invétéré, Pease entreprendrait bien des voyages au cours de sa vie. Celui-ci serait toutefois le plus important.

CHAPITRE DEUX

«Nos idées progressistes»: l'accession à la dimension nationale, 1887-1908

Pour un natif des Maritimes qui descendait du train à Montréal en 1887, la ville semblait regorger de richesses et offrir de vastes possibilités. Halifax, qui ne comptait même pas quarante mille habitants, paraissait bien petite à côté de Montréal, la plus grande ville du Canada avec ses deux cent mille âmes. De Montréal, on pouvait prendre un train du Canadien Pacifique, dont la ligne venait d'être terminée, pour se rendre à Vancouver en cinq jours ou encore — comme Edson Pease et Tom Kenny le feraient si souvent — prendre le Grand Tronc jusqu'à Rivière-du-Loup, puis l'Intercolonial vers l'est. Ottawa, Toronto et les villes nouvelles de l'Ouest semblaient toutes se trouver, à des degrés divers, dans la mouvance de Montréal. Le pont Victoria, dont la structure d'acier était à la fine pointe de l'ingénierie de l'ère victorienne, avait été jeté au-dessus du Saint-Laurent, permettant ainsi de relier Montréal à ses rivales américaines en pleine expansion — Philadelphie, Boston et New York. Friands de métaphores à caractère anatomique, les commentateurs économiques du XIX^e siècle présentait le Saint-Laurent comme l'artère commerciale du Canada et Montréal comme son cœur. Si Halifax devait lutter pour maintenir son marché intérieur fragile, Montréal n'avait guère de mal à exploiter le sien avec profit.

Le pouvoir de Montréal n'apparaissait nulle part de manière aussi frappante que sur la rue Saint-Jacques, bastion de l'esprit d'entreprise anglo-écossais qui, depuis plus d'un siècle, était la «locomotive» économique de la ville. L'étroitesse de la rue, située juste au nord du port, renforçait l'impression de puissance qui se dégageait des immeubles commerciaux qui y étaient construits. La taille et la solidité de la Merchants' Bank of Canada, de la Banque Molson ou de la Banque d'épargne de la Cité et du District de Montréal s'imposaient au passant. La perspective s'élargissait



La place d'Armes de Montréal en 1890. Les colonnes massives de la Banque de Montréal dominent le côté nord de la place. Le dôme original en bois succomba à l'usure du temps en 1859 et fut remplacé en 1903, ce qui donna à l'édifice l'allure d'une basilique (Photographie de Notman).

uniquement lorsque la rue Saint-Jacques débouchait sur la place d'Armes. Du côté sud de la place, la basilique Notre-Dame était un monument de style néo-gothique élevé à la gloire du catholicisme au Québec. En face s'élevait, tout aussi impressionnant, le siège social de la Banque de Montréal, érigé au milieu des années 1840 dans un style rappelant l'architecture romaine par ses colonnes. Même après avoir perdu son dôme en bois dans les années 1850 à cause des rigueurs de l'hiver montréalais, l'immeuble de la Banque de Montréal continuait d'offrir l'image rassurante de la première banque à charte du Canada, d'une institution trop solide pour pouvoir être emportée par un mouvement de panique ou un scandale financier. L'imposant hall d'entrée, réaménagé et agrandi en 1886, prolongeait cette impression à l'intérieur de l'immeuble grâce à son superbe plafond à caissons et à ses colonnes de marbre. Un demi-siècle plus tard, Stephen Leacock signalerait que les touristes s'aventuraient parfois par erreur dans ce temple du commerce dans l'intention d'adresser une prière à Dieu. «La banque n'y voit rien de mal, en fait elle s'en réjouit, faisait-il remarquer facétieusement. On ne saurait rêver publicité plus providentielle¹.»

La Banque de Montréal était sans conteste la première institution bancaire du Canada; beaucoup n'auraient pas hésité à affirmer que c'était

la banque du Canada. En 1880, elle représentait 22,4 p. 100 de l'actif des banques canadiennes, contre 1,5 p. 100 seulement pour la Merchants'. Parmi les quarante-cinq autres banques que l'on dénombrait au Canada, seule la Bank of Commerce de Toronto pouvait prétendre rivaliser avec la Banque de Montréal. En 1890, elle représentait 8,9 p. 100 de l'actif des banques canadiennes, soit moins de la moitié des 18,9 p. 100 attribuables à la Banque de Montréal². La domination de cette dernière ne s'exprimait pas uniquement par des statistiques. La Banque de Montréal était en effet l'agent financier du gouvernement fédéral, et ses directeurs généraux exerçaient en coulisse le rôle de ministres des Finances virtuels du Dominion depuis la Confédération. Lorsque le crédit se faisait rare ou que le gouvernement devait faire appel au marché obligataire de Londres, c'était invariablement aux bureaux donnant sur la place d'Armes que le ministre des Finances adressait ses missives confidentielles. La Banque de Montréal avait ouvert une agence à New York dès 1855, et elle n'avait pas tardé à s'installer à Londres, Lombard Street, pour accaparer les activités financières du Canada à l'étranger, qui étaient d'une importance cruciale pour les colonies. Elle avait des succursales dans tout le Québec et l'Ontario. La Confédération lui avait donné l'occasion de faire une entrée remarquée dans les Maritimes. Aucune autre banque ne pouvait faire circuler des capitaux d'un bout à l'autre du pays avec autant de facilité. Cela était clairement apparu lors de la construction du chemin de fer du Canadien Pacifique; en 1887, la compagnie ferroviaire était indissolublement liée à son banquier dans une relation commerciale dont les autres banques canadiennes devaient se contenter de rêver. En 1887, Donald Smith, l'un des fondateurs du Canadien Pacifique, avait accédé à la présidence de la banque, imitant en cela un autre homme d'affaires à l'origine du CPR, George Stephen, qui avait été président de 1876 à 1881³.

Dès que Edson Pease arriva à Montréal, la Merchants' Bank of Halifax devait entretenir avec la première banque du Canada une relation ambivalente où l'envie se mêlait à l'ambition. La Banque de Montréal occupait un terrain sur lequel Pease décida bientôt d'empiéter. Pour gagner le pari que représentait l'implantation d'une succursale à Montréal, la Merchants' devait réaliser des progrès importants sur plusieurs plans. Il lui fallait d'abord assurer une plus vaste diffusion de ses billets, les bénéfices et la réputation d'une banque reposant en grande partie sur l'ampleur et la vitesse de circulation de ses billets. Grâce à son commerce extrêmement actif, Montréal offrait aussi des possibilités lucratives en matière de change — deuxième domaine visé par la Merchants'. Ensuite, la circulation des billets et les opérations de change devaient stimuler l'expansion du réseau d'agences de la Merchants' qui pourrait, comme elle l'avait fait à Halifax, greffer ses succursales sur les artères commerciales de la ville. Enfin, Montréal offrait la possibilité d'élargir le portefeuille de prêts de la banque, de participer au financement du nouveau cœur industriel du pays. La Merchants' pourrait employer à Montréal les excédents de fonds dégagés par ses activités dans les Maritimes, et trans-

former les nouveaux dépôts obtenus dans la ville en prêts aux entreprises. Même si le marché était globalement en expansion, la Merchants' ne pouvait atteindre tous ces objectifs sans empiéter sur le territoire des banques déjà établies à Montréal. Pease décida dès le départ de gérer sa succursale de Montréal avec beaucoup de combativité.

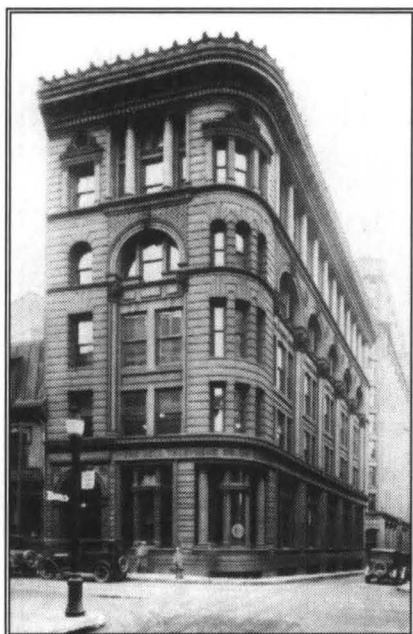
Une petite banque de Halifax se condamnait à jouer à perpétuité les seconds violons si elle faisait preuve de passivité dans le monde de la banque à Montréal. Il reste qu'elle devait faire preuve d'un minimum de coopération avec les autres institutions. En effet, chaque banque acceptait les billets et les traites de ses concurrentes, et les taux d'intérêt étaient généralement fixés d'un commun accord, bien que de manière non codifiée, entre les banques. Dans ce contexte, la Banque de Montréal représentait un obstacle de taille à la réalisation des projets de Pease. Ainsi que devait se le remémorer un employé de longue date, F.T. Walker, les relations avec la Banque de Montréal étaient toujours «plutôt complexes»⁴. Pease se trouva presque immédiatement à couteaux tirés avec Vincent Meredith, comptable au siège social de la banque rivale. L'accession de Meredith à la présidence de la Banque de Montréal au cours des années 1910 marquerait le début d'une période de relations particulièrement glaciales avec la Merchants', qui tentait alors de la détrôner. La banque de Halifax réussit à d'autres occasions à collaborer avec sa grande rivale de Montréal, non sans éprouver une forte dose d'envie. Après avoir assisté à Ottawa à une réunion des banquiers canadiens organisée aux frais de la Banque de Montréal, un collègue de Pease, William Torrance, devait déclarer à celui-ci avec dépit que «la Banque de Montréal avait certes bien fait les choses, avec de la fine cuisine et des serveurs amenés de Montréal»⁵.

La concurrence à Montréal n'était pas la seule préoccupation de Pease. Il était parfaitement conscient aussi que sa situation ne tenait qu'à un fil aux yeux de nombreux administrateurs à Halifax. Kenny l'appuyait, mais d'autres considéraient l'ouverture de la succursale de Montréal comme une incursion coûteuse et dangereuse hors du territoire familial des Maritimes. En 1891, par exemple, Pease et Kenny avaient vivement recommandé au conseil d'approuver l'achat d'obligations hypothécaires pour le financement du nouvel immeuble de la Chambre de commerce de Montréal avec le motif qu'«il serait opportun de nous associer à ce projet». Le procès-verbal de la réunion indiquait, chose inaccoutumée, que l'initiative n'avait pas fait «l'unanimité absolue» parmi les administrateurs⁶. Ce scepticisme incita Pease à faire immédiatement campagne pour obtenir une certaine indépendance par rapport au siège social. L'agence de Montréal fut délibérément élevée au rang de succursale. Bientôt, Pease n'eut plus à en déférer au siège pour les opérations de change et les demandes de crédit allant jusqu'à 10 000 \$ (il avait demandé 15 000 \$). En outre, il supportait de moins en moins l'obligation de se rendre fréquemment à Halifax afin de persuader les administrateurs d'appuyer ses initiatives dans les régions centrales. Il prit l'astucieuse habitude d'aller «cueillir» le président Kenny à la gare lorsqu'il changeait de

train à Montréal, en route pour la Chambre des communes à Ottawa ou sa circonscription néo-écossaise. Il n'avait généralement pas de mal à persuader Kenny, mais le caissier de la banque, David Duncan, était plus coriace. Tout en se rendant compte des possibilités qu'offrait Montréal, Duncan était inflexible sur la nécessité d'accroître les réserves de la banque et d'examiner les dossiers de crédit à la loupe. «Je dois vous demander, rappelait-il à Pease sur un ton professoral, en 1888, de continuer à faire preuve de pru-



La succursale des Seigneurs, ouverte en 1890, était la première tentative de la banque de s'attaquer au marché montréalais et d'exploiter le potentiel offert par les quartiers industriels de la ville. L'édifice qu'on voit ici fut construit en 1894 au coût de 58 000 \$ et représentait le premier investissement immobilier de la banque à Montréal.



—•••—

*L'édifice de Bell Telephone,
rue Notre-Dame ouest. De 1895 à 1908,
la Merchants' Bank of Halifax loua
une partie du rez-de-chaussée
de ce prestigieux immeuble.*

—•••—

dence et de ne pas vouloir aller trop vite en affaires⁷.» Cependant, Pease en faisait de plus en plus à sa tête. Les activités de la banque dans les dernières années du XIX^e siècle se caractérisaient donc par une tension dynamique, un conflit positif entre l'ambition qui poussait le directeur de Montréal à aller toujours plus loin et la prudence du siège social. Pease finissait généralement par avoir gain de cause, grâce à la confiance croissante que lui témoignait le président de la banque. Sydney Dobson, jeune commis du Cap-Breton qui accéderait à la présidence de la Royale au cours des années quarante, devait plus tard résumer parfaitement le rapport qui existait entre les deux hommes: «M. Pease représentait l'élément dynamique et M. Kenny l'élément modérateur. Ils se complétaient parfaitement⁸.»

Dans le monde de la banque, l'emplacement disait tout et, à Montréal, c'était place d'Armes qu'il fallait se trouver. Pease avait loué au début des locaux au 55 de la rue Saint-François-Xavier, tout près de la place d'Armes. Il y avait fait installer l'éclairage électrique, une liaison avec le bureau du télégraphe et une chambre forte moderne. Pease n'était cependant pas entièrement satisfait de sorte que, moins d'un an plus tard, il cherchait un emplacement disponible place d'Armes. Il le dénicha en 1889 lorsque la Banque d'Hochelaga quitta les locaux qu'elle occupait à l'angle de Saint-François-Xavier et de Notre-Dame. Revenant tout juste de New York où il avait été frappé par les bureaux spacieux de plusieurs banques, Pease résolut de donner à la nouvelle succursale un «cachet d'originalité»: «J'ai remarqué à New York les boiseries de chêne et les baies vitrées. Le coup d'œil était saisissant⁹.» La Merchants' allait essayer d'accueillir la clientèle

dans un cadre moins lugubre que celui de la plupart des banques à l'époque; ainsi, le bureau du comptable serait placé à la vue du public. Pour attirer la clientèle, la succursale lui offrait des coffres en location et — signe que les services de détail en milieu urbain prenaient de plus en plus d'importance — se dotait d'un service d'épargne. Cinq ans plus tard, se plaignant de ce que les locaux «devenaient trop exigus», Pease parvenait à convaincre le conseil d'administration de louer le rez-de-chaussée du prestigieux immeuble de Bell Telephone rue Notre-Dame.

Pease était bien conscient des possibilités que la croissance urbaine offrait à une banque à Montréal. Remarquant que la Banque de Montréal avait ouvert une succursale à proximité des usines du canal Lachine, il déclara aux administrateurs de Halifax que la Merchants' devait lui emboîter le pas¹⁰. Pour la première fois hors des Maritimes, la Merchants' acheta un terrain pour y faire construire ses locaux. La succursale de l'ouest de Montréal devait principalement recueillir les dépôts des entreprises et de leurs employés; à cette fin, Pease engagea le premier Canadien français à travailler à la banque, François-Xavier Leduc, en qualité de caissier. Il était «absolument nécessaire», déclara-t-il à Halifax, d'engager un francophone. En 1894, il attira l'attention du conseil sur «une banlieue progressiste de Montréal», la Côte Saint-Antoine, où les membres aisés de la classe moyenne anglophone se faisaient construire des résidences. Lorsque le directeur de la succursale de Montréal obtint le compte de la municipalité pour le quartier, la banque ouvrit une succursale auxiliaire dans ce qui allait bientôt devenir la ville de Westmount.

Il ne suffisait pas d'ouvrir de nouvelles succursales; encore fallait-il réaliser des bénéfices. Pour faire accepter les billets de la Merchants' à Montréal, Pease négocia des ententes avec la Merchants' Bank of Canada et la Banque Molson pour que chacune des trois institutions accepte les billets des autres au pair. Sans ces ententes, les autres banques prélevaient une commission sur les billets qu'elles n'avaient pas elles-mêmes émis, ce qui dissuadait les clients de les utiliser. En 1889, la Merchants' conclut une entente du même genre avec la Banque of British Columbia, ce qui annonçait déjà les aspirations continentales de Pease. Parallèlement, celui-ci entreprit de renforcer les ententes de réciprocité avec l'étranger. C'est ainsi qu'il négocia un pacte d'une vaste portée avec la Chase National Bank de New York et chargea la redoutable Bank of Scotland de représenter la Merchants' à Londres. Pour s'assurer que la respectabilité nouvellement acquise par son institution ne resterait pas confidentielle, Pease se mit à cultiver la presse. Il commença à faire paraître des annonces financières dans le *Monetary Times* et le *Journal of Commerce* et à rechercher les entrevues avec leur rédacteur en chef. Ce n'est pas un hasard si Hugh Graham, le dynamique propriétaire du *Star*, un journal à grand tirage de Montréal, ouvrit rapidement un compte à la Merchants'. En effet, Pease avait été très assidu auprès de Graham. Toutes ces pratiques semblaient indignes d'une banque aux yeux des administra-

teurs de Halifax; les journalistes étaient des gredins, et il était malséant pour une banque de faire de la publicité. «Le conseil a hâte de savoir, écrivait ironiquement Duncan après qu'un journal de Montréal eut dénigré la jeune banque de Halifax, si vous aviez un revolver à portée de la main et bien en vue lorsque vous avez rencontré le rédacteur en chef¹¹.» Pease persévérait pourtant.

La clientèle industrielle et commerciale était au cœur de la stratégie d'expansion que Pease menait à Montréal. Depuis les années 1840, Montréal était le siège de la «révolution industrielle» au Canada. La facilité des transports et la présence du marché le plus concentré d'Amérique du Nord britannique avaient favorisé le développement de l'industrie le long du canal Lachine, un développement dont le rythme était maintenant stimulé par le protectionnisme de la Politique nationale. Quelques semaines après son arrivée à Montréal, Pease s'était abonné au service d'évaluation du crédit de Bradstreet et commençait à démarcher les entreprises. Il ne pouvait espérer répondre à tous les besoins financiers d'une compagnie, mais il pouvait toujours essayer d'obtenir une partie de ses opérations bancaires. Deux de ses premiers clients furent Lyman Sons & Co., producteur et grossiste de produits chimiques et pharmaceutiques, et Pillow Hersey Manufac-



L'animation de la rue Saint-Jacques en 1896. Encore une fois, les colonnes de la Banque de Montréal dominent la perspective. Si le Canada pouvait s'enorgueillir d'une rue des banquiers, c'était bien la rue Saint-Jacques. En 1908, la Royale ouvrait son nouveau siège social de Montréal au 147 (juste à gauche du tramway).

turing Co., œuvrant dans la métallurgie de transformation. Le 22 août 1887, par exemple, le conseil approuvait l'octroi d'un prêt de 25 000 \$ à 5,5 p. 100 pour financer une partie de la masse salariale de Pillow Hersey. D'autres clients ne tardèrent pas à s'ajouter à la liste: St. Lawrence Sugar Refining, Montreal Blanket, Forthingham & Workman, Drummond McCall, Dominion Cotton, Bell Telephone et Belding Paul & Co. Obtenir de nouveaux clients n'était généralement pas suffisant pour Pease. Ainsi, en 1895 il était parvenu à persuader Pillow Hersey, client de longue date de la Commerce, de transférer toutes ses opérations bancaires à la Merchants' en contrepartie d'une marge de crédit de 225 000 \$. L'octroi de prêts d'exploitation à l'industrie menait tout naturellement au lancement de nouvelles valeurs industrielles, de sorte que Pease ne tarda pas à octroyer des prêts remboursables sur demande à d'importants courtiers montréalais en valeurs mobilières, comme L.J. Forget et les frères Hanson, qui s'intéressaient tous deux principalement au financement des entreprises de services publics. Parallèlement, Pease fit inscrire les actions de la Merchants' à la bourse de Montréal en 1893. Il trouva ensuite un nouveau champ d'action dans le commerce de détail, consentant des prêts à des propriétaires de magasins à rayons qui faisaient leurs débuts comme Henry Morgan & Co. et Robert Simpson & Co.

Pease ne pouvait tout faire à lui seul. Une croissance aussi rapide exigeait l'embauche d'hommes connaissant bien la banque. Duncan, caissier à Halifax, était compétent mais le contraire d'un «fonceur». Pease l'estimait, mais se rendait compte qu'il lui fallait du sang neuf pour l'appuyer à Montréal. De la même façon qu'il soustrayait des clients aux autres banques, il allait recruter «ses» hommes chez les concurrents. Au fil des ans, ce serait la Commerce Bank de Toronto qui, plus que toute autre banque, alimenterait la Merchants' en hommes et en idées. C'est à la Commerce que Pease avait lui-même été formé et de là que venait en 1887 William Torrance, le successeur de Pease au poste de comptable à Halifax. La même année, la Merchants' mettait aussi la main sur William Botsford, comptable à la Maritime Bank, en faillite, et sur A.E. Brock, de l'Eastern Townships Bank. Nommé comptable à Montréal, Brock allait rapidement devenir l'homme de confiance de Pease. Celui-ci allait également renforcer une fonction très importante, l'inspection, en engageant W.F. Brock et un jeune et dynamique lauréat de l'Association des banquiers, D.M. Stewart, recruté à la Commerce dans les années 1890 pour diriger le service d'inspection de la Merchants'. Grâce aux talents ainsi mis à sa disposition, Pease réforma les méthodes bancaires en les rendant plus systématiques. C'est ainsi, par exemple, qu'une lettre uniformisée d'approbation des prêts — appelée plus tard la formule 199 — fut mise au point pour accélérer l'examen des demandes de crédit¹². Diffusées dans toute la banque par un nombre croissant de circulaires, ces méthodes uniformisées permettaient à la Merchants' d'assurer désormais un service comparable dans sa succursale de Sydney et dans celle de

l'ouest de Montréal. Les cadres pouvaient se voir accorder plus ou moins de pouvoirs, mais la banque était en train de se doter d'un système dans lequel tant les méthodes que les hommes devenaient interchangeables.

Au-delà de ses réformes internes, la Merchants' participait à l'évolution générale des banques canadiennes vers une plus grande homogénéité. L'un des aspects irritants du monde de la banque du milieu du XIX^e siècle était la lenteur des règlements entre établissements. Il fallait trier patiemment les traites, les chèques et les billets avant de les remettre aux diverses banques contre règlement. Cette tâche, habituellement confiée à un simple commis, ralentissait le rythme des activités financières tant dans les entreprises que dans les banques. En 1887, les banquiers de Halifax évoquèrent la possibilité d'établir une «chambre de compensation afin d'améliorer le processus de règlement quotidien des soldes entre les banques¹³». En activité au début de 1888, la chambre de compensation de Halifax n'était guère qu'une pièce garnie de multiples guichets, où des commis recevaient et déposaient les billets et les traites au nom de leur banque lors de la compensation journalière. Moins d'un an plus tard, l'idée avait fait son chemin jusqu'à Montréal, où Pease allait se joindre à six autres banques pour créer une chambre de compensation dont les portes ouvraient en janvier 1889¹⁴. Le système des chambres de compensation allait accompagner les banques canadiennes dans leur expansion en s'installant dans des centres régionaux comme Winnipeg et Vancouver et en favorisant, avec le temps, la généralisation des paiements par chèque au Canada.

Les chambres de compensation témoignaient de l'évolution relativement harmonieuse du système bancaire canadien au cours de cette période. La souplesse incorporée dès le départ à la *Loi sur les banques* en 1870-1871 permettait de répondre aux besoins suscités par la croissance du système financier national. Les révisions apportées à la législation en 1880, 1890 et 1900 étaient tout au plus des aménagements mineurs. Ainsi, les nouvelles banques se virent imposer en 1880 des exigences plus strictes en matière de capital-actions, tandis que la révision de 1890 élargissait la possibilité de garantir des prêts par des connaissements et des récépissés d'entrepôt pour tenir compte de l'essor enregistré dans de nouveaux secteurs de l'économie¹⁵. Ce processus pragmatique de réforme des exigences imposées par la loi aux banques canadiennes avait été dès l'origine le fruit du consensus établi de manière informelle entre les institutions bancaires et les responsables politiques. Lors de la première révision de la législation bancaire, en 1880, le ministre des Finances, sir Leonard Tilley, avait vivement incité les banques à adopter une position commune et à lui présenter un «plan avantageux et pour le gouvernement et pour les banques»¹⁶. Cette méthode donnait de si bons résultats qu'en 1891 les banquiers décidèrent de leur propre chef de lui donner forme en constituant l'Association des banquiers canadiens. Sa charte, obtenue en 1900, autorisait l'association à offrir des services d'enseignement, à

exploiter des chambres de compensation et, si une banque devait être liquidée, à nommer un séquestre pour administrer ses biens. La Merchants' participa sans réserve à cette démarche, devenant membre de l'ABC au début de 1892 moyennant une cotisation annuelle de 120 \$.

Un seul élément menaçait la capacité des banquiers et des hommes politiques de réglementer le secteur bancaire: la confiance du public dans l'intégrité du système. Les nouvelles inquiétantes qui parvenaient d'Amérique et d'Australie, où les faillites bancaires se multipliaient au début des années 1890, et le souvenir de faillites isolées au Canada au cours de la décennie précédente incitaient les Canadiens à commencer à exiger que leurs banques soient soumises à des inspections plus rigoureuses. En 1900, les banques furent obligées de verser 5 p. 100 de leurs billets en circulation à un fonds de rachat des billets de banque administré par l'État. Si une banque faisait faillite, ses billets seraient rachetés à l'aide du fonds. Plusieurs faillites spectaculaires de banques canadiennes pendant la première décennie du xx^e siècle allaient fournir des armes aux partisans d'une inspection par le gouvernement. La Merchants', qui n'était pas à l'abri des erreurs au cours de ces années, comprit tellement bien le danger qu'en 1910 Edson Pease, qui était farouchement opposé, comme les autres banques, à ce que le gouvernement vienne mettre le nez dans ses affaires, acceptait que des comptables désignés par les actionnaires procèdent à une vérification de la banque¹⁷. Mus par le même désir de gagner la confiance du public, les administrateurs se consacrèrent de manière presque obsessionnelle à accroître les réserves de la banque pour éviter que se répète la situation embarrassante dans laquelle les avaient mis les difficultés de leurs clients dans l'industrie du sucre et celle de l'acier pendant les années 1880. Au début du siècle, le *Monetary Times* relevait que le rapport annuel de la banque contenait des renseignements qui devaient «satisfaire les actionnaires», plus précisément le virement d'un supplément de 100 000 \$ du compte de bénéfices aux réserves¹⁸. En 1905, les réserves de la banque dépassaient pour la première fois son capital libéré.

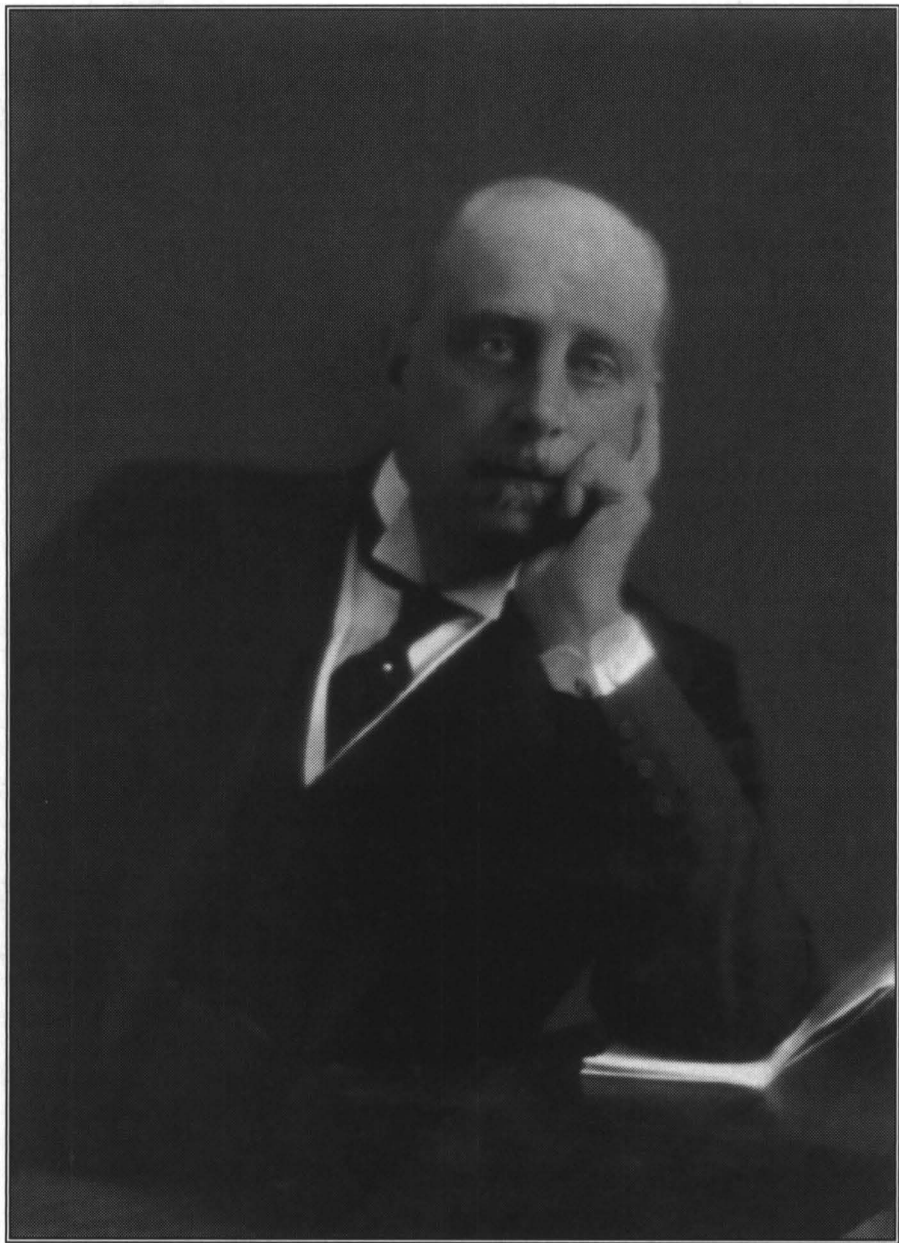
Le *Monetary Times* n'était pas le seul à noter l'ascension de la Merchants' sur la scène financière canadienne. Le dynamisme dont il faisait preuve à la tête de la succursale de Montréal avait valu à Pease la considération générale du monde de la banque. Un jeune commis affecté à Montréal par l'Ontario Bank en 1900, Robert McCormick, se rappelait que, son travail devenant ennuyeux, il était allé proposer ses services à la Merchants' parce que celle-ci avait la réputation d'être une banque «qui montait». McCormick sentait qu'il aurait plus d'avenir à la banque de Pease; il ne devait pas se tromper, puisque la Merchants' l'enverrait bientôt établir sa présence dans la vallée de l'Outaouais¹⁹. Quant à l'Ontario Bank, elle devait disparaître en 1906.

Les commis n'étaient pas seuls, dans les banques concurrentes, à remarquer la Merchants' à Montréal. Sa volonté de se tailler une place sur le marché montréalais amena bien vite Pease à se heurter à l'esta-

blishment bancaire de la ville. Beaucoup voyaient en lui un nouveau venu présomptueux dont le seul but était de s'approprier les clients des autres, au besoin en prenant des raccourcis. La première pomme de discorde fut l'entente d'acceptation réciproque des billets conclue avec la Merchants' Bank of Canada. Pease se sentit presque aussitôt entravé par cette entente, estimant qu'elle condamnait la Merchants' à jouer éternellement les seconds rôles sur la scène bancaire montréalaise. Dans les lettres qu'il adressait à George Hague, directeur général de la Merchants' Bank of Canada, il ne manquait jamais de souligner que la Merchants' Bank of Halifax n'était pas banque à «se rabaisser»²⁰. Pease voulait être traité en égal dans l'échange des billets. Pour leur part, Hague et son directeur à Montréal, Charles Meredith, commencèrent à soupçonner Pease de chercher à attirer leurs clients en leur offrant des prêts à des taux «dérisoires»²¹. Comprenant que telle était bien l'intention de Pease, David Duncan, à Halifax, lui réitéra ses conseils de prudence: «Mieux vaut compter un ami parmi les grandes banques. Il y a de la place pour tout le monde; attaquez-vous à la clientèle des autres banques si vous voulez vous en prendre à quelqu'un. Je ne doute pas que les noms [de clients] que vous mentionnez soient extrêmement intéressants, mais cela ne servira qu'à monter un peu plus Meredith contre vous»²². Montréal se révéla bientôt un riche terrain de chasse pour Pease. Dès janvier 1888, il pouvait se vanter d'avoir attiré à la Merchants' Hodgson, Summer & Co., négociants en nouveautés. Comme le signalait avec fierté Pease, «la Bank of Commerce considérait cette entreprise comme son meilleur client et a beaucoup regretté de la perdre»²³.

C'est ainsi que Pease se fit une réputation bien méritée de fin renard dans le monde — par ailleurs très «comme il faut» — de la banque à Montréal. Il donna un jour un aperçu des tactiques qu'il employait contre ses concurrents: «Je pense qu'il vaut mieux ne faire semblant de rien, pour frapper au moment où ils s'y attendent le moins»²⁴. Cette réputation fut sans doute renforcée par le fait que Charles Meredith avait un frère à la Banque de Montréal, Vincent Meredith, «qui a quelques raisons de se plaindre, de sorte qu'ils déblatèrent certainement sur mon compte»²⁵. Peu importe les commérages, la banque de Halifax qui s'était affirmée sur la scène montréalaise au cours des années 1890 avait acquis une confiance et un dynamisme qui allaient bientôt lui permettre de s'implanter dans l'Ouest canadien et dans les Antilles. «J'ai entendu dire que nous défrayons la conversation des banquiers de l'Ouest, qui prédisent tous que nous allons regretter nos idées progressistes, écrivait à Vancouver Torrance, surintendant des succursales, à Pease en 1900. Nous pouvons leur montrer, je crois, que nous sommes capables de nous débrouiller tout seuls»²⁶.

L'impatience que manifestait Pease vis-à-vis des règles établies de la banque transparaissait également dans sa façon de voir les banquiers canadiens français. Des institutions comme la Banque d'Hochelaga et la Banque Jacques-Cartier avaient fait preuve d'un grand dynamisme pour



Le studio montréalais de William Notman connut la même vogue auprès des banquiers de la Royale que son studio de Halifax. Étant donné que bon nombre de ceux qui étaient liés à la Royale au cours de ses premières années à Montréal étaient de nouveaux venus sur la scène commerciale et dans la bonne société de la ville, faire tirer son portrait par Notman était une façon de s'affirmer socialement. On voit ici un Edson Pease songeur en 1909.

s'approprier la clientèle francophone, mais elles commençaient à se sentir à l'étroit, leur croissance reposant sur un seul groupe ethnique et une même région²⁷. Pease était d'avis que, comme les banques des Maritimes, elles devaient élargir leurs horizons si elles voulaient survivre. Lorsque les banques canadiennes françaises choisirent plutôt de se consacrer exclusivement à leur clientèle francophone, Pease perdit toute patience. Il mentionnait fréquemment leur «étrange mentalité» et exprimait l'avis que ces banques étaient «gérées de manière incompétente²⁸». Il n'est pas étonnant que Pease ait jeté son dévolu sur une succursale chancelante de la Banque Jacques-Cartier à Ottawa pour établir en 1899 une tête de pont en Ontario. Dès ses débuts, donc, la Merchants' associait sa culture et sa clientèle au Canada anglais. Elle était venue à Montréal exploiter les possibilités qu'offrait le commerce anglo-saxon; elle était heureuse de compter parmi sa clientèle des ouvriers francophones et des capitalistes tels que Louis Forget, mais elle avait renoncé à desservir le marché régional du Québec. Quelques tentatives isolées s'étaient d'ailleurs toutes soldées par un échec. La Merchants' avait eu pendant quelque temps une succursale dans la petite ville anglophone d'Ormsdown, qui dépendait de l'agriculture, dans les années 1890, mais il fallut attendre 1909 pour la voir s'implanter à Québec et à Joliette. Elle tenta également, juste avant la Première Guerre mondiale, d'ouvrir une succursale dans la région de L'Épiphanie, dont l'économie reposait sur la culture du tabac.

Étant donné les visées expansionnistes que nourrissait Pease, il était manifeste à la fin des années 1890 que l'«élément dynamique» qu'il représentait commençait à prendre le pas sur l'«élément modérateur» que constituait le président Kenny. Cela n'empêchait pas le président de la banque et son directeur à Montréal d'entretenir une relation remarquablement productive; chacun devait laisser une empreinte durable à la banque. Tous les employés de la Merchants' se rappelaient la sollicitude quasiment paternelle que Kenny leur manifestait. Kenny avait pris l'habitude de se rendre régulièrement dans chacune des succursales, n'hésitant pas à passer derrière le comptoir pour bavarder avec les jeunes commis.

Dans le petit monde que constituaient les Maritimes, Kenny pouvait associer un visage à une famille et à une ville *et s'en souvenir*. «J'en suis resté très impressionné, se rappelait un commis de Guysborough à propos d'une visite de Kenny en 1905, c'était un homme chaleureux et affable, sans la moindre trace de condescendance, dont j'ai aimé l'attitude amicale et sans façon. Cela a sans doute été ma première leçon sur la manière de développer l'esprit de corps²⁹.» De même, le directeur adjoint à Halifax en 1903 gardait de Kenny le souvenir d'un «vieil Irlandais aux manières aimables qui, lorsqu'il apercevait un visage inconnu, venait me demander quelques renseignements biographiques sur le nouveau venu, avant d'aller lui souhaiter la bienvenue à Halifax comme si l'avenir de la succursale était désormais assuré³⁰». Aussi paternaliste

que cette attitude puisse paraître de nos jours, la vision que Kenny avait de la banque, celle d'une «famille» de «gars» des Maritimes, persista longtemps après sa disparition. Le dévouement à la banque et le sens du devoir que la haute direction éprouvait envers le personnel restèrent des caractéristiques de la Merchants' bien après qu'elle fut sortie des Maritimes.

Kenny avait un autre rôle à jouer pour le compte des Maritimes, à titre de député conservateur de Halifax, où il continuait de défendre la vision que Macdonald se faisait du Canada. Il demanda à maintes reprises l'aide du gouvernement fédéral pour promouvoir les intérêts des Haligoniens: subventions au transport maritime, nominations dues au favoritisme et subventions aux chemins de fer. En 1891, il combattit l'hérésie libérale du libre-échange avec les États-Unis. En 1896, il était devenu le «vieux cheval de bataille de Halifax³¹». Kenny n'était cependant pas tout à fait à l'aise en politique. Celle-ci, devait-il déclarer à sir John, est un «luxue» qu'un «homme d'affaires ordinaire» ne peut se payer³². Après la mort de Macdonald, Kenny fut pris dans la désintégration du mouvement conservateur au niveau fédéral. Lors des élections de 1892, son ami intime John Thompson ne devint Premier ministre que pour succomber peu après à une crise cardiaque. Un autre de ses amis, Charles Tupper, se battit vaillamment, mais en vain, pour endiguer la marée des Libéraux de Laurier en 1896. Le bruit courait que Kenny avait refusé un poste au cabinet au milieu de cet imbroglio. Tout au long de ces années, son étoile avait pâli aux yeux de la population de Halifax; certains lui reprochaient de ne pas avoir fait grand-chose pour freiner le déclin économique de la région tandis que d'autres, en particulier les protestants, lui pardonnaient difficilement de s'être porté à la défense des droits des catholiques du Manitoba en matière d'éducation. Aux élections de 1896, il se consola de la perte de son siège en pensant que, au moins, c'était un Conservateur, l'avocat de Halifax Robert Borden, qui l'avait remporté. Borden avait rendu des services juridiques à la banque et en était actionnaire.

Malgré toute sa bienveillance, Tom Kenny était de plus en plus associé à une vision des Maritimes en perte de vitesse. Avec le début, pendant la deuxième moitié des années 1890, de la période d'expansion liée à Laurier, les Maritimes commencèrent à voir leur importance diminuer dans l'ensemble de l'économie nationale. Le déclin ne se fit pas du jour au lendemain; la Merchants' avait toujours une solide clientèle dans les Maritimes; des compagnies comme Rhodes, Curry à Amherst, Dominion Iron and Steel au Cap-Breton et la People's Heat and Light à Halifax bénéficiaient d'importantes marges de crédit. L'apparition de noms montréalais, torontois et même étrangers dans la liste des investisseurs signifiait toutefois que les Maritimes commençaient à atteindre leurs limites sur le plan du capital et de l'esprit d'entreprise. Les compagnies qui n'avaient pas accès aux marchés et aux capitaux nationaux

étaient condamnées à dépendre des aléas de l'économie régionale. Les Haligoniens en eurent la brutale révélation en 1904 lorsque la vénérable entreprise familiale des Kenny fit faillite. Même si Tom avait remis la direction de l'entreprise à l'un de ses fils en 1893, le coup était rude. Il était dû, concluait le *Monetary Times*, non à l'incompétence, mais à «un certain nombre de pertes et de déceptions» imprévues infligées par l'économie locale³³.

La vision du monde d'Edson Pease avait été façonnée par les rives du Saint-Laurent plutôt que par le port de Halifax. La résidence de sa famille à Coteau Landing, à l'ouest de Montréal, était à un jet de pierre du fleuve. C'est là qu'était né Edson en 1856; son père était un marchand drapier qui avait prospéré au Canada depuis qu'il s'y était installé en 1823, après avoir quitté le Massachusetts. Le quai des Pease allait devenir le centre de l'activité commerciale de la petite ville. Donald Creighton, premier grand historien de l'«empire commercial» du Saint-Laurent, prétendait que le grand fleuve séduisait ceux qui en voyaient les berges; il les attirait vers l'intérieur dans des aventures à l'échelle du continent. Creighton voyait cette influence à l'œuvre chez Macdonald, qui était de Kingston; l'historien de la banque peut également la déceler chez Pease, originaire de Coteau Landing. Douzième d'une famille de quatorze enfants, Edson n'ambitionnait certainement pas de diriger un jour l'entreprise familiale, que son frère Charles était déjà en train de prendre en main. Pease trouverait donc son destin en remontant le fleuve.

Son ami d'enfance Charles Rudolph Hosmer offrait à Pease un modèle à suivre. Son aîné de cinq ans, «Charley» était le fils du fabricant de calèches de Coteau Landing. Il avait quitté la petite ville non par le fleuve, mais le long de celui-ci, travaillant comme télégraphiste pour les chemins de fer. Selon l'historien Alfred Chandler, qui s'est penché sur le développement de l'entreprise privée, les chemins de fer ont été la «première entreprise moderne» en Amérique, car leur construction et leur exploitation exigeaient à la fois des compétences techniques et des qualités de gestion. Leur développement supposait une large vision stratégique puisqu'ils transcendaient les régions, remodelant les marchés et créant des liens d'interdépendance économique par la même occasion. Des pans entiers de l'économie industrielle — notamment la sidérurgie — se sont organisés en fonction du chemin de fer et grâce à lui. Le télégraphe était un complément naturel du chemin de fer, puisque la précision et la rapidité nécessaires dans la gestion d'une compagnie ferroviaire exigeaient une transmission rapide et sûre de l'information³⁴. Ensemble, le train et le télégraphe eurent plus d'influence que tout autre moyen technique sur l'élargissement des horizons commerciaux; en outre, dans le cas du Canada, ils donnaient un caractère pratique à l'union politique. La carrière de C.R. Hosmer et sa réussite matérielle en apportaient la preuve.



—•••—
*Charles R. Hosmer,
 en 1897, photographié lui aussi au
 studio Notman de Montréal.*
 —•••—

«Charley» Hosmer avait quatorze ans lorsqu'il avait posé pour la première fois le doigt sur la touche d'un télégraphe. Suivant les fils du télégraphe à partir de Coteau Landing, il entra à la compagnie ferroviaire du Grand Tronc pour se retrouver, moins de six ans plus tard, à la tête du bureau de la Dominion Telegraph Company à Kingston. Un séjour à Buffalo lui permit de gravir encore quelques échelons dans la hiérarchie de sorte qu'à son retour à Montréal, en 1881, il était président de la Canadian Mutual Telegraph Company. Les constructeurs du Canadien Pacifique, se rendant compte de l'importance cruciale de la télégraphie pour assurer efficacement le transport ferroviaire des marchandises, offrirent à Hosmer en 1886 la direction de leur réseau télégraphique. Hosmer occupa jusqu'en 1899 ce poste qui devait faire de lui un homme riche et influent. L'influence qu'il exerçait était due aux liens d'amitié qu'il entretenait avec les rois du chemin de fer William Van Horne et Thomas Shaughnessy, qui lui avaient ensuite ouvert les portes du monde du commerce et de la finance de Montréal, dont la Banque de Montréal n'était pas l'élément le moins important. Quant à la fortune de Hosmer, elle provenait non seulement d'un confortable salaire, mais aussi de son talent pour exploiter les possibilités d'affaires que lui apportait le télégraphe. En effet, ceux qui installaient le télégraphe étaient habituellement les premiers au courant du potentiel que recelaient les régions nouvellement mises en valeur. Le bureau central du télégraphe à Montréal, «cette ruche bourdonnante»³⁵, était une fabuleuse mine de renseignements commerciaux pour Hosmer. Lorsque le Canadien Pacifique construisit un embranchement afin de desservir l'intérieur de la Colombie-Britannique dans les années 1890³⁶, Hosmer attira sans tarder l'attention des financiers de Montréal sur la richesse du sous-sol de la région*.

* Une petite ville de la Colombie-Britannique, sur la ligne du Canadien Pacifique, porte le nom de Hosmer.

Dirigeant son entreprise avec une très grande compétence et possédant beaucoup de flair en affaires, Hosmer était également un membre en vue de la bonne société montréalaise. Spirituel, riche et ayant vu bien du pays, il était le modèle de l'homme qui ne devait sa réussite qu'à lui-même. Il incarnait un nouveau type de richesse à Montréal, une richesse due non au commerce traditionnel des produits de base, mais à l'exploitation du progrès technique et de nouveaux territoires. Tout semblait lui réussir. Les invitations à dîner à la résidence Hosmer étaient fort prisées. Même loin de chez lui, Hosmer faisait l'objet de beaucoup d'attention. Le prince de Galles lui-même, Edouard, apprit bientôt à partager ses goûts épicuriens avec le roi du télégraphe canadien. À l'automne 1887, lorsqu'Edson Pease commença à se faire connaître à Montréal à titre de directeur de la succursale d'une obscure banque de Halifax, il se retrouva bientôt à la table de son ami d'enfance et modèle, Charley Hosmer³⁷. Ces dîners où la conversation allait bon train et où l'on vantait les mérites des entreprises transcontinentales permirent à Pease de faire bientôt la connaissance d'hommes comme Van Horne et Shaughnessy et, par leur entremise, d'un jeune entrepreneur en chemin de fer répondant au nom de Herbert Holt.

Comme son aîné, Pease avait quitté Coteau Landing par le télégraphe. Ayant quitté l'école à quatorze ans, il avait travaillé comme télégraphiste à Ogdensburg, dans l'État de New York, avant d'entrer en avril 1875 à la Bank of Commerce, à Montréal, à titre de commis. Le système de banque à succursales, qui était alors en développement au Canada, avait ceci de commun avec la télégraphie qu'il était destiné à avoir une dimension nationale; Pease fit le lien entre les deux³⁹. Lorsque les administrateurs de la Merchants' engagèrent Pease en qualité de comptable en 1883, ils décelèrent certainement en lui les talents d'un employé formé à la bonne école dans une banque du Haut-Canada, qui aiderait à éviter la répétition du scandale Maclean. Ce qu'ils ne détectèrent probablement pas, c'était les aspirations continentales de Pease, nées de l'influence du Saint-Laurent et du télégraphe, qui le pousseraient à conquérir le centre du continent. Pease ne reniait pas pour autant la vision des administrateurs de Halifax, tournés vers l'océan; les Maritimes étaient elles aussi le théâtre d'une expansion qui s'était faite jusqu'ici en direction des Antilles et de l'Europe. C'était toutefois le continent qui intéressait Pease au début. Dès 1890, Charley Hosmer lui procurait des laissez-passer lui permettant de se rendre dans l'Ouest dans les trains du Canadien Pacifique⁴⁰. «Bon nombre de nos banques ouvrent des succursales dans des villes en pleine croissance du Manitoba et des Territoires du Nord-Ouest, signalait le directeur de Montréal au président Kenny. D'après ce que je sais, les activités bancaires sont très lucratives dans ces endroits peu développés, qui offrent certainement de bonnes possibilités en matière de billets de banque⁴¹.» Le problème consistait à choisir les bons endroits.

Tout au long de la fin des années 1880 et du début des années 1890, Pease et un conseil d'administration souvent sceptique étaient divisés sur

ce que le comptable de Halifax, Torrance, appelait «l'épineuse question de l'expansion dans l'Ouest⁴²». Il n'était pas si facile aux dirigeants de la banque d'y voir clair, avec tous les nuages qui assombrissaient l'horizon. Le Canada était encore plongé dans la récession; l'immigration vers l'Ouest était encore très limitée, et la faiblesse du prix des produits de base déprimait l'agriculture des Prairies. Même le puissant Canadien Pacifique devait faire des pieds et des mains pour répondre aux attentes de ceux qui l'avaient appuyé. Où la Merchants' pouvait-elle bien ouvrir de nouvelles succursales sans courir trop de risques? L'Ontario, en pleine poussée industrielle, était de toute évidence attrayante, mais la concurrence avec les banques déjà établies promettait d'y être vive. Le Midwest américain était-il plus prometteur? Tout comme les chemins de fer de Montréal tentaient de détourner le commerce américain, les banques montréalaises allaient essayer de financer le commerce à Chicago. Il fallait aussi songer à la concurrence. Selon les termes de Thomas Fyshe, caissier de la Banque de Nouvelle-Écosse, la Merchants' avait pris «une longueur d'avance» sur sa rivale de Halifax en ouvrant une succursale à Montréal, même si Fyshe y avait ouvert en toute hâte une agence en 1888⁴³. La Scotia avait toutefois devancé ses concurrentes en s'établissant à Minneapolis en 1884, ce qui lui fournissait un tremplin pour profiter de l'Exposition universelle de Chicago en s'installant dans cette ville en 1892. Il allait être difficile de trouver un territoire vierge mais prometteur.

À l'automne 1888, David Duncan parcourut tout le Midwest américain et signala que la région offrait de bonnes possibilités de prêt. La banque devait par la suite accorder des prêts à Minneapolis, mais sans y ouvrir d'agence. Pease prêchait la prudence, ce qui était assez peu dans ses habitudes. Tout accroissement de la circulation des billets de la banque dans ces régions signifiait une augmentation de son capital, et le risque de manquer de fonds pour le marché essentiel de Montréal. «Je crois plutôt, déclarait-il à Kenny, qu'il vaut mieux verser des dividendes modérés et accroître notre fonds de réserve. La situation est dangereuse lorsque l'argent est aussi abondant qu'à l'heure actuelle — la spéculation n'est pas loin⁴⁴.» Pease était cependant assez habile pour reconnaître qu'il y avait beaucoup d'argent à faire aux États-Unis en plaçant les réserves de la banque en obligations des chemins de fer américains. Tout au long des années 1890, la Merchants' eut des comptes obligataires à la Chase National et à la Bank of Scotland, de sorte qu'en 1899 son portefeuille d'obligations — comprenant des titres tels que le Montana Central et le Chesapeake and Ohio — valait nettement plus de un million de dollars⁴⁵. Néanmoins, les banquiers savaient aussi que, s'ils voulaient réellement s'établir aux États-Unis, ils se heurteraient à la réglementation touffue qui régissait les banques d'État. L'agence que la Merchants' devait finir par établir à New York en 1899 était destinée à faciliter son incursion à Cuba, et non son expansion sur le continent.

Ainsi, au début des années 1890, la banque consacrait le gros de ses efforts à se développer à Montréal pour asseoir sa croissance future.

Ailleurs, elle pratiquait une politique d'immobilisme. Elle ouvrait peu de nouvelles succursales. Kenny parlait chaque année aux actionnaires de la «dépression commerciale persistante». La banque gardait l'œil sur Toronto, mais aucun emplacement de choix ne se présentait. Les possibilités offertes par l'effondrement spectaculaire de la Commercial et de la Union Bank à Terre-Neuve amenèrent la banque à s'intéresser pour un temps à l'Est. Le commerce de la colonie étant paralysé par la disparition de ses banques, la Merchants' s'associa à la Banque de Nouvelle-Écosse et à la Banque de Montréal dans le cadre d'une mission de sauvetage. C'est ainsi qu'au début de 1895 elle s'établissait à St. John's, où elle décrochait rapidement un client important, le négociant Bowring Brothers. Ce n'est qu'à l'été 1897 que Pease se rendit enfin dans l'Ouest et, comme il fallait s'y attendre, il le fit en compagnie de Charley Hosmer.

L'élection des Libéraux de Laurier en 1896 coïncida avec les premiers signes de reprise économique au Canada: «L'année 1897 a été marquée par une amélioration notable des affaires dans l'ouest du Dominion, déclarait Kenny aux actionnaires au début de 1898, grâce à de bonnes récoltes et à des prix satisfaisants en Ontario, au Manitoba et dans les Territoires du Nord-Ouest, de même qu'à l'exploitation des richesses minérales de la Colombie-Britannique⁴⁶.» L'ampleur de la reprise incita Pease à afficher sa stratégie: au lieu d'essayer d'occuper la partie centrale des Prairies, la Merchants' devait faire un bond jusqu'à la côte du Pacifique et s'établir en Colombie-Britannique pour y profiter de l'expansion de l'industrie minière. Hosmer avait informé Pease de l'activité fébrile qui régnait à l'intérieur de la Colombie-Britannique, où des mines aux noms aussi peu modestes que War Eagle et Silver King extrayaient le cuivre, l'or, l'argent et le plomb à proximité de villes champignons comme Rossland et Nelson. En juillet 1897, Pease «recommandait fortement au conseil de s'établir en Colombie-Britannique, en particulier à Rossland, Nelson et Vancouver». Toujours aussi prudents, les administrateurs demandèrent à Pease de retourner visiter la région qui l'enthousiasmait tellement et de n'y ouvrir des succursales que s'il demeurait convaincu de son potentiel.

Prenant au passage Martin Dickie, de la succursale de Truro, et Hosmer à Montréal, Pease se rua dans l'Ouest. Des succursales furent ouvertes à un rythme accéléré à Rossland, Nelson, Vancouver, Victoria et Nanaimo. On réaffecta rapidement du personnel dans l'Ouest; les jeunes commis se voyaient offrir de coquettes augmentations — 300 \$ sur un salaire de 600 \$ pour un caissier — pour accepter de partir vers des villes dont ils n'avaient généralement jamais entendu parler. L'inspecteur supérieur de la banque, William Botsford, fut vivement incité à prendre la direction de la succursale de Vancouver. Un jeune gars de Fredericton, Charlie Neill, y fut envoyé à titre de comptable. La banque acheta un terrain à Rossland et loua un local rue Hastings, à Vancouver. Tout au long de l'année 1898, Pease garda le même rythme, ouvrant de nouvelles succursales dans des villes qui étaient aux confins de la civilisation, comme Atlin,

Grand Forks, Bennett Lake et Ymir. En prévision de la ruée printanière vers les mines, la banque se dépêchait d'établir des succursales en plein hiver. Pour s'installer à Atlin, dans le nord de la province, on fit venir de Skagway un coffre-fort de quatre tonnes et demie auquel un attelage de chevaux fit franchir un col montagneux⁴⁷. En 1899, la banque ouvrit une succursale à Republic, dans l'État de Washington, où des entreprises minières de Montréal avaient des investissements, et où les opérations de change semblaient offrir un secteur d'activité lucratif. Lorsque la Merchants' ouvrit une succursale dans l'est de Vancouver en 1898, elle devint la seule banque à posséder deux succursales dans une même ville à l'ouest de Toronto. La Merchants' essuya toutefois quelques revers en Colombie-Britannique; elle dut fermer les succursales d'Ymir et d'Atlin en 1900 et celle de Republic en 1904. Elle comptait néanmoins vingt et une succursales en Colombie-Britannique en 1908. Les administrateurs de Halifax prirent bientôt l'habitude de se rendre chaque été dans l'Ouest, à deux ou trois, sous la houlette d'un Kenny vieillissant, pour visiter le petit empire que Pease leur avait bâti sur la côte du Pacifique. Le clou de la visite était une descente en wagonnet jusqu'à trois cents pieds sous terre, dans la mine War Eagle. De nombreux administrateurs et cadres de la Merchants' achetèrent des actions de ces mines, décision qu'ils regretterent souvent, car ces titres spéculatifs variaient considérablement⁴⁸.



Le personnel de la succursale de Vancouver en 1904. Il se peut que l'employée figurant dans la photographie soit Jennie Moore, qui fut la première femme employée par la banque. Engagée en 1902 pour remplacer un sténographe, Moore était le portrait type de l'employée féminine des débuts de la banque; jusqu'à la Première Guerre mondiale, les femmes furent reléguées à des rôles de second plan comme ceux de sténographes et de commis.



Ouverte en 1909, la succursale ontarienne de Gowganda était l'image même de la banque à la frontière de la civilisation. Ouvertes en toute hâte, souvent mal équipées et dotées d'un personnel de novices formés à la va-vite à Montréal, ces succursales assuraient la présence de la Royale dans les localités susceptibles de se développer.



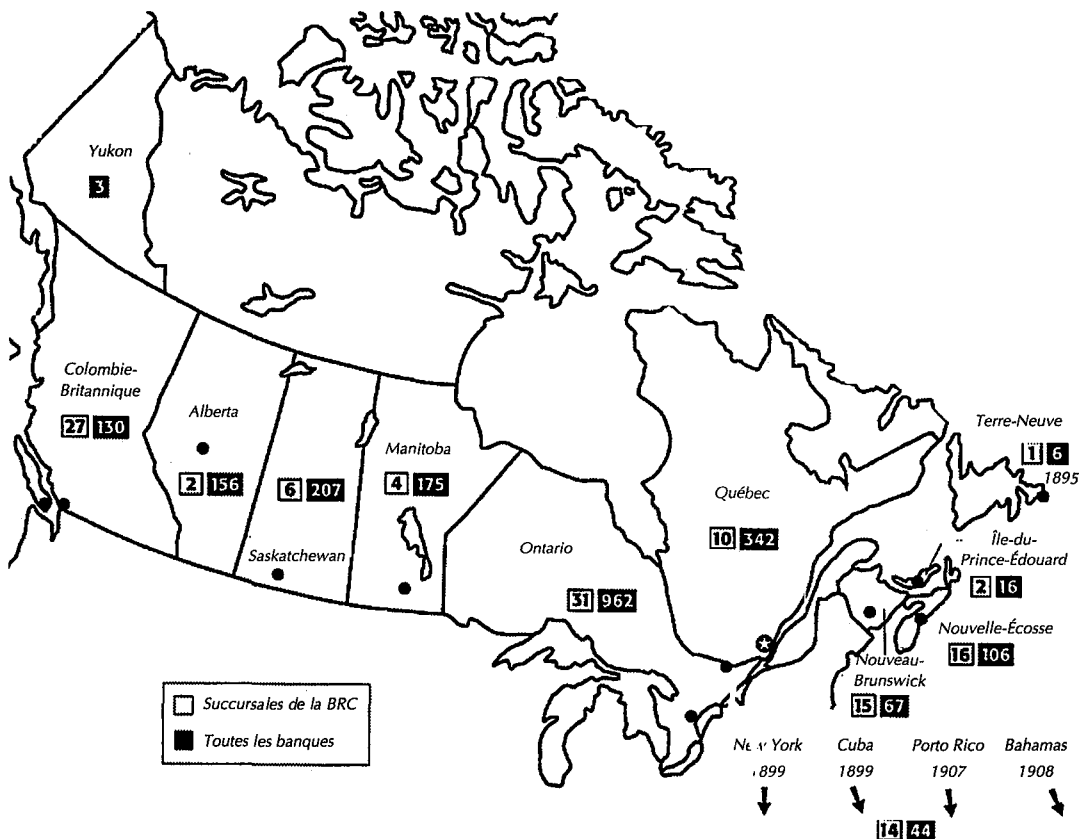
Pease avait compris que la clé du succès, dans l'expansion, consistait à maintenir l'équilibre entre les régions qui dégageaient une épargne nette et celles qui empruntaient. Les capitaux excédentaires générés par des comptes d'épargne rémunérés à 3 p. 100 pouvaient être réemployés à 6 ou 7 p. 100 dans les secteurs avides de financement, ce qui permettait non seulement d'accroître les bénéfices mais aussi, qui plus est, d'élargir la clientèle. Cette équation était à la base de la théorie des banques à succursales au Canada, telle qu'on l'exprimait couramment. «Cela consiste, expliquait le président de l'ABC Byron Walker, de la Commerce, à affecter l'épargne d'une localité en faible croissance à un autre endroit, où le développement est disproportionné à l'argent disponible sur place⁴⁹.» Comme la banque présentait à ses actionnaires des résultats financiers consolidés, il est difficile de savoir exactement de quelle façon elle appliquait cette formule. Il est toutefois clair qu'au cours de ces années d'expansion les Maritimes et la Colombie-Britannique alimentaient en capitaux les activités de la banque à Montréal. Un état détaillé des profits et pertes pour les six premiers mois de 1902, qui est parvenu jusqu'à nous, indique que les deux succursales de Montréal venaient au premier rang au chapitre des prêts avec des avances de 4 596 594 \$. Il est à noter que les prêts consentis à Montréal répondaient souvent à des besoins «nationaux» et non strictement régionaux. Halifax et Truro venaient loin derrière Montréal au chapitre des avances. Les succursales des Maritimes comme

celles de la Colombie-Britannique avaient une épargne supérieure à leurs prêts, l'excédent étant viré à Montréal. «La succursale de Montréal semble être dotée d'un appétit insatiable», déclarait fièrement Torrance en 1900⁵⁰. L'écart entre les 6,2 millions de dollars d'avances consenties — au taux de 6 p. 100 — par Montréal et les 3,2 millions de dollars de dépôts — rémunérés à 3 p. 100 — était comblé par un apport de 3 millions de dollars du siège social. Comme on pouvait s'y attendre, les succursales les plus rentables de la banque étaient Montréal, dont la contribution au bénéfice de 164 876 \$ enregistré sur six mois par la banque s'élevait à 73 179 \$, Halifax avec 22 247 \$ et Truro avec 13 706 \$. L'agence de New York affichait elle aussi des bénéfices, mais elle les tirait d'activités différentes. La plupart des succursales rurales des Maritimes et de la Colombie-Britannique enregistraient de légers déficits d'exploitation⁵¹.

Le succès de l'interfinancement qui existait entre les succursales du réseau quasiment national que possédait désormais la banque rendait une implantation en Ontario de plus en plus intéressante et nécessaire. La Merchants' avait racheté en 1899 une succursale chancelante de la Banque Jacques-Cartier à Ottawa, mais la véritable percée en Ontario survint en février 1903, lorsque la banque ouvrit une succursale à Toronto dans des locaux loués à l'angle des rues Yonge et Wellington. Pease entreprit alors d'établir la présence de la banque dans de petites villes de la campagne ontarienne. Les banques concurrentes attendaient la Merchants' de pied ferme et, souvent, ne reculaient pas devant les moyens. La réputation de «fonceuse» de la banque la précédait habituellement. Une succursale ouverte en 1906 à Arthur, près de Toronto, se heurta de front à la Traders Bank, établie depuis longtemps dans cette localité. Les hostilités furent déclenchées lorsqu'un caissier de la Traders se mit à mutiler les billets de la nouvelle banque en ville, tandis que son directeur invitait les clients indécis à un hôtel de l'endroit où «après leur avoir offert un rafraîchissement, il leur tenait des propos du genre "nous fréquentons tous deux la même église, nous nous connaissons depuis longtemps", et ainsi de suite». Pease s'étant plaint de ces méthodes, le siège social de la Traders Bank à Toronto présenta ses excuses pour cette «conduite puérile»⁵². En réalité, cependant, une seule banque suffisait dans ces petites localités. Trois ans plus tard, Pease prendrait le contrôle de la Traders et fermerait sa succursale d'Arthur. De même, la banque ouvrit des succursales dans des localités minières du nord de l'Ontario. En 1906, W.A. Wheaton fut envoyé à Cobalt, ville née de la ruée vers l'argent; arrivé là, il installa une vulgaire planche entre deux souches et se mit à servir les clients derrière ce guichet improvisé à l'aide de l'argent qu'il gardait tassé dans l'une de ses poches, l'autre étant occupée par un revolver⁵³. En 1908, la banque comptait vingt-cinq succursales en Ontario.

Les Prairies représentaient le dernier territoire que les banques n'avaient pas encore conquis au Canada. La création des provinces de l'Alberta et de la Saskatchewan en 1905 et une vague croissante d'immi-

Banque Royale du Canada: succursales en 1909



(fin 1909)

	BRC	Ensemble des banques canadiennes
Canada	113	2164
Terre-Neuve	1	6
New York	1	44
Antilles	13	0
Total	128	2214

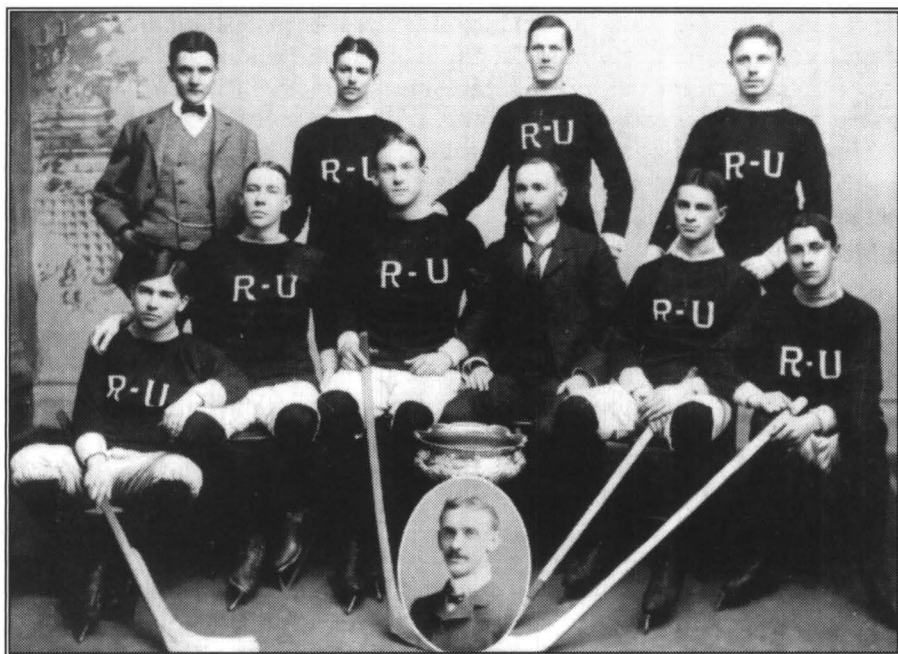
gration incitèrent les banquiers de Montréal et de Toronto à envahir les plaines de l'Ouest. La progression des banques suivait en grande partie celle des deux nouveaux chemins de fer transcontinentaux en voie de construction, les succursales apparaissant là où la voie ferrée s'arrêtait. Dès le début, les banques eurent à répondre à des besoins particuliers dans l'Ouest. À la différence de la Colombie-Britannique où l'exploitation minière créait instantanément la richesse, les Prairies dépendraient dès le départ de l'apport de capitaux. Un prêt bancaire était aussi indispensable que la semence pour se lancer dans l'agriculture. Comme la pêche dans l'Est, l'agriculture imposait des besoins saisonniers particuliers au système financier. La demande de prêts culminait au printemps, tandis que la demande de monnaie afin d'acheter et de transporter les récoltes atteignait un sommet à l'automne. Afin de tenir compte de la circulation accrue de billets à l'automne, le gouvernement modifia la *Loi sur les banques* en 1908 — après avoir consulté l'ABC — pour permettre aux banques de porter leur circulation à 115 p. 100 de leur capital* pendant la saison de transport des récoltes. Une fois encore, le système bancaire canadien avait démontré sa capacité d'adaptation. Les villes de l'Ouest réclamaient à grands cris l'ouverture d'une succursale bancaire dans la grand-rue, et les cultivateurs misaient leur fragile exploitation sur leur capacité de faire monter le prix des céréales pour pouvoir assurer le service de leurs dettes⁵⁴. Pease ne se joignit pas à cette ruée vers les Prairies: il ne disposait ni du personnel ni du capital nécessaires. Il ouvrit néanmoins des succursales dans des villes stratégiques comme Winnipeg en 1906 et Regina et Calgary en 1907. En 1908, la banque comptait une succursale dans chaque capitale provinciale.

Au début du siècle, l'expansion avait modifié tant l'appellation que la gestion de la Merchants'. En 1908, celle-ci comptait quatre-vingt-treize succursales et plus de huit cents employés. Même si sa culture d'entreprise avait indéniablement un accent des Maritimes — les «gars» de la Nouvelle-Écosse se retrouvant dans tout le réseau de succursales —, Halifax ne jouait plus un rôle aussi important. Pease, qui insufflait son dynamisme à la banque, résidait à Montréal. Les lettres qu'il rédigeait vers la fin des années 1890 trahissaient le désagrément croissant que lui causaient ces ennuyeux voyages par l'Intercolonial jusqu'à Halifax, afin d'informer et de convaincre les administrateurs. David Duncan, qui en qualité de caissier dirigeait théoriquement l'exploitation de la banque, prenait de l'âge et n'était pas en bonne santé. Kenny s'était retiré de la scène politique fédérale; il avait échoué par douze voix dans sa tentative de se faire réélire à Ottawa en 1900. Ne supportant plus le *statu quo*, Pease demanda des changements, qui lui furent accordés. Lors de l'assemblée annuelle de février 1899, les actionnaires apprirent que le siège social allait être «réorganisé». Duncan et Pease allaient assumer conjointement la direc-

* Plus précisément, le capital versé augmenté des réserves.

tion générale de la banque; le titre vieillot de caissier, hérité de la tradition écossaise, disparaissait. Duncan superviserait les activités du siège social et des succursales des Maritimes tandis que les succursales de l'Ouest et de Montréal relèveraient de Pease, tout comme les activités croissantes de la banque à Cuba. William Torrance, homme dévoué à Pease, deviendrait surintendant des succursales. Duncan ne tenait plus la barre d'une main aussi ferme; il allait prendre sa retraite à la fin de l'année, muni d'une pension de 4 000 \$, laissant ainsi Pease seul maître à bord à titre de directeur général.

Pour consolider son pouvoir nouvellement acquis, Pease «suggéra» immédiatement au conseil d'envisager la nomination de trois ou quatre administrateurs de Montréal, qui joueraient un rôle consultatif. Pease fut habilité à consulter Hosmer à ce sujet. Pour renforcer ses appuis à Montréal, Pease réussit à faire approuver la nomination de D.M. Stewart, qu'il avait débauché à la Commerce, à titre d'inspecteur à Montréal⁵⁵. Témoinnant de la stature nouvelle qu'avait acquise Pease, la presse financière se fit l'écho, pendant tout l'été, de rumeurs voulant que Pease ait été sol-



L'équipe de hockey Royale-Union Bank of Canada en 1901.

À Montréal, la ligue de hockey des banques, composée de joueurs semi-professionnels, attirait de larges foules. À titre de petites banques «de l'extérieur», la Royale et la Union Bank s'unirent pour former une équipe. En mars 1901, à peine deux mois après l'adoption de son nouveau nom, la Royale remporta le championnat de la ligue, défaisant l'équipe de la Banque de Montréal par trois buts à deux.



D.M. Stewart en 1906, photographié au Studio Notman de Montréal.

licité par un syndicat américain pour prendre la tête d'une nouvelle banque à Londres, l'American Bank of London. Pease poussa l'audace jusqu'à présenter la proposition au conseil de la Merchants'. L'affaire en resta là, mais elle avait conforté l'image de banquier «progressiste» et énergique de Pease⁵⁶. Son pouvoir désormais assuré, Pease passa aux questions d'appellation. De toute évidence, Pease et le personnel de Montréal trouvaient que le nom de la banque, qui rappelait par trop son caractère régional, constituait un handicap. Maintenant que la banque avait des succursales dans des villes aussi éloignées que Victoria et

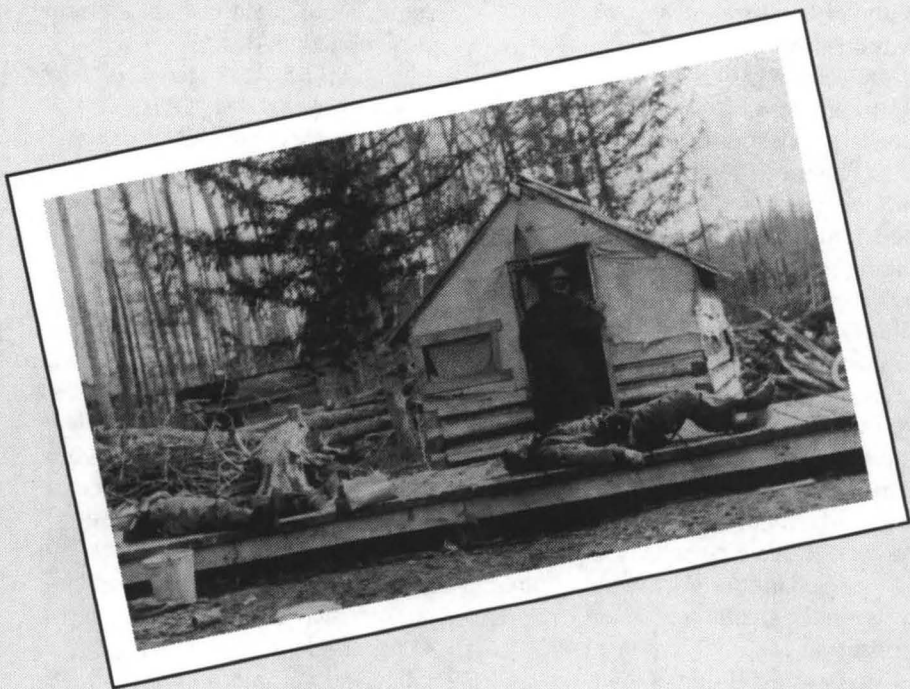
La Havane, l'image régionale qu'elle projetait ne convenait pas à ses ambitions nationales et internationales croissantes. Pease savait que, avec un conseil dominé par les «nationalistes» de Halifax et une liste d'actionnaires faisant une large place aux vieilles familles de la Nouvelle-Écosse, il lui faudrait faire preuve de trésors de diplomatie pour aborder la question d'un éventuel changement de nom. À ce moment crucial, T.E. Kenny ne renia ni la perspective nationale pour laquelle il avait opté dans les années 1870, ni l'homme dont il avait fait en 1883 le comptable de la banque; celle-ci allait changer de nom. Il s'agissait pour lui, devait plus tard se remémorer Pease, «de choisir entre les dividendes et les sentiments⁵⁷».

Deux jours avant la fin du XIX^e siècle, le conseil décidait de donner ordre à son procureur «de prendre les mesures nécessaires pour remplacer le nom de la banque par celui de La Banque Royale du Canada». Des avis publiés dans les journaux firent connaître l'intention des administrateurs de modifier l'acte constitutif de la banque, ce qui donna lieu à «une avalanche de critiques dans les provinces maritimes⁵⁸». Lors de l'assemblée annuelle du 14 février 1900, il incombait à Kenny, depuis longtemps passé maître dans l'art de la persuasion, de convaincre les actionnaires du bien-fondé de ce changement d'appellation. Maintenant que la banque comptait quarante-deux succursales réparties dans tout le continent, «l'évolution de la situation» exigeait «un nom distinctif et global». Il fallait également, sur le plan pratique, éviter d'être confondu avec la Merchants' Bank of Canada. Pour régler la question, l'administrateur Michael Dwyer, solide négociant de Halifax, proposa la résolution visant à modifier le règlement; dans un geste de conciliation, on décida de conserver le motif du vapeur sur le sceau de la banque. La résolution ayant été adoptée, les procureurs obtinrent la sanction parlementaire et, le 2 juin 1901, les Canadiens faisaient connaissance avec La Banque Royale du Canada*. Bien que personne ne l'ait indiqué publiquement, la Royale était désormais une banque montréalaise. Dans leur correspondance privée, les cadres de la banque reconnaissaient que le siège social n'était plus qu'«officiellement» à Halifax et que «la direction elle-même allait vraisemblablement venir de Montréal⁵⁹».

Au moment même où il assurait son emprise, Pease essaya un revers — et de taille — à Montréal. Pendant des années, les employés de la Royale

* Il n'existe aucun document expliquant le choix de l'adjectif «royale». On peut toutefois supposer sans trop risquer de se tromper que ce nom s'inspirait du modèle on ne peut plus respecté de la Royal Bank of Scotland et de l'engouement général des Canadiens pour tout ce qui touchait à l'empire. Le long règne de la reine Victoria avait donné au terme «royal» une forte charge affective. Ces sentiments étaient fort puissants à Halifax. Pease avait également sans aucun doute compris que, comme la banque venait tout juste d'ouvrir une agence à New York et une succursale à La Havane, l'adjectif «royal» «exprimerait clairement le caractère international de notre institution», comme devait l'indiquer plus tard Stephen Voorhees, agent à New York.

Armés et dangereux: voleurs et directeurs de banque



Peu après midi, le 26 mars 1887, un étranger se présenta à la succursale d'Antigonish de la Merchants' et demanda à s'entretenir en privé avec Robert Currie, le commis. Currie n'avait pas sitôt refermé la porte de son bureau que l'étranger dégainait un pistolet pour lui tirer une balle dans la tête. Essayant de maîtriser le malfaiteur, Currie fut de nouveau touché, au côté cette fois. Malgré ses blessures, il avait réussi à immobiliser son assaillant à l'arrivée des renforts, un groupe de marchands du voisinage. Un ceinturon de cinquante cartouches autour de la taille, le voleur avait échoué dans sa tentative. Currie survécut à ses blessures. Les administrateurs de la banque à

Halifax lui accordèrent une augmentation de salaire de 100 \$, lui offrirent une montre en or et louèrent «le courage dont il avait fait preuve pour défendre les biens de la banque».

Dans les petites villes canadiennes du XIX^e siècle, rien n'était plus traumatisant qu'une attaque à main armée contre la banque locale. Celle-ci n'était pas une institution anonyme aux yeux des habitants de l'endroit. C'était *leur* banque. Ils avaient habituellement présenté une pétition pour qu'elle ouvre ses portes dans *leur* grand-rue. C'était *leur* argent qui y était déposé, et la banque constituait le lien financier qui les rattachait au monde extérieur. Les voleurs, qui n'étaient

jamais du coin, ne pouvaient donc compter sur la sympathie des habitants de la ville, qui étaient partisans d'une justice expéditive. Lorsque la succursale de la Union Bank of Canada (absorbée plus tard par la Royale) à New Hazelton, petite ville liée à la construction du chemin de fer à l'intérieur de la Colombie-Britannique, fut attaquée pour la deuxième fois en 1914 par la même bande de sept hommes, les citoyens, à la suite du pasteur anglican armé d'une carabine Lee-Enfield, décidèrent de prendre les choses en main. Lorsqu'ils sortirent de la banque, les voleurs furent accueillis par une pluie de balles. Trois furent tués dans la fusillade. «Une issue on ne peut plus sanglante», concluait le directeur de la succursale.

Les banques s'armèrent contre les voleurs. Les directeurs de succursale se voyaient remettre un revolver — habituellement un Smith and Wesson de gros calibre — qu'ils gardaient chargé dans le tiroir de leur bureau. Ceux qui avaient un logement de fonction au-dessus de la succursale aménageaient souvent des trous dans le plancher pour pouvoir faire feu sur les voleurs qui décideraient de s'introduire dans la banque après les heures d'ouverture. Les revolvers ne réussirent jamais à décourager vraiment les voleurs; il n'était pas rare, dans la panique du moment, que le directeur se blesse à l'aide de son arme au lieu d'atteindre les voleurs. Ces armes avaient toutefois d'autres usages. Le directeur d'une succursale des Prairies s'en servait pour achever les animaux blessés lorsque ses clients le lui demandaient.

Vers la fin du XIX^e siècle, les banques tentèrent de mieux s'organiser contre le vol. Des coffres-forts de meilleure qualité, dotés de serrures à minuterie, des caisses au grillage solide, des systèmes d'alarme et des employés de l'agence Pinkerton étaient autant de moyens utilisés par les banques pour faire échec au crime. Les banques s'assuraient également contre les vols auprès d'entreprises montréalaises comme Lukis, Stewart & Co. Dans les années vingt, l'Association des banquiers canadiens mit en place un système centralisé de récompenses à l'intention des personnes qui aidaient à arrêter les voleurs; entre 1924 et 1948, 219 000 \$ furent ainsi versés.

Les vols à main armée se modifièrent sous l'influence de l'urbanisation et de l'automobile. Les voleurs arrivaient plus facilement à se fondre dans l'anonymat des villes, et l'automobile facilitait leur fuite. En 1926, huit hommes entassés dans deux automobiles parvinrent à dérober 42 000 \$ à la succursale de Nanaimo avant de prendre la fuite dans une vedette rapide. Les banques se mirent alors à utiliser des véhicules blindés, les messagers en uniforme qui transportaient les fonds, même s'ils étaient armés, constituant une cible trop facile pour les malfaiteurs.

Les tribunaux n'étaient pas tendres pour les voleurs de banque; bien après le début du XX^e siècle, les condamnations à de lourdes peines de prison s'accompagnaient de vingt ou trente coups de fouet. Lorsqu'un employé de banque ou un policier trouvait la mort lors d'un vol à main armée, la banque

ou l'ABC versait une généreuse pension à la veuve ou faisait un don conséquent à la caisse de bienfaisance de la police. Les banques ont également donné à leurs employés des instructions sur la marche à suivre en cas d'attaque à main armée; elles ne les encouragent plus à faire preuve du même héroïsme que Robert Currie. La dissuasion et la passivité sont maintenant de mise. Les mesures peu spectaculaires appliquées à la garde des liquidités ont permis de réduire considérablement le montant moyen des pertes dues au

vol; la fraude est maintenant devenue un danger beaucoup plus sérieux. En raison de l'avènement des guichets automatiques dans les années soixante-dix, une attaque de banque peut désormais survenir sans que la vie d'un employé soit menacée. Il reste que les vols, notamment en période de difficultés économiques, constituent un problème de taille.



*L'attaque de la succursale de New Hazelton en 1914:
des citoyens armés examinent le corps de l'un des voleurs.*



frémiraient encore à la seule mention de ce qui allait devenir, à l'automne 1900, le scandale de la Cold Storage. Aux yeux des banquiers conservateurs de Halifax, cette affaire confirmait que c'était folie d'avoir abandonné la sécurité du port de Halifax. Pour Pease et ses troupes, cet épisode allait constituer un rappel à la prudence et au respect des méthodes établies.

Kenny avait beaucoup insisté sur «l'évolution de la situation» dans le monde de la banque pour justifier l'adoption d'un nouveau nom. Le même raisonnement s'appliquait de plus en plus aux fondements des pratiques bancaires au Canada; le scandale de la Cold Storage découlait du fait que les méthodes bancaires traditionnelles n'étaient plus adaptées à une économie dans laquelle les villes et le commerce prenaient une place toujours plus grande. Depuis le début du XIX^e siècle, les commerçants canadiens dépendaient, pour se financer, de prêts à court terme en garantie desquels ils remettaient au prêteur des récépissés d'entrepôt et des connaissements. Ces documents apportaient au prêteur la preuve que le commerçant avait reçu les marchandises destinées à être ensuite expédiées et revendues, ce qui leur donnait valeur de garantie. Inscrite dans la loi dès 1859, l'utilisation des récépissés d'entrepôt avait été considérablement élargie dans la *Loi sur les banques* de 1890. À la fin du siècle dernier, ces récépissés étaient couramment acceptés par les banques pour financer des opérations qui dépassaient largement les simples mouvements de marchandises⁶⁰. Ainsi, les matières premières destinées à la transformation étaient maintenant garanties par des récépissés d'entrepôt. Le volume et la complexité de ces opérations avaient toutefois considérablement changé. Alors que le directeur d'une petite succursale, à Lunenburg par exemple, connaissait la «moralité» de ceux qui lui présentaient des récépissés et pouvait se rendre au quai vérifier l'existence des cinquante quintaux de poisson qui servaient de garantie à son prêt, son homologue des grandes villes avait généralement affaire à un client inconnu et à une marchandise dont il ne savait rien. Le système des récépissés d'entrepôt présentait donc d'importantes et tentantes possibilités de fraude.

Lorsqu'il avait débauché D.M. Stewart à la Commerce en 1899, Pease savait qu'il avait mis la main sur l'une des étoiles montantes du milieu bancaire canadien. Lauréat de l'Association des banquiers, Stewart, qui était ambitieux, avait rapidement assimilé les méthodes dynamiques employées par Pease pour élargir sa clientèle parmi les entreprises de Montréal. Stewart accomplit tout un exploit lorsqu'il persuada Thomas Chisholm, directeur de la Montreal Cold Storage and Freezing Company, de devenir client de la Merchants'. Disposant d'un énorme entrepôt réfrigéré où elle conservait le beurre et le fromage avant leur exportation, la Cold Storage avait besoin d'importants crédits qui étaient tous garantis par des récépissés d'entrepôt. Stewart ne demandait pas mieux que de satisfaire ses besoins. Au printemps 1900, William Torrance commença toutefois à s'inquiéter, à Halifax, des engagements de la banque envers Chisholm. «Les provisions ne sont pas aussi importantes que je m'y attendais

ou que M. Stewart me l'avait fait croire», déclarait-il à Pease⁶¹. Il avait entendu dire que Chisholm était «un beau parleur» et qu'il spéculait énormément sur les mines d'or. À peine quelques semaines plus tard, de graves problèmes commençaient à apparaître à la Cold Storage. Chisholm avait réussi à faire passer de faux récépissés d'entrepôt, représentant une énorme quantité de fromage qui n'existait pas, en garantie de prêts à la Merchants' Bank of Halifax, à la Merchants' Bank of Canada et à l'Ontario Bank. Après avoir travaillé pendant des années à établir la réputation de la Merchants' à Montréal en la présentant comme une banque dynamique mais sûre, voilà que Pease apprenait que, par l'imprudence de Stewart et la malhonnêteté de Chisholm, la banque qu'il voulait maintenant appeler Royale risquait de subir une perte de 600 000 \$.

C'est par télégramme que Halifax apprit la nouvelle. Celle-ci sema la consternation. Un jeune directeur de succursale en visite au siège se rappelait avoir aperçu le président Kenny arpentant les couloirs «en larmes» et prenant à témoin de ses craintes la «vieille garde» des Maritimes⁶². On tenta maladroitement de garder la nouvelle secrète, mais elle parvint aux oreilles du personnel et de la presse de Halifax. À Montréal, toutefois, Pease ne perdait pas son sang-froid. Tout au long de la croissance de la banque, il avait pris la précaution de faire appel aux meilleurs avocats qui soient. Des hommes tels que Tupper, Lougheed, Borden, Bennett et Casgrain avaient conseillé ou conseilleraient la banque à chaque nouvelle étape de sa croissance. En cette situation de crise, Pease fit appel à Zebulon A. Lash, qui faisait autorité au Canada en matière de récépissés d'entrepôt et était l'avocat de l'ABC. Lorsque la Cold Storage Company s'effondra et demanda une ordonnance de liquidation, Lash conseilla à la banque de ne pas chercher à dépecer l'entreprise, mais de poursuivre les fraudeurs en justice pour ensuite essayer de remettre la compagnie à flot. C'est ainsi que la banque intenta des poursuites contre Chisholm et son complice, le directeur d'une laiterie du nom de McCullough. La cause fut entendue en octobre 1900. Lash vint de Toronto faire ses recommandations à un Kenny fort nerveux, avant qu'il soit appelé à la barre. Pease et Stewart témoignèrent également. Le vent tourna en faveur de la Merchants' lorsque Chisholm disparut au beau milieu du procès pour aller se réfugier, selon l'hypothèse du *Monetary Times*, en Amérique du Sud⁶³.

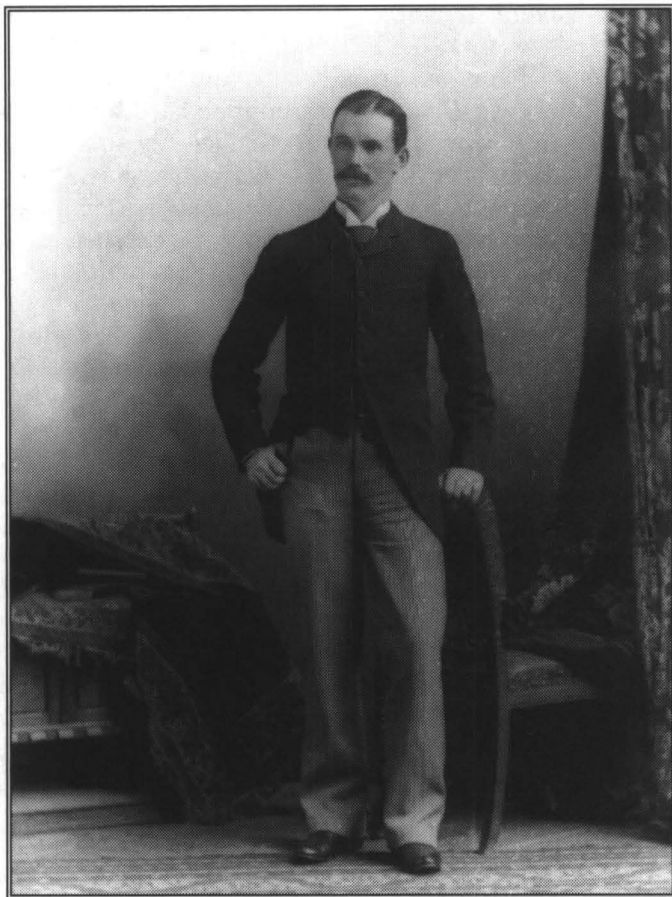
En décembre, un jury donna gain de cause à la banque. Pease entreprit immédiatement de refinancer la Cold Storage Company; on épongea discrètement les pertes subies sur le prêt en vendant des obligations des chemins de fer américains. Si la banque avait eu l'air de s'être laissée duper par des maîtres fraudeurs avant que le verdict ne soit rendu, elle apparaissait maintenant comme le défenseur de la probité. Le *Monetary Times* reprochait à la banque son «laxisme», tout en ajoutant que la décision de s'attaquer aux fraudeurs et non à l'entreprise «était sage pour la collectivité⁶⁴». L'étoile de D.M. Stewart, le brillant élève de Pease, avait par contre beaucoup pâli aux yeux de ses collègues. En juin, il remettait

sa démission en faisant savoir qu'il allait mettre ses talents au service d'une nouvelle banque de Toronto, la Sovereign. «Il est intelligent, notait Torrance, mais il manque parfois de jugement en matière de prêts. Il pêche par excès d'optimisme⁶⁵.»

La crise de la Cold Storage ébranla Kenny, qui prenait de l'âge; paradoxalement, elle laissa à Pease le champ libre pour réorienter entièrement la banque en fonction de Montréal. Bien que Kenny fût le plus gros actionnaire de la banque, dont il détenait plus de 1200 actions, il n'y avait aucune chance pour qu'un membre de sa famille lui succède à la présidence. Un seul de ses fils était entré à la banque, où il n'avait pas particulièrement brillé. Il n'y avait aucun autre candidat prometteur à Halifax. Michael Dwyer et H.H. Fuller, deux vénérables administrateurs de Halifax, s'étaient éteints en 1900. Aucun des deux n'ayant été remplacé, le conseil ne comptait plus que cinq membres à l'assemblée annuelle de 1901. Même s'il avait évoqué l'idée de nommer des administrateurs de Montréal, de Vancouver et même de La Havane, Pease n'était pas mécontent en 1901 de voir la question «reportée à plus tard». Pourquoi Pease hésitait-il à ce moment crucial? La raison semble en être qu'il n'avait pas encore trouvé le type d'homme qu'il voulait pour diriger le conseil d'administration. Pour que la Royale puisse continuer sur la lancée prise à la fin du XIX^e siècle, Pease avait besoin d'un président qui renforcerait sa dimension *nationale* nouvellement acquise, de préférence un homme dynamique qui serait bien connu dans le monde des affaires. Un tel homme pourrait travailler avec lui à consolider les gains réalisés par la banque et à la faire participer à la période d'expansion des années Laurier. Dès 1898, Pease avait commencé à «préparer» deux hommes pour occuper le poste de Kenny. Le hic, c'est qu'aucun des deux n'était très intéressé.

Charley Hosmer était le premier choix de Pease. Il avait exactement ce qu'il fallait pour renforcer l'image de banque «nouvelle» de la Royale. En 1898, Pease commença, au vu et au su de Halifax, à inciter Hosmer à entrer au conseil d'administration de la Merchants'⁶⁶. Hosmer détenait des actions de la banque, donnait son avis sur des questions de stratégie et avait un compte à la Merchants'. Il avait toutefois d'autres attaches. En 1899, il devait devenir administrateur de la Merchants' Bank of Canada et, neuf ans plus tard, administrateur de la Banque de Montréal, où le Canadien Pacifique avait ses comptes. «Cela m'a porté un rude coup, écrivait Pease, tellement je comptais sur son aide et son appui dans nos nouvelles entreprises⁶⁷.» Hosmer continuerait d'exercer son influence en coulisse, mais son nom ne figurerait jamais ailleurs que sur la liste des actionnaires.

La décision de Hosmer amena Pease à se tourner vers son second candidat, Herbert S. Holt, entrepreneur d'origine irlandaise qui s'était fait une réputation et bâti une fortune non négligeable en participant à la construction de la voie ferrée du Canadien Pacifique. Plus réservé que Hosmer mais tout aussi compétent, Holt s'était établi à Montréal en 1892, pour se consacrer de plus en plus au lancement de nouvelles entreprises indus-



Herbert Holt durant les années 1890.

trielles ainsi qu'au regroupement des compagnies de services publics de Montréal. Son plus beau coup fut réalisé au début du siècle lorsqu'il réunit trois entreprises locales de services publics en une seule compagnie, la Montreal Heat, Light and Power, qui allait détenir le monopole de l'alimentation de la ville en gaz et en électricité⁶⁸. Il y avait longtemps que Pease était lié d'amitié avec Holt, lui faisant obtenir des prêts bancaires et investissant à ses côtés dans diverses affaires. En 1897, par exemple, Holt s'était joint à Hosmer et à Pease pour former un syndicat de placement des obligations de la Halifax Heat and Light⁶⁹. Aux yeux de Pease, Holt était de la même trempe que Hosmer, et il n'était pas seul à le penser.

En 1901, Holt surprit le monde montréalais de la finance en annonçant qu'il avait accepté la présidence d'une nouvelle banque de Toronto, la Sovereign. La double ironie de la nouvelle n'échappa pas à Pease, qui

en fut ulcéré. La Sovereign était en effet le fruit du même syndicat, dirigé par J.P. Morgan à New York, qui lui avait auparavant offert la présidence de l'American Bank of London. Ensuite, la Sovereign avait mis la main sur l'ancien protégé de Pease, D.M. Stewart, pour en faire son directeur général. Holt donnait à la Sovereign exactement l'image dynamique dont Pease rêvait pour la Royale et, avec Stewart à la barre, la nouvelle banque allait se faire rapidement connaître pour son dynamisme. Combinant une expansion rapide de son réseau à une politique de crédit très accessible, elle fonctionnait un peu «à l'américaine», selon de nombreux commentateurs. Holt se tenait en retrait; c'était Stewart qui donnait à la banque son image de dynamisme. Soudainement, en décembre 1904, Holt quitta la présidence et le conseil d'administration de la Sovereign. Peut-être y avait-il des explications fort simples à cela: les affaires de Holt étaient presque toutes à Montréal, tandis que la Sovereign était centrée sur l'Ontario. Il convient cependant de noter que, tant que Holt fut à la Sovereign, Pease laissa la porte entrouverte à la Royale. Aucun nouvel administrateur n'avait été nommé, pas plus qu'on ne cherchait de successeur au président. Holt n'avait pas vendu non plus ses 350 actions de la Royale. Pease aurait-il réussi à détacher Holt de la Sovereign en lui fournissant des renseignements incriminants pour Stewart sur son rôle dans l'affaire de la Cold Storage? Nul ne le saura jamais.

Ce qui est clair, c'est que, moins d'un mois et demi plus tard, Pease avait obtenu le consentement des actionnaires pour porter à sept le nombre des administrateurs de la Royale et que deux des membres du conseil devaient être des Montréalais qui formeraient un comité du conseil⁷⁰. Le 8 février 1905, Herbert Holt entra au conseil d'administration de la Royale en compagnie du fabricant local James Redmond. En l'espace d'une semaine, il était porté à la présidence du comité de Montréal, qui se réunissait tous les mardis et vendredis pour approuver l'essentiel des prêts accordés par la banque. Le secrétaire du comité n'était nul autre qu'Edson Pease. Par conséquent, trois personnes non originaires de Halifax assumaient désormais la direction effective de la banque, les administrateurs haligoniens en étant réduits à approuver les prêts consentis dans les Maritimes. Un an plus tard, Frederick W. Thompson, associé de Hosmer dans la prise de contrôle d'Ogilvie Flour en 1902, entra également au conseil. C'était Pease, et non Holt, qui avait fait entrer Redmond et Thompson à la banque. Plus tard, lorsqu'on leur demanderait leurs commentaires sur l'arrivée de Holt à la Royale en 1905, les cadres supérieurs de la banque parleraient invariablement d'«invitation» pour décrire l'événement⁷¹.

Le comité montréalais du conseil devint immédiatement le centre nerveux de la Royale. Tandis que Halifax décidait pour la forme des dividendes, c'est par Holt et Pease que passaient les dossiers de crédit d'entreprises aussi variées que les exploitations de canne à sucre de Cuba ou le nouveau chemin de fer transcontinental de Mackenzie et Mann, le Canadian Northern. Tout ce que le Canada comptait de capitaines d'industrie défilait dans leurs

bureaux: Max Aitken (qui devait devenir lord Beaverbrook), jeune homme d'affaires très dynamique des Maritimes, contractait des emprunts pour financer son ascension sur le marché des valeurs mobilières. Sir William Van Horne faisait appel à l'agence de New York pour financer ses entreprises ferroviaires à Cuba. Le ministre fédéral des Finances lui-même, William Fielding, avait obtenu un prêt personnel de la banque. La Royale devenait une force avec laquelle il fallait compter; le bruit courait rue Saint-Jacques qu'elle allait prendre le contrôle de l'Ontario Bank et de la Merchants' Bank of Canada⁷². Les relations étaient devenues moins acerbes avec la Banque de Montréal; en 1902, un financier montréalais du nom de William Stavert avait même tenté de fusionner les deux institutions⁷³. Les deux étaient désormais associées dans l'octroi de prêts importants. Les banquiers de la Royale ne passaient plus inaperçus dans la bonne société montréalaise. En 1898, Pease avait confié à l'architecte de la ville, Edward Maxwell, la construction d'une maison de campagne sur les pentes du mont Bruno, au sud de Montréal, où Pease s'affaira bientôt à l'aménagement d'un terrain de golf très exclusif. Au début de 1906, la banque fit appel à l'architecte américain H.C. Stone pour établir les plans d'une nouvelle succursale à Montréal. Elle réussit à mettre la main sur le 147 rue Saint-Jacques, à quelques pas à peine de la Banque de Montréal. Elle ne regarda pas à la dépense. Lorsque l'établissement ouvrit ses portes en 1908, les colonnes qui ornaient sa façade étaient surmontées de quatre statues aux formes généreuses, dans la tradition classique, représentant le transport, les pêches, l'industrie et l'agriculture. On les baptisa bien vite les «géantes de la rue Saint-Jacques».

Ce nouvel immeuble ne devait pas être une simple succursale. Bien peu furent surpris d'entendre un Thomas Kenny visiblement usé proposer une modification des statuts aux actionnaires réunis à Halifax lors de l'assemblée annuelle du 14 février 1907. Les administrateurs recevaient le pouvoir de «prendre toutes les mesures nécessaires pour transférer le siège social à Montréal». Le nombre d'administrateurs était également porté à douze, le conseil admettant en son sein Pease ainsi que des représentants régionaux de Winnipeg et de Saint-Jean. Kenny et Pease firent en sorte que A.K. Maclean, vétéran libéral de Lunenburg et président du «caucus des Maritimes», présente à Ottawa un projet de loi d'initiative parlementaire visant à entériner le changement. Malgré une opposition sporadique de loyalistes des Maritimes⁷⁴, le projet fut adopté en juin et, le mois suivant, le comité des administrateurs montréalais devenait le conseil plénier.

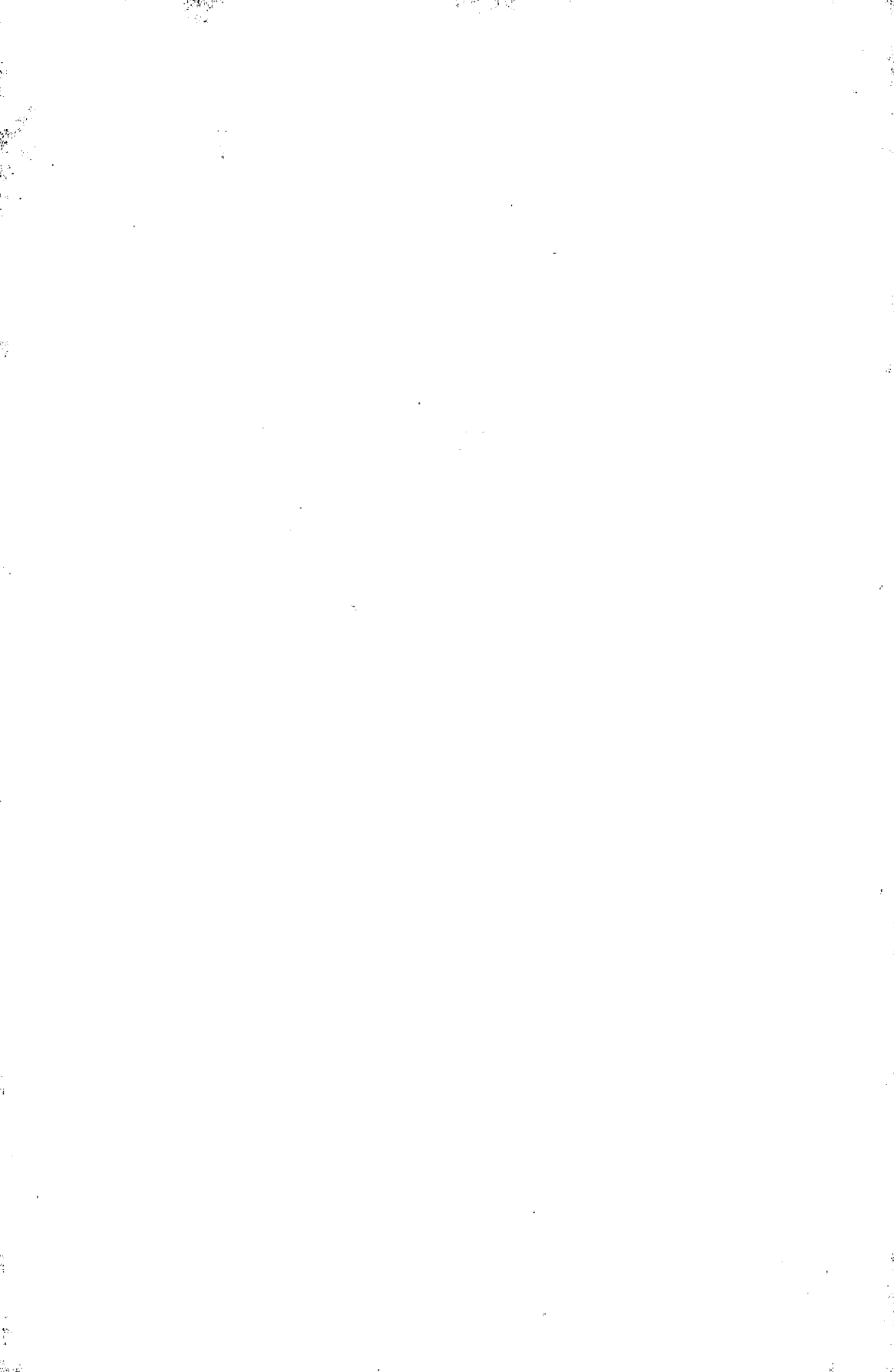
Thomas Kenny ne devait jamais présider le conseil d'administration à Montréal. Il fut frappé le 28 avril par ce qui était sans doute un infarctus alors qu'il séjournait à l'hôtel Viger de Montréal. Son état ne présentant aucune amélioration, il fut ramené à Halifax dans la voiture privée de Thomas Shaughnessy, du Canadien Pacifique. Il ne recouvra jamais ses forces et s'éteignit le 26 octobre 1908. La même journée, les vieux adversaires de Kenny, les Libéraux de Laurier, remportaient une nouvelle victoire éclatante aux élections. La succession de Kenny comprenait



«Les géantes de la rue Saint-Jacques.» Façade du 147 Saint-Jacques. Érigé en 1908 pour abriter le premier siège social de la Royale à Montréal, cet édifice avait une colonnade surmontée de statues représentant l'agriculture, le transport, les pêches et l'industrie. La Royale vendit l'immeuble en 1928. L'édifice a été réaménagé pour accueillir un hôtel et des bureaux. La façade a été conservée.

1302 actions de la Royale évaluées à 240 000 \$. Le Canada, pouvait-on lire dans la presse, avait perdu «le doyen de ses présidents de banque». Les administrateurs de Montréal adoptèrent une résolution dans laquelle ils traçaient de Kenny un portrait typiquement canadien, le présentant comme un homme dont la «largeur de vue était tempérée par la prudence». Aux funérailles, Pease marchait en tête du cortège formé par tout le personnel de la Royale à Halifax pour accompagner Kenny jusqu'à sa dernière demeure, le cimetière Holy Cross, où il reposerait auprès de son père, Edward Kenny, ainsi que de John Tobin, Michael Dwyer et James Duffus.

Herbert Holt prit discrètement la présidence de la Banque Royale le 16 novembre. Edson Pease fut élu vice-président. Holt gagnait 5000 \$ en qualité de président et Pease 25 000 \$ à titre de directeur général. Même si Holt détenait cinq cent cinquante actions de la Royale et Pease trois cents, c'était visiblement Pease qui tenait la barre. Holt avait une foule d'autres intérêts commerciaux, tandis que Pease se consacrait tout entier à la banque. À eux deux, ils contrôlaient une institution qui atteignait maintenant ses limites. La banque avait soutenu sa croissance accélérée, depuis son arrivée à Montréal, en utilisant au maximum son personnel, ses cadres et son capital. Maintenant, en 1908, des signes inquiétants de fatigue et d'instabilité se manifestaient non seulement à la Royale, mais dans l'ensemble du système bancaire canadien. Plus Pease songeait à l'avenir, plus il était convaincu qu'une nouvelle stratégie de croissance s'imposait. Cette stratégie allait bientôt s'exprimer par un mot: fusion.



CHAPITRE TROIS

«Fidélité et bonne conduite»: le travail à la banque dans les années 1880 à 1930

Il avait dix-huit ans, se trouvait bien loin de chez lui et était éperdument amoureux. C'était également son premier emploi. Engagé à 200 \$ par an par la Merchants' Bank of Halifax à Victoria, Harold Penn Wilson n'avait pas tardé à apprendre qu'il commencerait comme commis dans une nouvelle succursale ouverte dans le nord de la province, à l'intérieur des terres. «Je m'en vais à Bennett Lake, où la banque ouvre une succursale», écrivait-il à sa bien-aimée, Mattie, d'une chambre d'hôtel de Vancouver en février 1899. «La chose doit rester secrète jusqu'à l'ouverture, alors n'en parle à personne!» Sentant s'élargir le fossé que la distance creusait entre eux, il ajoutait ces mots: «Envoie-moi s'il te plaît une boucle de tes cheveux dans ta prochaine lettre.» Le lendemain matin, Wilson rejoignait James Fulton, son futur directeur, sur le bateau qui devait les amener à Skagway, en Alaska.

Ils trouvèrent Skagway encore enserré dans l'étau de l'hiver; Wilson décrivait ces hommes aux membres gelés qu'on rapatriait à bord du vapeur qui les avait débarqués là. Trois jours plus tard, Fulton et Wilson prirent la route de l'intérieur. Ils transportaient les liquidités et les documents de la banque dans des sacs et gardaient un revolver chargé dans leur poche. Après un voyage de sept heures en train jusqu'au col de White Horse, ils furent ballottés à dos de cheval pendant les trois heures et demie que dura la pénible descente de l'autre versant. Le froid était intense. «Veille à ce que tes baisers soient bien chauds, ou ils gèleront avant de me parvenir», écrivait Wilson à Mattie. Bennett Lake ressemblait à tout sauf au paradis. Wilson qualifiait cette ville de fortune, née de la ruée vers l'or, de «trou sinistre» manquant de tous les raffinements de la civilisation. Aux longues heures de travail à la banque succédait l'ennui de la maison où Wilson avait pris pension. Pour se distraire, Wilson



Harold Wilson (à gauche) et James Fulton sur le seuil de leur succursale de Bennett Lake, en 1899. On remarque à la fenêtre la balance servant à peser l'or. Wilson: «[...] La cahute dans laquelle nous nous trouvons actuellement et où je dors est si rudimentaire qu'on peut entendre le vent siffler dans les interstices des planches disjointes [...].»

chassait la gélinotte à l'aide du revolver de la banque. Au printemps, il allait à la pêche. Lorsqu'un club pour messieurs ouvrit ses portes, Fulton et son directeur s'y inscrivirent; ils «menaient une vie princière»: les serviettes de table et la civilisation étaient enfin arrivées dans cette région de rudes pionniers. La succursale de la Merchants' Bank n'était toutefois qu'une «cahute [...] construite à la va-vite où l'on pouvait entendre le vent siffler dans les interstices des planches disjointes». Quand les lettres de Mattie se firent moins fréquentes, Wilson tomba dans un profond abattement. Il était en train de perdre sa bien-aimée, il devenait un banquier. Nous pouvons le contempler sur une photographie prise par un beau jour de printemps en mars 1899, devant la succursale. Fulton, fort de ses dix ans d'expérience, se tient avec assurance sur le seuil de la banque tandis que Wilson, son subalterne, fixe le photographe d'un air morne. Malgré les sentiments qui l'agitent, Wilson offre déjà l'image de l'employé de banque type: le complet sombre, la cravate et la montre de gousset

indiquent qu'il fait désormais partie de ceux qui, de plus en plus nombreux, vont constituer la classe moyenne du Canada au début du siècle¹.

Harold Wilson n'épousa jamais Mattie. Même si cette dernière ne s'était pas détournée de lui, les patrons de Harold, au siège social de la Merchants' Bank à Halifax, n'autorisaient pas leurs jeunes employés à se marier tant que leurs appointements ne dépassaient pas 1000 \$. La banque attendait avant tout de ses employés «fidélité et bonne conduite»; elle avait même inscrit cette exigence dans sa charte de 1869. Dans les débuts, pour réussir dans la banque, il fallait placer sa carrière avant les sentiments. Le siège de Halifax récompensa Wilson de ses bons et loyaux services à la succursale de Bennett Lake par une augmentation de 300 \$ en juillet 1899. En un sens, Wilson avait épousé la banque. La dernière trace que nous trouvons de lui est la mention de son nom dans le registre du personnel en 1905, alors qu'il gagnait 900 \$ par an en qualité de comptable à Vancouver, après des séjours à Atlin, dans l'État de Washington et à Victoria. À cette époque, James Fulton était devenu comptable de la Banque Royale à Santiago, à Cuba. Rares étaient les Canadiens qui pouvaient voir autant de pays au cours de leur carrière. Des milliers de «gars de la banque» allaient leur emboîter le pas. «Un cadre de banque, s'il est loyal et avisé, faisait remarquer Edson Pease, accepte les postes qu'on lui assigne. Il ne les choisit pas lui-même. Autrement, il n'irait pas bien loin. Tout ce qui nous importe, c'est que ce soit un cadre dévoué; il est certain, dans ces conditions, d'avoir de l'avancement².»

Entre 1880 et 1930, le personnel de la banque devait passer d'une poignée de cadres et de commis, vingt-cinq au total, éparpillés dans les Maritimes, à huit mille sept cent quatre-vingt-quatre employés répartis sur trois continents. Les douze «agences» du début s'étaient muées au cours de la même période en neuf cent quarante et une succursales. En 1880, les employés de la banque se considéraient eux-mêmes comme un groupe de natifs des Maritimes au service d'une institution financière encore vacillante qui détenait une charte fédérale, sans toutefois avoir de présence à l'échelle nationale. Cinquante ans plus tard, ils se considéraient comme des Canadiens et des membres de la Royale. Certains se considéraient comme des Cubains et des membres de la Banque Royale, ou encore comme des Portoricains, des Espagnols ou des Brésiliens; plus de deux mille cinq cents employés, dont bon nombre n'étaient pas canadiens, servaient la banque au-delà des frontières du Canada. Ils étaient unis par une culture forte et homogène, que leur avait inculquée une formation d'une uniformité inflexible, sous la forme d'un ensemble de valeurs et d'aspirations communes. Ce fut la *Loi sur les banques* qui permit l'établissement d'un système bancaire national au Canada, mais ce dernier n'aurait peut-être pas vu le jour sans la puissante influence exercée par la culture commune inculquée à des milliers de jeunes employés de banque. Si l'on retrouvait encore dans toute la banque l'empreinte persistante des Maritimes, sous l'influence tout particulièrement des villages de la Nouvelle-Écosse qui avaient fourni tant des leurs à l'institution,

cette dernière avait indéniablement acquis, au tournant du siècle, une mentalité nationale. Lorsque Stephen Leacock a créé, dans *Sunshine Sketches of a Little Town*, le personnage de Peter Pupkin, caissier de l'Exchange Bank à Mariposa, il nous a rappelé que, même si Pupkin venait «de quelque part dans les Maritimes», il incarnait davantage, aux yeux des gens du coin, la classe montante des jeunes professionnels mobiles vivant en milieu urbain. Pupkin aurait pu trouver des perspectives de carrière analogues à l'échelle nationale, à la fin du XIX^e siècle, dans les chemins de fer du Canadien Pacifique, dans la Gendarmerie royale ou même dans l'église, mais ce furent les banques qui, les premières, firent «voir du pays» à un grand nombre de Canadiens sans qu'ils aient à changer d'employeur. Le fait que les banques aient également réussi à placer de jeunes Pupkin jusqu'à Santiago, à Cuba ou à Lima, au Pérou, témoigne éloquentement de cette nouvelle morale institutionnelle marquée au coin de la mobilité et de l'esprit national³.

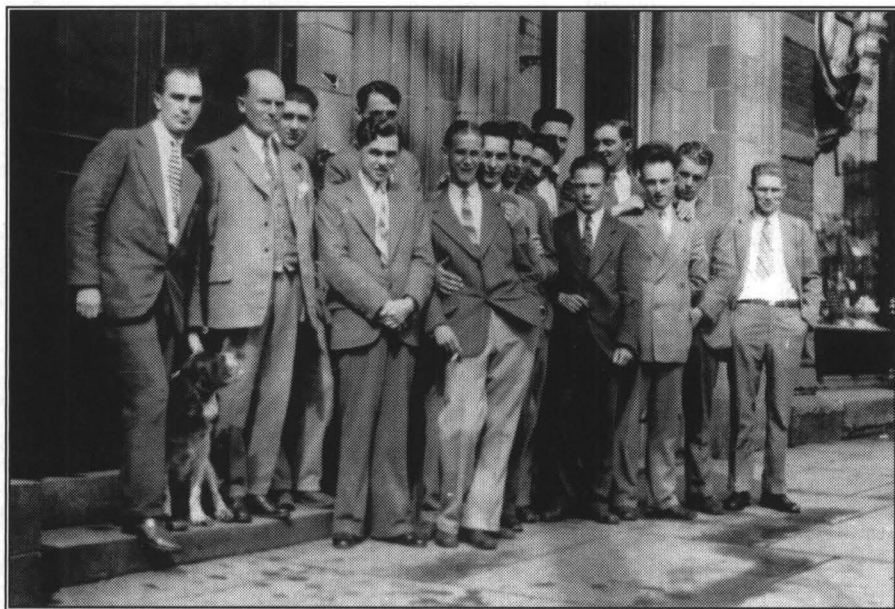
En 1930, où que l'observateur porte ses regards, il constate l'influence omniprésente de la culture de la Banque Royale: les pages du *Royal Bank Magazine*, la correspondance échangée entre les succursales et le siège social, l'apparence même des employés de la banque sur les photographies, qu'ils soient derrière la grille de leur guichet ou la table où sont étalés les grands livres, tout témoigne d'un ensemble remarquablement durable de valeurs et d'attitudes. La banque était un monde d'hommes, un monde anglo-saxon dominé par les protestants. Les catholiques n'étaient pas ostracisés: T.E. Kenny était un fervent catholique. De même, les Canadiens français, souvent originaires du Cap-Breton, du Nouveau-Brunswick, de l'Ontario ou du Manitoba, trouvaient à se placer dans les succursales québécoises de la banque et dans les établissements étrangers implantés en pays francophone, comme à la Guadeloupe. C'étaient néanmoins les protestants qui tenaient le haut du pavé. Les banquiers se considéraient également comme «britanniques»; de ce fait, ils souscrivaient à un code anglo-impérialiste qui les enverrait combattre en Europe dans les tranchées de la Première Guerre mondiale et qui, en politique, les jetterait dans les bras du parti conservateur. Les banquiers canadiens étaient d'extraction rurale mais nourrissaient des ambitions citadines. Les cadres de banque étaient tous des gars issus de petites villes qui avaient «réussi»; dans toute l'histoire de la banque, on ne compte qu'un haut dirigeant qui n'ait pas été originaire d'une petite localité*. La carrière de ces banquiers se caractérisait par la mobilité, entendue tant au sens géographique que sur le plan social. Comme on pouvait le lire en 1892 dans la revue *The Grip*, «Dans les banques nous travaillons / Et l'envie nous provoquons / C'est nous la jeunesse dorée / Des belles dames recherchée.»

Peu importe l'endroit où les employés de banque étaient envoyés, ils cultivaient une respectabilité typique de la classe moyenne. Leur jour-

* La seule exception est Rowland Frazee, né à Halifax en 1921 parce que son père, employé de banque, avait été affecté à Dartmouth; il passerait sa jeunesse dans des petites villes, son père étant muté d'une succursale rurale à une autre. L'actuel chef de la direction de la banque, Allan Taylor, est né à Prince Albert en Saskatchewan en 1932.

née de travail terminée, ils s'adonnaient à des divertissements fort virils: ils pratiquaient le golf, le curling ou le football avec un entrain proche du fanatisme. Ils devinrent des modèles d'intégration sociale: les associations religieuses, les clubs philanthropiques et les organismes d'entraide regorgeaient de banquiers. Ces derniers apparaissaient comme des membres fondateurs de la classe moyenne urbaine, figés dans leur attitude mais mobiles sur le plan professionnel.

Du point de vue de l'employeur, cette culture bancaire uniforme produisait des employés fiables, «coulés dans le moule», dont la fidélité à l'institution était assurée après qu'on avait mis à l'épreuve les recrues pendant une période au cours de laquelle elles étaient chichement rémunérées. Une fois sa formation terminée, un «gars de la banque» canadien pouvait être envoyé aux antipodes sans que le siège social ait à douter de son rendement. En contrepartie de leur fidélité, les employés de banque bénéficiaient de la sécurité d'emploi, d'une rémunération convenable et de l'assurance que, dans l'adversité ou à leur retraite, leur employeur subviendrait à leurs besoins. Les banques accordaient à leur personnel des pensions de retraite, des congés de maladie et des indemnités de réinstallation avec un paternalisme bienveillant. Dans ce contexte, les employés de banque se voyaient rappeler qu'ils étaient unis par leur statut de quasi-professionnels et leur fidélité à leur employeur; pour des raisons tenant autant aux réalités pratiques qu'aux mentalités, les syndicats ne réussirent jamais à s'implanter dans le milieu bancaire au Canada. Aussi ampoulé qu'il puisse sembler, l'hommage que la



Les «gars de la banque» de la succursale de Charlottetown en 1928.



*Des banquiers des Maritimes. Depuis 1864, la Nouvelle-Écosse a fourni six des onze chefs de la direction de la banque. Les «gars des Maritimes» dominèrent le système bancaire canadien jusque bien avant dans le *xx^e* siècle. Sydney Dobson (debout au centre), natif du Cap-Breton et qui se hissa à la présidence de la banque vers la fin des années quarante, retournait chez lui tous les étés pour faire une croisière sur son yacht, l'Eskasoni.*

direction de la banque rendait chaque année à ses simples employés avait de profonds accents de vérité. «L'historique des progrès réalisés par la Banque Royale du Canada, faisait observer le directeur général Sydney Dobson dans son message du Nouvel An de 1935, se confond avec l'histoire des initiatives, de la loyauté indéfectible et de la collaboration du personnel⁴.» Lorsque Dobson — un petit gars du Cap-Breton qui traversait le port de Sydney à la rame tous les matins pour venir travailler comme commis de banque en 1900 — accéda à la présidence de l'institution en 1946, la Presse canadienne lui rendit hommage par cette manchette: «Un commis de banque à 100 \$ par an accède à la présidence⁵.»

Vers la fin des années trente, la culture qui avait imprimé ce puissant élan à la banque au cours de ses soixante-quinze premières années d'existence commençait à perdre de son influence. Toujours très marquée par sa vision anglo-saxonne et masculine des choses, la culture organisationnelle de la banque se trouvait de plus en plus en porte-à-faux par rapport à une société canadienne qui devait maintenant composer avec l'émergence de nouvelles aspirations. Une société dans laquelle les femmes et une composante multiculturelle croissante commençaient à revendiquer leur place au soleil annonçait le crépuscule de l'ancienne culture bancaire, laquelle ne disparut cependant pas du jour au lendemain — ce qui atteste sa vigueur et la ferveur des hommes qui en étaient imprégnés. Sur quoi reposait donc cet âge d'or de la banque? Qui étaient donc ces «gars de la banque» canadiens? Qu'est-ce qui les incitait à rester derrière leur guichet?

Si le recrutement du personnel des banques canadiennes à la fin du XIX^e siècle a obéi à un plan, celui-ci a été établi en Écosse. Sous l'impulsion de la révolution industrielle, les banquiers écossais avaient commencé à faire montre, au début du XIX^e siècle, d'un sens de l'initiative absolument remarquable pour mettre en place un système bancaire permettant aux industriels et aux commerçants de disposer de fonds là où ils en avaient besoin. Dès 1810, des marchands écossais avaient créé la banque de dépôt par actions, un type d'institution qui favorisait la stabilité en permettant simultanément d'élargir l'accès au capital et le réseau de succursales⁶. Les sociétés bancaires écossaises parvinrent à instaurer une circulation uniforme des billets de banque dans toute l'Écosse, ainsi qu'à organiser la mobilisation de l'épargne et le crédit à l'échelle nationale. Cette évolution n'alla pas sans quelques accrocs; ainsi, des faillites périodiques et l'opposition des banques publiques établies à Glasgow et à Édimbourg étaient autant d'obstacles au progrès. La tendance, toutefois, était à la stabilité favorisée par l'expansion. Dans les années 1850, les banques régionales écossaises amorcèrent une période de consolidation assise sur des réformes législatives et l'apparition de méthodes communes, établies par consensus entre les banquiers. Ce fut le couronnement de l'esprit pragmatique des Écossais. Des noms tels que ceux de la Bank of Scotland, de la Royal Bank of Scotland et de la Union Bank of Scotland devinrent l'incarnation de la stabilité et du progrès bancaire. À la fin du siècle, de l'avis du plus grand historien de la banque écossaise, «les grandes banques écossaises avaient acquis une telle importance et étaient gérées de façon si rigoureuse, et peut-être si prudente, qu'aucune ne fut jamais en butte à des problèmes de liquidité⁷».

Le système écossais de banque à succursales reposait sur une parfaite uniformisation des méthodes et du personnel. Aucun caprice ne pouvait venir troubler le cours des dépôts et des prêts. Les banques écossaises ont donc dû innover à bien des égards pour parvenir à la stabilité et à la fiabilité. Les chambres de compensation, les découverts, la responsabilité limitée des actionnaires et l'inspection interne trouvent tous leur origine dans les banques écossaises. Toute cette uniformité reposait sur le siège social. À mesure que les banques écossaises essaïaient hors de Glasgow et d'Édimbourg, elles étaient confrontées au problème de l'équilibre à maintenir entre les services fonctionnels et axiaux. Il fallait assurer le respect des méthodes fixées par le siège social sans pour autant brimer l'initiative des succursales. C'est ainsi que les banquiers écossais en vinrent à accorder une très grande importance à la formation en cours d'emploi ainsi qu'à la définition rigoureuse des tâches et de la hiérarchie.

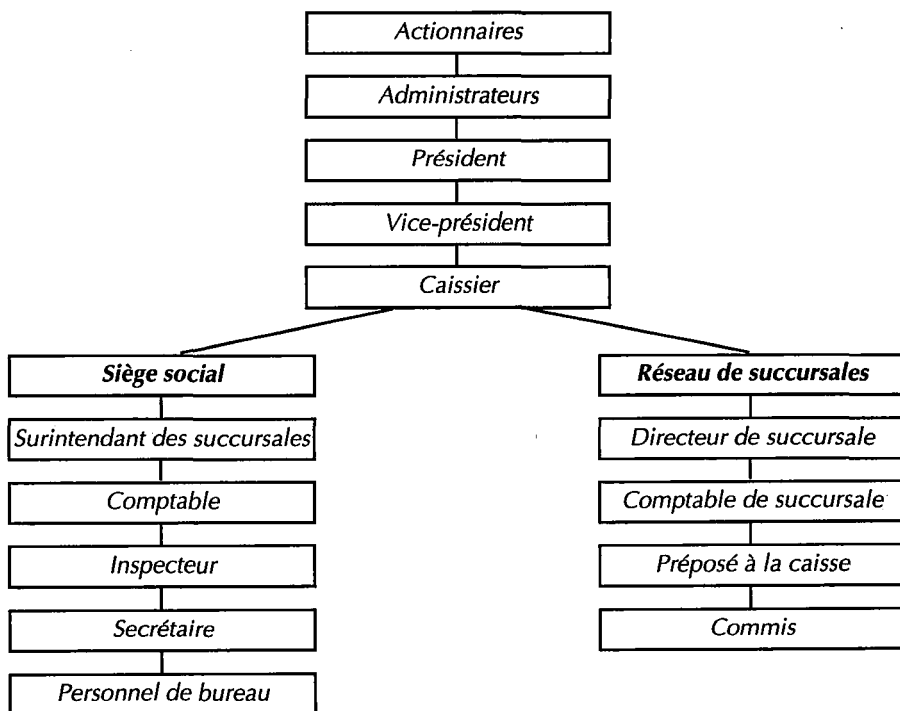
Au sommet de la banque écossaise trônait le directeur général. Portant au début le titre vieillot de «caissier»*, le directeur général apparaissait vers la fin du siècle dernier comme une sorte de potentat ou de mandarin, le

* De nos jours encore, le deuxième dirigeant en importance à la Bank of Scotland porte le titre de «caissier en chef».

responsable suprême de la direction et de la stratégie de la banque. Relevant théoriquement du conseil d'administration, le directeur général était «quasiment tout-puissant dans sa banque, exerçant sur son personnel le même pouvoir qu'un capitaine sur son équipage, car les employés n'avaient ni syndicat ni organisation de quelque nature que ce soit⁸». Le personnel de la banque, placé sous la férule du directeur général, se répartissait entre le siège social, où l'on trouvait un secrétaire général, un comptable et un groupe de stagiaires, et un réseau de succursales avec ses directeurs, ses caissiers et ses commis, placés sous la supervision d'un responsable des succursales. Les commis des banques écossaises menaient une vie étriquée, s'accommodant d'une maigre rémunération, d'un rang social modeste et d'une discipline rigide pour bénéficier de la sécurité d'emploi et de perspectives d'avancement. Tout l'apprentissage dispensé dans les banques écossaises visait à former le sens moral — l'exactitude, la probité et la loyauté étant les principales caractéristiques d'un bon cadre de banque.

Ce furent exactement les qualités et l'expérience que de jeunes employés de banque écossais de la trempe de David H. Duncan, qui avait travaillé pour la Bank of Scotland, apportèrent dans les années 1860 lors-

La structure de la Merchants' Bank of Halifax vers 1890





James Muir, âgé de vingt et un ans et fraîchement débarqué d'Écosse en 1912, dans sa pension de Moose Jaw peu après être entré à la Royale. Muir était l'incarnation même du principe selon lequel un travail acharné et les méthodes écossaises étaient à la base du système bancaire canadien.

qu'ils émigrèrent au Canada. Pendant une bonne partie du ^{xx}e siècle, le Canada fit venir des commis de banque d'Écosse avec la conviction qu'ils portaient en eux les germes de «l'économie et l'industrie les plus rigoureuses⁹». Ils étaient également formés au système écossais de banque à succursales qui convenait tellement bien aux grands espaces du Canada. Aussi tout le système bancaire canadien est-il empreint du souvenir de ses origines écossaises. Comme la plupart des souvenirs, il a un penchant pour l'embellissement, exaltant l'acharnement au travail et l'ambition élevés au rang de vertus tout en occultant la dimension servile des emplois exercés dans les banques écossaises. James Muir, un austère Écossais qui débarqua au Canada en 1912 pour aller travailler à la succursale de Moose Jaw de la Royale, aimait revenir à ses racines écossaises. À l'âge de quinze ans, avec pour seul bagage son aptitude au calcul, Muir avait quitté l'école secondaire à treize heures, par un bel après-midi de 1907, pour entrer une heure plus tard en qualité de commis à la Commercial Bank of Scotland. Cinquante-trois ans plus tard, il quittait ce bas monde en qualité de président de la plus grande banque du Canada¹⁰.

L'immigration ne fut pas le seul canal par lequel les banques écossaises firent sentir leur influence. Ceux qui se destinaient à la banque au Canada dévoraient les manuels bancaires publiés en Grande-Bretagne. Ces manuels formaient une vaste littérature pratique, prenant souvent la forme d'échanges épistolaires truffés d'adages moralisateurs et de «leçons» de prudence dans la pratique des activités bancaires. L'ouvrage qui était incontestablement le plus lu était celui de George Rae, intitulé *The Country Banker: His Clients, Cares and Work*, qu'il avait fait paraître pour la première fois en 1850 sous le pseudonyme de Thomas Bullion. «La banque selon Bullion» devint quasiment la bible du banquier: cet ouvrage figurait en bonne place dans la bibliothèque de tous les directeurs de succursale au Canada. Né en Écosse, Rae avait accédé à la direction générale de la North and South Wales Bank à l'âge extraordinairement précoce de vingt-huit ans, en 1845. Bien conscient des risques que présentait un exposé «sec et ennuyeux» des activités bancaires, Rae avait résolu de diffuser l'art du banquier avisé en pratiquant un style accrocheur. «Ne vous fiez jamais, déclarait-il à propos de l'évaluation du crédit personnel, tâche difficile entre toutes, à la rumeur publique pour juger des ressources ou de la fiabilité d'un homme; c'est en prenant le contre-pied de la rumeur publique, en règle générale, que vous l'évaluerez à sa juste mesure¹¹.» Un autre ouvrage en vogue était celui du banquier anglais James Gilbert, dont le livre *History Principles and Practice of Banking* était paru en 1859. Ami des réformateurs du ^{xix}e siècle Edwin Chadwick et J.S. Mill, Gilbert présentait la pratique de la banque sous un jour scientifique et professionnel, accessible aux membres de la nouvelle classe moyenne.

Rae et Gilbert firent des disciples au Canada. Au premier plan de ces prosélytes figurait Homer Eckardt, ancien employé de la Merchants' Bank of Canada, qui publia au début du siècle de nombreux ouvrages destinés à un

nombre grandissant de jeunes employés de banque. «L'auteur, écrivait-il dans son *Manual of Canadian Banking* de 1913, espère que son ouvrage aidera ses collègues de la banque à gravir les échelons du succès.» Eckardt voyait dans la banque «une grande école, constamment alimentée en matière première qu'elle façonne pour lui donner la forme désirée, les rebuts étant éliminés». Dans son ouvrage, Eckardt se faisait l'écho de ses prédécesseurs écossais; le directeur général exerçait son pouvoir de façon «quasiment despotique¹²». Les ouvrages d'Eckardt furent préfigurés par ceux de Gordon Tait, qui était entré en 1900 à la Merchants' Bank of Halifax et devait être pendant deux décennies le premier théoricien des opérations bancaires au Canada issu de cette institution. Les nombreux articles que Tait fit paraître dans le *Journal of the Canadian Bankers' Association* perpétuèrent au Canada la tradition de Gilbert, qui concevait la banque comme une science. Tait était conscient que l'immensité du territoire canadien distendait les rapports entre le siège social et les succursales les plus éloignées; il fut à l'avant-garde de l'utilisation de «systèmes», qui consistaient selon lui à élaguer le «bois mort» et à imposer une structure organisationnelle nationale¹³.

Pour le président Kenny et ses collaborateurs, cependant, la notion de «système» ne voulait absolument rien dire dans les années 1870. Le recrutement du personnel et l'organisation de la petite banque dans laquelle ils travaillaient se faisaient au gré des besoins, sans plan bien établi. Une formation insuffisante, une définition imprécise des relations entre les agences et le siège social et l'absence de freins et de contreponds dans la gestion financière exposaient la banque aux abus. Ce fut avant tout le détournement de fonds de Maclean, en 1882, qui poussa les administrateurs à agir. Pour prendre de l'expansion, la banque devait pouvoir compter sur un personnel fiable et dévoué, respectant de façon rigoureuse des critères applicables dans toute l'institution. C'est à cette tâche que David Duncan et Edson Pease allaient se vouer au cours des vingt années suivantes. Duncan, un garçon des Highlands formé dans les années 1860 à la Royal Bank of Scotland, fut le propagateur de la tradition écossaise, tandis que Pease, amené à la banque par la Commerce, adapta cette tradition aux réalités canadiennes. En 1900, leurs efforts concertés avaient permis à la Merchants' de disposer d'un réservoir fiable de commis de banque, ces fantassins indispensables à la campagne d'expansion menée par leur institution. Ce faisant, ils créèrent une culture d'entreprise caractérisée par une uniformisation étonnamment poussée des rémunérations et des méthodes, une très grande mobilité et une fidélité durable. Charles Neill, jeune homme de Fredericton engagé par l'institution en 1889 aux appointements de 100 \$ par année, devait plus tard réfléchir à la finalité de cette entreprise en citant ces vers d'Emerson: Quand le devoir chuchote «Tu dois» / La jeunesse répond «Je peux»¹⁴.

L'uniformisation était le principal but recherché. En 1885, un mince règlement interne intitulé *Rules and Regulations* fut diffusé dans toute la banque, avec instruction au personnel d'en mémoriser le contenu. Les

inspecteurs reçurent l'ordre de vérifier les connaissances du personnel lorsqu'ils visitaient une succursale. Ce recueil de règles allait grossir en même temps que la banque: en 1931, il comptait cent soixante-dix pages et avait été traduit en français et en espagnol. Il définissait avec précision les droits et les obligations de tous les cadres de banque et permettait aux messagers, aux commis stagiaires, aux caissiers, aux comptables et aux directeurs de se situer dans la grande chaîne que formait la banque. Les tâches à accomplir, grandes ou petites, étaient toutes décrites dans le moindre détail, de la manière de balancer les grands-livres ou de s'assurer de la «moralité» des clients auxquels la banque faisait crédit, à la façon d'entretenir le revolver de la succursale. Les heures de travail — de neuf heures à seize heures en semaine et de neuf heures à quatorze heures le samedi — y étaient également précisées; cet horaire, moins long que celui des travailleurs agricoles ou des ouvriers d'usine, faisait l'envie du reste de la société. Il était interdit de fumer pendant les heures d'ouverture. Toute infraction aux règles était punie. Par exemple, le commis qui acceptait une reconnaissance de dette d'un collègue s'exposait à être renvoyé sur-le-champ. Le contrôle et la probité étaient placés au-dessus de tout: le registre de caisse devait faire l'objet d'une double vérification quotidienne. Tous les bordereaux devaient être séparés «au marteau et au ciseau» afin de ne pouvoir être réutilisés. Dans la plus pure tradition du «banquier de campagne», le manuel prodiguait à la fin des «conseils aux agents»: un banquier ne doit pas «laisser son amabilité ou le désir de se lier d'amitié avec un client l'amener à consentir une avance de manière irréfléchie¹⁵».

Ce qui frappe le plus le lecteur moderne dans ce règlement est la manière dont il régissait la vie privée des employés de banque. Les directeurs de succursale avaient ordre de surveiller de près la conduite de leurs commis, aussi bien au travail qu'en dehors. «S'il devait apparaître qu'un cadre a contracté une dette, s'adonne à la spéculation ou mène une vie dissolue, il doit être renvoyé sur-le-champ», pouvait-on lire dans le recueil. Le mariage était considéré comme un obstacle à l'avancement d'un jeune employé ambitieux; aussi était-il purement et simplement interdit tant que l'employé ne gagnait pas 1000 \$ par an. Le mariage incitait un commis à vivre d'une façon «ne convenant pas à sa situation» et menait invariablement à l'endettement, susceptible de favoriser les détournements de fonds. Derrière ce raisonnement paternaliste se profilait un argument plus terre-à-terre: «Le commis qui se marie trop tôt voit inévitablement son avancement freiné, car il ne peut plus effectuer les fréquents déplacements nécessaires à une bonne formation.» Les célibataires au service de la banque devaient résider sur place, souvent dans une petite chambre située au-dessus de la succursale ou dans une pièce aménagée de façon rudimentaire au rez-de-chaussée, dans les locaux mêmes de la banque. Un jeune commis affecté à Erin, en Ontario, en 1907 se rappelait qu'il faisait office de système d'alarme en dormant sur un «lit pliant qui tenait tout juste entre la chambre forte et la caisse», le revolver de la

Des employés de banque en mouvement: 1890-1940

*La carrière de trois employés de la Banque Royale
et leurs pérégrinations*

Harold Edward Girvan

Né en 1881

1900 Bathurst - stagiaire
1903 Halifax - commis
1903 Edmundston - commis
1904 Camagüey, Cuba - caissier
1905 Halifax - commis*
1905 Saint-Jean - commis
1906 Bathurst - comptable
1906 Winnipeg - comptable
1906 Plumas - directeur
1914 Fort William - directeur
1922 Saint-Jean - directeur
1940 Retraite

* «Le docteur lui conseille de ne pas retourner à Cuba.»

Charles Everett Mackenzie

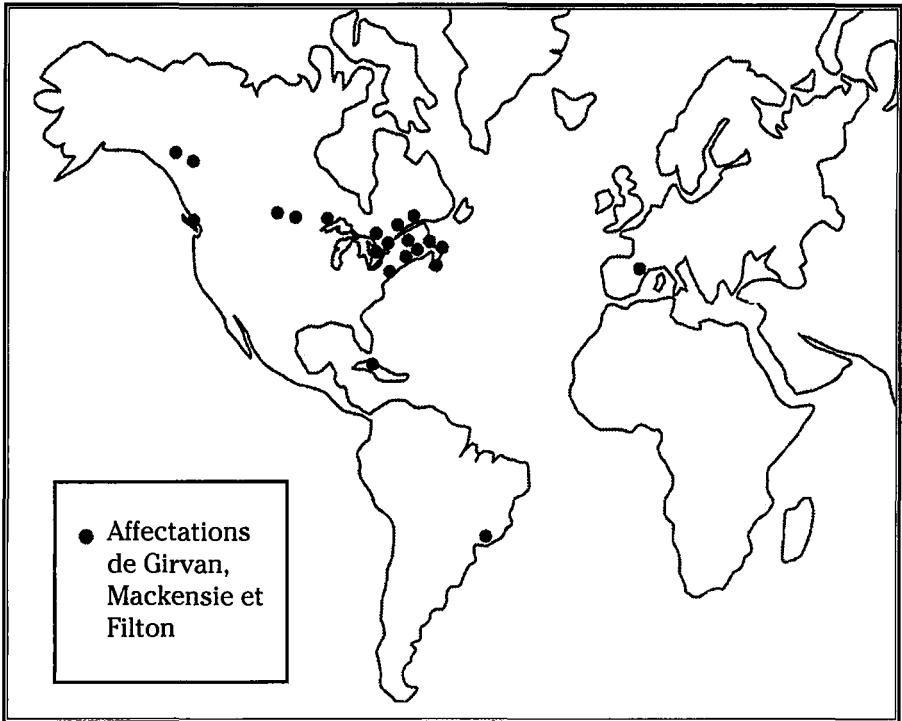
Né en 1877

1892 Pictou - commis
1899 Truro - comptable
1900 Halifax - commis
1901 Maitland - directeur par intérim
1902 Sackville - directeur par intérim
1902 Shubenacadie - directeur par intérim
1904 Woodstock - directeur
1904 La Havane - directeur
1914 Montréal - inspecteur
1915 New York - agent
1919 Barcelone - directeur
1921 Rio de Janeiro - directeur
1922 Cuba - surintendant
1924 Halifax - surintendant
1940 Retraite

James William Fulton

Né en 1867

1890 Montréal - commis
1892 Halifax - commis
1892 Montréal - commis
1897 Montréal - comptable
1897 Nanaimo - directeur
1897 Bennett - directeur
1899 Nanaimo - directeur
1901 Montréal - comptable
1904 Santiago à Cuba - comptable
1905 Montréal - comptable
1906 { Peterborough - comptable
Burk's Falls - comptable
à { Porcupine - directeur
Cobalt - directeur
1909 { Québec - directeur
Rawdon - directeur
1909 Montréal - directeur
1925 Retraite



banque glissé sous son oreiller¹⁶. Si la succursale ne pouvait les loger, les jeunes commis s'installaient dans une pension de l'endroit, ce qui leur donnait droit à une modique indemnité de subsistance.

Les perspectives d'avenir d'un jeune employé compétent dépendaient donc essentiellement de sa mobilité. Le débutant pouvait s'attendre, après un court passage dans la succursale la plus près de chez lui qui permettait à la banque de l'évaluer, à être muté à peu près sans préavis dans une nouvelle succursale, habituellement située dans une région pionnière. Les changements d'affectation étaient décidés un peu comme dans l'armée; même s'ils étaient arbitraires, il était bien rare qu'on les remette en question. Les employés de banque n'apportaient pour tout bagage que leurs vêtements et de rares effets personnels. Ils devaient faire preuve du «sens de l'économie» pendant le voyage, la banque ne s'engageant à payer qu'une ou deux nuits à l'hôtel. La banque avait mis en place une échelle de rémunération uniforme, ce qui permettait de tenir compte des responsabilités et des résultats à l'aide de primes. Le salaire de base d'un commis, dans les années 1880 à 1890, était de l'ordre de 75 \$ à 100 \$ par année, peu importe la succursale. La banque versait des indemnités spéciales aux employés affectés à des endroits inhospitaliers comme Bennett Lake. Lorsqu'elle voulut accélérer son expansion dans l'Ouest canadien et à Cuba, au début du xx^e siècle, la banque offrit une échelle de rémunération distincte et plus généreuse à ceux qui acceptaient une affectation dans ces régions

éloignées. Ainsi, le commis qui gagnait 300 \$ par an dans les Maritimes pouvait s'attendre à voir son salaire doubler s'il acceptait un poste à Nainaimo ou à La Havane; il est à noter cependant que, dans ces régions, la rémunération à partir de laquelle l'employé était autorisé à se marier était portée à 1200 \$. Un retour dans l'Est ou au Canada s'accompagnait d'une diminution de salaire. La mobilité du personnel présentait un autre avantage du point de vue de la banque: l'employé muté dans une nouvelle localité n'y avait aucune attache. La perspective d'une mutation qui pouvait survenir à n'importe quel moment diminuait le risque que l'employé soit tenté de se marier ou prenne des engagements financiers susceptibles d'entraîner ensuite un détournement de fonds.

Les banques mettaient en œuvre plusieurs autres moyens pour façonner le comportement de leurs employés et s'assurer leur fidélité. Les fonds de garantie, les régimes de pension, les activités rudimentaires de formation et les inspections annuelles des succursales avaient tous été mis en place dans le but d'assurer la probité du personnel et d'accroître leur rendement. Dès les débuts de la banque, les employés avaient été tenus de verser un cautionnement en gage de leur honnêteté. Les commis qui n'avaient pas encore l'âge de la majorité devaient demander à leurs parents de signer ces cautionnements. Ce mécanisme fut institutionnalisé en 1887 avec la création d'un fonds de garantie alimenté par des prélèvements mensuels sur la rémunération des commis. Le fonds indemnisait la banque en cas de «manque de fidélité, d'erreur, de négligence ou d'autres formes d'inconduite» d'un employé. Après une contribution initiale de 10 000 \$ de la banque, chaque employé versait 0,5 p. 100 de son salaire annuel au fonds jusqu'à ce que celui-ci atteigne 25 000 \$, montant qui fut porté à 50 000 \$ en 1922.

La banque cherchait des employés qui soient non seulement mobiles, mais aussi permanents. Pour s'assurer que le personnel resterait longtemps à son service, la banque fut amenée à instaurer des pensions. Au début, celles-ci étaient accordées de façon discrétionnaire par les administrateurs, dans l'esprit paternaliste de l'époque. Ainsi, lorsque le directeur de la succursale de Saint-Jean se noya lors d'une expédition de pêche en 1904, le conseil d'administration accorda à sa veuve une pension de 50 \$ par mois pendant sept ans¹⁷. En 1895 fut instituée une caisse de retraite destinée à tenir compte de la «vigilance et de la fidélité» des cadres de la banque. Les administrateurs décidèrent d'y verser jusqu'à 5000 \$ par année en raison de «la nécessité d'avoir des cadres qui prennent à cœur les intérêts de la banque et de les encourager à rester à notre service¹⁸». Il fallut cependant attendre 1909 pour assister à l'établissement d'un véritable régime de retraite, auquel les employés versaient 3 p. 100 de leur salaire annuel. En 1935, ce régime allait obtenir un statut juridique distinct grâce à une charte fédérale; il s'agissait du deuxième régime de retraite seulement à être constitué au niveau fédéral au Canada. Pendant toutes ces années, le droit à une pension était considéré comme un avantage revenant aux cadres de carrière, de sorte que les femmes en

étaient exclues. Lorsque celles-ci commencèrent à travailler dans les banques au début du siècle, elles étaient écartées des régimes de pension parce que l'on considérait qu'elles ne voulaient pas faire carrière dans le domaine bancaire. Il en était de même des messagers, pourtant des hommes de confiance, employés par les banques. Ces hommes d'un certain âge, souvent d'anciens militaires, étaient bien payés mais n'étaient pas considérés comme faisant partie de la «famille» de la banque. Celle-ci leur versait une indemnité forfaitaire à leur départ à la retraite. Les messagers et les femmes devaient patienter jusqu'aux années soixante pour être admis à participer au régime de retraite.

Les autres «avantages sociaux» qui pouvaient exister à la fin du XIX^e siècle étaient également frappés au coin du paternalisme; ils étaient accordés à titre de récompense aux employés méritants, mais ne constituaient pas un droit inhérent à l'emploi. On attendait les périodes les moins occupées pour accorder des congés aux employés. Ceux qui acceptaient de prendre leurs vacances en hiver bénéficiaient de trois semaines de congé, contre deux pour ceux qui s'absentaient en été. Les jeunes commis devaient s'en remettre à la bienveillance de leur directeur pour obtenir la permission de retourner chez eux une fois l'an; bien souvent, ils étaient des années sans revoir la maison familiale par manque de journées de congé ou à cause d'un salaire trop faible. Lorsque la banque ouvrit des succursales à l'étranger, elle fut bien obligée de prévoir des congés payés au Canada pour ses employés. Les Canadiens en poste à Cuba bénéficiaient tous les deux ans d'un long congé au Canada aux frais de la banque. Les affectations à l'étranger comportaient aussi des dangers particuliers pour la vie et la santé des employés. En 1900, les employés en poste à Cuba étaient protégés par une assurance-vie dont les primes étaient prises en charge par la banque — qui en était aussi bénéficiaire! Le siège social accordait des indemnités selon son bon vouloir¹⁹. Lorsqu'un employé décédait à l'étranger, la banque prenait en charge le transport de sa dépouille mortelle jusqu'au Canada et les frais d'enterrement.

Les banques recouraient à deux autres moyens pour assurer l'uniformité et la probité: l'inspection des succursales et les «cours du soir». La visite de l'inspecteur était l'événement de l'année dans une succursale. L'inspecteur arrivait toujours sans crier gare, avec son escouade de comptables, vers seize heures, juste après la fermeture. Représentant du surintendant des succursales au siège social, l'inspecteur avait tous pouvoirs. Dès son arrivée, il apposait les scellés sur le coffre-fort, s'emparait des grands-livres et se mettait à contrôler les opérations de la succursale sous tous les aspects, du portefeuille de prêts à l'état de la peinture extérieure. L'inspecteur mettait la main sur la précieuse mallette dans laquelle le directeur de la succursale enfermait les lettres de change et en analysait le contenu — par exemple les billets à ordre établis par les clients — pour voir s'il n'y avait pas quelque irrégularité. Tout au long de cette inspection, les employés de la succursale se tenaient cois, attendant que l'inspecteur fasse appel à eux ou les autorise à rentrer chez eux. La

rigueur de ces contrôles fournissait aux banques un bon argument à opposer à ceux qui exigeaient que les banques canadiennes soient soumises à une inspection gouvernementale²⁰. Rien n'échappait aux inspecteurs; ils connaissaient toutes les sources de problèmes éventuels, des faiblesses personnelles du directeur à la situation de l'économie locale²¹. Ils savaient reconnaître les jeunes employés prometteurs et rendaient compte de leurs progrès au siège social; les promotions, les mises à pied et le sort des succursales dépendaient de leurs rapports confidentiels.

Les inspecteurs formaient un corps d'élite au sein de la banque. Un passage au service d'inspection était une étape obligatoire dans la formation d'un cadre d'avenir; Pease avait sillonné les Maritimes au milieu des années 1880 à titre d'inspecteur, tout comme Charlie Neill devait le faire à Montréal pendant les années 1900 et Graham Towers dans les années vingt. Les inspecteurs étaient respectés, mais peu aimés. «Les inspecteurs ne réussissent généralement pas très bien à la tête d'une succursale, faisait remarquer un jour Pease, parce qu'ils sont habitués à tout examiner à la loupe et à suivre le règlement à la lettre [...] Nous ne voulons pas d'inspecteurs populaires²².»

Au début du xx^e siècle, il était de moins en moins possible aux banques canadiennes de s'en tenir à la formation en cours d'emploi. À mesure que le monde des affaires de façon générale se professionnalisait, le besoin de formation de professionnels de l'entreprise, dans des établissements conçus à cette fin, se faisait de plus en plus sentir. Les premières écoles de commerce avaient fait leur apparition aux États-Unis au xix^e siècle; au Canada, l'Université Queen's commença en 1919 à offrir un programme d'études en commerce. Il n'existait toutefois à peu près pas de cours sur les métiers de la banque. Le *Monetary Times*, par exemple, signalait fréquemment le manque de formation théorique dans les banques canadiennes, incitant vivement les employés à parfaire leurs connaissances par la lecture d'ouvrages allant des livres d'Adam Smith aux manuels d'opérations bancaires²³. En 1909, Gordon Tait lui-même, à la Royale, déplorait le fait que les commis n'avaient «ni instructeurs, ni précepteurs, ni professeurs [...] absolument rien si ce n'est des exercices pratiques rigoureux et répétitifs visant l'uniformité et la régularité dans l'exécution des tâches administratives²⁴». Les dirigeants des banques étaient partagés face à ces critiques. D'un côté, les banques avaient tellement besoin de nouveaux employés que l'idée d'une formation indépendante ne leur paraissait pas inintéressante. D'un autre côté, une formation de type universitaire allait à l'encontre de leur conviction profonde, à savoir que la connaissance des opérations bancaires ne pouvait s'acquérir qu'au prix de longues heures d'expérience pratique. Les banques estimaient que le métier exigeait un «jugement inné» qu'aucun livre ne pouvait enseigner²⁵. Elles craignaient aussi, sans vouloir l'avouer, que les qualifications professionnelles acquises hors de la banque n'accroissent le pouvoir de négociation salariale des jeunes employés et ne leur permettent de changer plus facilement d'institution.

Optant pour un moyen terme, les banques demandèrent à l'Association des banquiers canadiens de les aider à assurer la formation de leur personnel. En 1904, le Bank Clerks' Institute voyait le jour à Montréal avec la bénédiction des dirigeants de banque afin de dispenser des cours du soir aux nombreux jeunes employés ambitieux que comptait la première place financière du Canada à cette époque. À Toronto, un organisme appelé Bankers' Educational Association visait le même objectif. Juste avant la Première Guerre mondiale, l'ABC commença à parrainer des cours sur la banque qui étaient dispensés à Queen's et à McGill. Des exposés consacrés à la banque étaient offerts en soirée à Toronto et à Montréal grâce à la participation d'universitaires tels que Stephen Leacock à McGill ou le spécialiste torontois du droit des sociétés J.D. Falconbridge²⁶. Avec le temps, ces initiatives donneraient naissance à un programme systématique permettant d'obtenir un certificat ou un brevet de l'Institut des banquiers canadiens, lié à l'Association. L'enseignement de la banque restait néanmoins sous la tutelle du secteur bancaire. Comme dans une confrérie, on ne pouvait en connaître les secrets qu'après une pénible initiation qui permettait de s'assurer de la loyauté des nouveaux employés.



Des gars originaires d'une petite ville accèdent à la classe moyenne: Alex Kearney (à gauche) de la succursale ontarienne d'Embro de la Traders' en 1909.

Formé, rodé et inspecté par son employeur, l'employé de banque canadien devenait un travailleur d'une redoutable efficacité. «La loyauté d'un jeune employé envers sa banque, pouvait-on lire dans le *Saturday Night* en 1908, est digne qu'on s'en émerveille et constitue un phénomène unique²⁷.» Les recueils de règles, les articles publiés dans la presse et les lettres circulaires ne nous présentent toutefois que l'un des côtés de la médaille. On y apprend ce que les banques attendaient de leurs employés, mais on ne sait pas ce que ces derniers en pensaient. Pourquoi des milliers de jeunes Canadiens choisissaient-ils d'entrer dans le monde bancaire et d'y demeurer? Pourquoi un Charles Everett Mackenzie, dont les quarante-huit ans de carrière à la banque sont illustrés par une carte dans ce chapitre, était-il entré en 1892 à la succursale de Pictou de la Merchants' et avait-il servi la banque sur trois continents?

À de rares exceptions près, la carrière d'un employé de banque commençait par une entrevue au cours de laquelle un jeune adolescent intimidé se soumettait à l'interrogatoire des directeurs de succursale de sa ville natale. Le jeune entraît à la banque littéralement poussé par un père qui avait un compte à la succursale ou par un professeur considérant que, au sortir de ses études secondaires, son élève avait de l'avenir dans le milieu bancaire — ou encore, dans de rares cas, parce que l'adolescent avait désespérément besoin de travail. Après l'entrevue, l'aspirant banquier devait passer un examen — une feuille recto verso qui permettait d'évaluer son niveau en orthographe et en calcul. Les jeunes qui se présentaient ainsi dans les banques avaient entre seize et vingt ans; Charles Mackenzie était précoce avec ses quinze ans. Venant de la campagne ou d'une petite ville, ces jeunes étaient bien souvent le deuxième ou le troisième fils d'un cultivateur; ayant peu de chances d'hériter de la ferme familiale, ils cherchaient un emploi qui leur assurerait à la fois sécurité et respectabilité. Beaucoup étaient d'origine anglaise ou écossaise; la plupart avaient une moyenne supérieure à la normale à l'école secondaire, sans toutefois être particulièrement brillants. Pour beaucoup d'entre eux, la banque était tout simplement synonyme d'emploi.

Deux exemples suffisent à illustrer l'homogénéité remarquable du recrutement dans les banques canadiennes. Allan Grant Mackenzie était né en 1890 d'un père cultivateur vivant près de Kincardine, en Ontario. Sixième enfant d'une famille de fervents presbytériens, il avait vu son père abandonner l'agriculture pour ouvrir un magasin et vendre des assurances. Allan était un bon élève et un athlète extrêmement doué — en 1907, il avait couru le cent mètres en onze secondes. En février 1909, son professeur de sciences lui avait remis une note en le priant de la présenter au directeur de la banque locale. Le même soir, le directeur s'était arrêté à la maison des Mackenzie pour s'entretenir avec les parents d'Allan; dès le lendemain, celui-ci était engagé comme commis à 150 \$ l'an à la Traders Bank. Il avait décidé d'«essayer la banque». Trois ans plus tard, il passait au service de la Royale à la faveur de la prise de contrôle de la

Traders par Edson Pease. Allan se trouvait à ce moment-là à Saskatoon, bien lancé dans une carrière qui se poursuivrait jusqu'en 1951.

Trois mois après l'entrée de Mackenzie à la succursale de Kincardine, Alex Kearney, qui suivait des cours par correspondance à l'Université de Toronto, décidait de passer la journée de la Fête de la Reine avec des amis à Walkerton. C'est là que, par un beau lundi de congé, il avait aperçu par la fenêtre de la Traders le personnel occupé à dresser les états de fin de mois. Kearney, qui était un gars de la campagne mais dont le père avait vendu la ferme familiale, avait alors décidé de travailler dans le domaine bancaire. Tout au long de ses quarante et une années de carrière, il n'eut jamais le moindre doute sur sa «vocation bancaire»²⁸.

Un emploi à la banque s'insérait dans un mouvement plus large de transformation économique et sociale du Canada au début du siècle. Même si la société canadienne restait fondamentalement rurale, l'urbanisation découlant de l'industrialisation attirait de plus en plus de gens dans les villes. Il s'agissait également d'une société dans laquelle les titres et le rang devenaient de plus en plus importants, dans laquelle l'appartenance à une profession était gage de mobilité et d'acceptation économique et sociale à peu près n'importe où au Canada. Il a toujours été extrêmement difficile pour les historiens de définir la «classe moyenne», mais celle-ci était composée à l'époque de salariés qualifiés et de membres de professions libérales qui formaient l'élément dynamique de la nouvelle société en émergence au Canada. Lorsque D.M. Stewart lui offrit en 1903 un poste de commis rapportant 200 \$ l'an à la Sovereign Bank, W.A. Rowat abandonna sans aucune hésitation son emploi dans une fabrique d'emballage de fromage, «absolument ravi d'être désormais un col blanc»²⁹. Lorsque la Union Bank of Canada, en 1908, muta le jeune Norman Nagle à sa succursale de Smithville en Ontario, l'employé écrivit à ses parents que cette ville d'une certaine importance était peuplée de gens «d'une classe plus élevée». Même s'il vivait dans une minuscule chambre située au-dessus de la succursale, on l'invitait à des soirées dansantes, à des matchs de polo et à des concerts. Il déclarait dans ses lettres à ses parents combien il était «heureux d'avoir choisi la banque»³⁰.

On trouvait à la banque tous les signes extérieurs de l'appartenance à la classe moyenne. Les employés portaient une sorte d'uniforme: complet sombre, chemise blanche, col cassé et bottines bien astiquées. Les caissiers se passaient aux bras des bracelets élastiques, souvent aux couleurs de la banque, pour éviter de salir leurs manchettes au contact des billets qu'ils manipulaient. On était loin des salopettes portées à la ferme! La direction veillait à la tenue de ses employés. «Rien ne dépare plus le paysage bancaire, affirmait le *CBA Journal*, qu'un directeur général en puissance qui se présente la cigarette au bec et le chapeau sur l'œil»³¹. Les commis de banque *avaient l'air* moderne; ils étaient rasés de près, délaissant la barbe qui faisait XIX^e siècle. «Nous étions tous des jeunes gens très comme il faut et nous nous donnions du monsieur, même à seize ans», se rappelait



HOCKEY!

is not an attempt to caricature bank hockey in Canada and our artist assures us that he did not make the sketch from life—but fe that he wanted to contribute something to the Supplement, so took hockey as the motif for his contribution. One of our budding humorists was asked to suggest a title for the picture and submitted the following from which to choose : Pell-Mellism; A Mid-winter Night's Dream; Within the Law; Nocturne in B Flat; Shokey; The Hookey; Strike; Three Up and Two to Go. We leave it to each reader to select the most appropriate. The Cartoonist is Armand Laflamme, who is on the staff of the Superintendent of Head Office Building.

Ce dessin humoristique tiré du Royal Bank Magazine en 1922 présente une image des banquiers en action. La ligue de hockey des banques, à Montréal, attirait six mille spectateurs par partie au cours des années vingt.

C.W. Frazee qui avait été commis dans les années 1890³². Ce qui rehaussait le statut social des employés de la banque, c'est qu'ils étaient toujours exposés aux regards du public. Ils furent parmi les premiers à devoir incarner l'image de leur employeur aux yeux du public. Tout comme le prêtre connaissait les secrets que cachait l'âme de ses paroissiens, le banquier connaissait la véritable situation financière de ses clients. Aussi l'employé de banque, même aux plus bas échelons, devait-il faire preuve de discrétion et de droiture. Lorsque le directeur de la succursale d'Ottawa se montra en public en état d'ébriété, Pease le réprimanda, réduisit son salaire de 250 \$ et lui accorda «une dernière chance»³³. Si le règlement interne prohibait les «mœurs dissolues», la direction encourageait depuis toujours les employés de banque à devenir des piliers de la collectivité en participant à des activités sociales et religieuses. Les employés de banque ne fréquentaient ni les champs de course, ni les bars louches.

Le sport amateur était par contre fort à l'honneur dans les banques. «Au Canada, les cadres bancaires sont manifestement de la race des athlètes»,

relevait Gordon Tait. «Ils sont aussi à l'aise avec une pagaie ou une barre en main, avec une canne à pêche ou une carabine pendant l'été ou l'automne, avant de se livrer aux plaisirs de l'hiver en pratiquant le hockey, le curling, la luge et la raquette³⁴.» Le curling et le golf étaient particulièrement prisés des employés de banque. Ces deux sports d'extérieur d'origine écossaise étaient respectables et constituaient d'excellents moyens de se faire des relations tant dans la société que dans le monde des affaires. Ici non plus, rien n'était laissé au hasard. Des règles précises régissaient les activités, tout comme les opérations bancaires. Le hockey, à l'instar du soccer et du baseball en été, offrait un sain exutoire à de jeunes employés pleins d'énergie lorsqu'ils avaient fini leur travail. Dans les années vingt, la Ligue de hockey de la banque à Montréal attirait six mille spectateurs par partie grâce à la qualité du jeu, comparable à celle d'une très bonne équipe junior. Sur l'autre rive du Saint-Laurent, Pease et ses collègues banquiers d'âge mûr jouaient un rôle de premier plan dans l'aménagement du chic club de golf du mont Bruno. La Royale exportait ses talents sportifs; les gars de la banque canadiens jouaient au base-ball à Cuba ou au hockey à New York et faisaient de la voile à Vladivostok. Par-dessus tout, le sport contribuait à former le caractère et à tisser des liens dans le monde bancaire canadien. En



Une fois n'est pas coutume! La discipline rigoureuse à laquelle étaient soumis les jeunes commis les amenait à se défouler à l'occasion. Ici, un groupe de «gars de la banque» de la succursale de Republic, dans l'État de Washington (vers 1899) transgressent délibérément les règles lors d'un pique-nique. Boisson, jeu de cartes et gros cigares sont exhibés comme par provocation. Aucun n'a toutefois dénoué sa cravate, symbole de respectabilité des membres de la classe moyenne.

1916, la Northern Crown Bank étant à deux doigts de la faillite, le ministre des Finances Thomas White avait demandé à son confident, Frederick Williams-Taylor de la Banque de Montréal, ce qu'il pensait du directeur général de la Crown. «Personnellement, j'aimerais tendre la main à Campbell en souvenir du bon vieux temps», répondit Williams-Taylor. «Non seulement c'est un ancien de la Banque de Montréal, mais nous avons joué au football ensemble pendant plusieurs années. Nous n'avons jamais eu meilleur capitaine et, selon mon expérience, un homme capable de bien diriger une équipe de football possède assurément certaines des qualités nécessaires pour diriger une banque³⁵.»

Un ingrédient essentiel de la professionnalisation de la banque était la prévisibilité due à la répétition et à l'uniformisation — le même service rendu encore et encore, toujours avec le même résultat. Les employés de banque excellaient dans les tâches répétitives. À chaque échelon de la hiérarchie bancaire correspondait un ensemble de tâches propres, mais les employés devaient «prendre le pli» dès leur entrée à la banque. La journée des commis de banque commençait tôt. Nombre d'entre eux arrondissaient leur maigre salaire annuel à l'aide des 50 \$ que leur versait la banque pour assurer l'entretien de la succursale. Aussi un commis commençait-il ou finissait-il sa journée par une séance de balayage et de nettoyage, tâches facilitées par le fait qu'il vivait à l'étage. Avant l'arrivée des autres employés à neuf heures, le commis devait avoir rempli les encriers, aiguisé les plumes et changé les buvards. Il fallait une certaine dextérité pour retirer l'encre gelée des encriers, la faire fondre puis remplir les encriers, tâches qui incombaient au commis dans plus d'une succursale mal chauffée. Les commis s'écorchaient souvent les doigts à tenter de sceller les liasses de billets à la cire fondue. Après ces préparatifs, la journée commençait par l'inscription des lettres de change venant à échéance dans le grand-livre du comptable. Le commis devait s'acquitter de cette tâche dans une belle écriture cursive, sans aucun défaut. Ceux qui faisaient des erreurs devaient les parapher afin qu'elles soient reportées dans le registre des erreurs du directeur, document que l'inspecteur examinait de près. Après en avoir terminé avec ces écritures, le commis effectuait sa ronde quotidienne, qui consistait à livrer des traites, les lettres de change échues et d'autres types de billets. S'il fallait livrer de l'argent liquide, le revolver de la banque et le messenger étaient aussi de l'expédition. La livraison des traites nécessitait un autre article vestimentaire, à savoir un manteau de drap convenable. Après sa tournée du matin, le commis se restaurait habituellement d'un sandwich, avalé au sous-sol de la succursale. L'après-midi était consacré à la rédaction d'avis de sort pour les lettres ou billets refusés le matin, au courrier et à la livraison au bureau de poste. Les heures supplémentaires n'étaient pas rares, surtout en fin de mois. Pour toutes ces tâches, un commis recevait en 1900 8,33 \$ par mois, dont 83 cents étaient prélevés pour alimenter le fonds de garantie³⁶.

Reflet d'un banquier de la Royale

Dès qu'il approchait d'une banque, il se mettait à «trembler comme une feuille» et perdait «tout sens commun». À la fin, il décida qu'il allait «se passer de la banque» et garder ses pièces d'argent dans un bas de laine. On aura évidemment reconnu le personnage de Stephen Leacock, humoriste canadien de renom. C'est à son œuvre intitulée *Sunshine Sketches of a Little Town* (1912) que l'on doit l'image vieillotte que la plupart des Canadiens ont du monde de la banque au tournant du siècle. Bien peu savent que Leacock s'inspirait de situations bien réelles, et en particulier du personnel de la succursale d'Orillia de la Royale.

Professeur d'économie politique à l'Université McGill, Leacock était à la fois un admirateur du système bancaire canadien et un grand ami de la Banque Royale jusqu'à son décès en 1944. Au cours des années vingt, nombre de jeunes économistes prometteurs passèrent de sa salle de classe au service d'économie de la banque. Il convainquit la banque d'offrir une bourse d'études économiques. Durant la crise, il fit une tournée de discours pour défendre le point de vue des banques contre le Crédit social en Alberta. Le *Royal Bank Magazine* publia de nouveau *My Financial Career*. La Royale était la banque avec laquelle il faisait affaire.

Lorsque l'Université McGill lui en laissait le temps, Leacock retour-

nait à sa maison d'été, à Orillia, en Ontario, où il jouait toutes les semaines au golf avec George Rapley, directeur de la succursale depuis 1899. Personnage haut en couleurs qui défendait avec énergie les intérêts de la banque, Rapley était à n'en pas douter le modèle utilisé par Leacock pour son Henry Mullins, directeur de la succursale de Mariposa de l'«Exchange Bank». En fait, dans les premières éditions des *Sketches*, Mullins s'appelait «Popley», nom que Leacock avait modifié parce qu'il ressemblait trop à Rapley. Celui-ci rendit l'âme en 1931. «Je me demande s'il est établi que le Mullins de *Sunshine Sketches of a Little Town* était en fait notre bon George Rapley?» écrivait plus tard un ami au président Wilson de la Royale. «L'autre banquier de l'histoire est Scott de la Dominion Bank. Stephen m'a avoué une fois que l'histoire était véridique, ce que quiconque connaissant bien George n'a aucun mal à croire.»

Leacock a très probablement tiré une bonne partie de son folklore et de ses anecdotes sur la banque des conversations qu'il avait avec Rapley pendant leurs parties de golf. On ne peut manquer de relever les similitudes qui existent entre les souvenirs de divers cadres de la banque (qui sont maintenant dans les archives à Montréal) et les exploits des personnages de l'Exchange Bank à Mariposa. Mais laissons le lecteur en juger par lui-même.

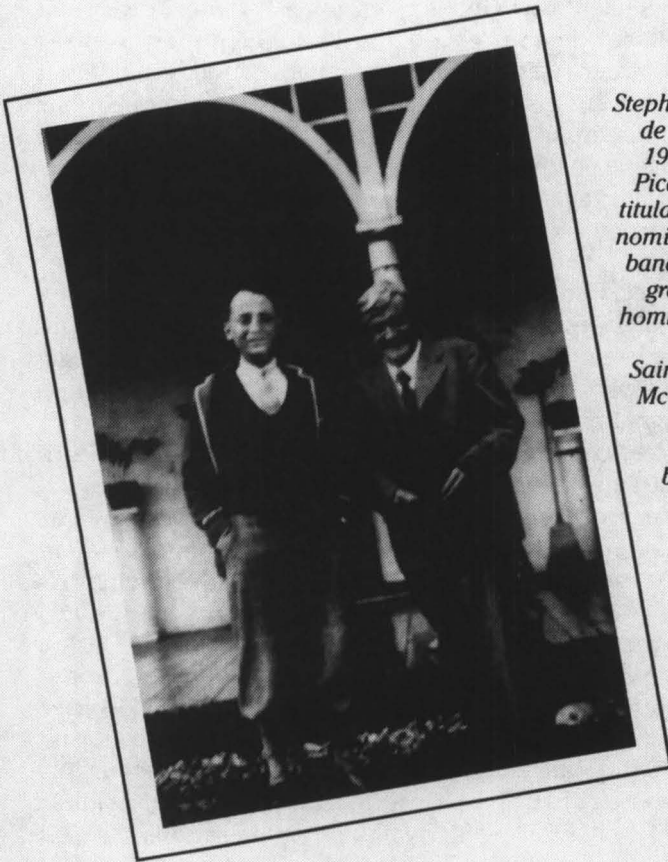
Souvenirs de F.T. Walker, en 1945:

Impliqué dans une fusillade en 1896, McKane fut relégué à un poste de commis à Montréal, remit sa démission et partit pour Rossland où la ruée vers l'or avait commencé. De là, il se rendit à Tonopah, au Nevada, où il découvrit un important filon qui le rendit millionnaire. N'ayant pas perdu son sens du spectacle, il fit un voyage en Écosse, distribuant les souverains à la volée du haut de sa voiture tirée par quatre chevaux dans sa ville natale, retourna ensuite vivre au Nouveau-Brunswick où il acheta l'un des principaux quotidiens de Saint-Jean et décida de

s'enivrer jusqu'à ce que mort s'ensuive.

Voici maintenant un extrait de *Sunshine Sketches*:

Puis, le jeune Fizzlechip, qui avait été caissier à la banque de Mullins et que tout le monde avait toujours considéré comme un bon à rien, revint des environs de Cobalt après y avoir fait fortune. Depuis son retour, il déambulait dans sa maison de Mariposa, habillé comme pour un safari et ne dessoûlant pas, tandis que tous le proposaient en exemple de la réussite à laquelle il est possible de parvenir, avec de la volonté.



Stephen Leacock sur le porche de sa maison d'Orillia en 1941. À ses côtés, Robert Picard, diplômé de McGill, titulaire d'un doctorat en économie et futur secrétaire de la banque. Leacock aiguilla un grand nombre de jeunes hommes prometteurs vers les banques de la rue Saint-Jacques; à l'Université McGill, il donna des cours pour le compte de l'Association des banquiers canadiens.

Pour réussir à la banque, un jeune employé devait faire preuve de loyauté, d'initiative et de constance. Le *Royal Bank Magazine* publiait encore en 1931 des articles rédigés dans le style épistolaire du *Country Banker* de Rae. «Rappelle-toi bien, déclarait un père à son fils qui se destinait à la banque, que tu te dois entièrement à ton employeur et que tout ton temps lui appartient.» Et d'ajouter ce conseil: «N'attends pas qu'on te dise toujours quoi faire, prend des initiatives.» L'initiative ne devait toutefois pas prendre le pas sur la constance. Dans les années cinquante, James Muir, l'archétype du commis de banque ayant accédé à la présidence, attribuait son succès dans le métier «non à des éclairs de génie ou à des flambées d'énergie, mais à un rendement soutenu³⁷». Les registres du personnel, tenus à la main, attestent les qualités que l'on recherchait chez un commis: il devait être «régulier et précis», avoir «une belle plume», «déployer beaucoup d'efforts pour s'améliorer de manière à être plus utile à la banque», «se montrer fidèle et toujours au poste» et «extrêmement consciencieux, dévoué et travailleur. Un bûcheur³⁸.»

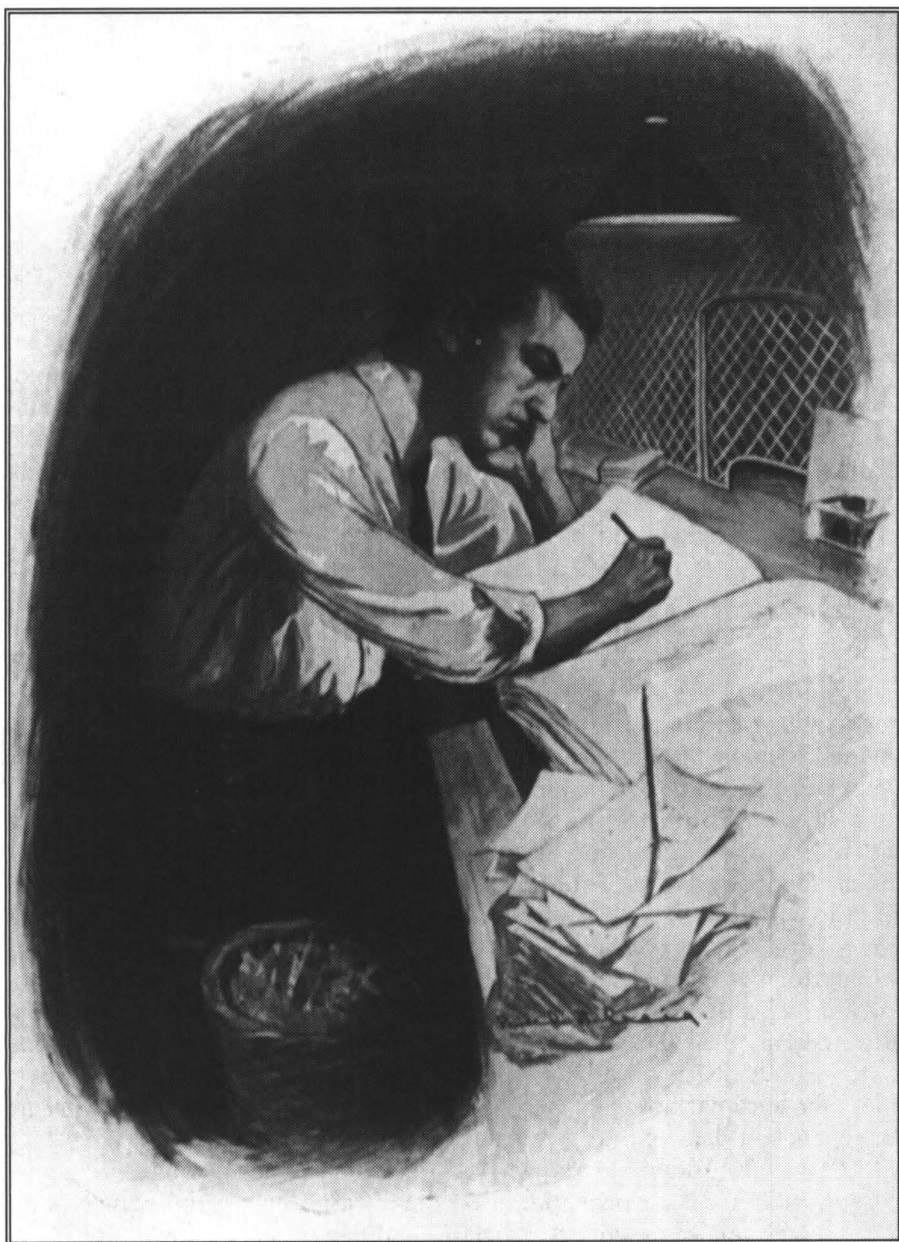
Si la banque s'attendait à un «dévouement sans bornes et empreint d'abnégation» de la part de ses employés, elle ne l'obtenait pas toujours³⁹. Il y avait énormément de défections parmi les recrues. Beaucoup refusaient tout simplement de se plier à cette discipline de fer; d'autres ne voulaient pas quitter leur région. «Non fait pour la banque»: telle était la mention laconique souvent inscrite dans le registre du personnel pour expliquer le départ d'un employé entré peu avant à la banque. D'autres commis étaient renvoyés sans autre forme de procès parce qu'ils ne répondaient pas aux normes, ayant fait preuve de «négligence», d'«intempérance» ou de «relations peu recommandables». Des réductions de salaire sanctionnaient ceux qui étaient constamment en retard ou commettaient trop d'erreurs dans les écritures.

Les commis se plaignaient constamment de leur maigre salaire. Pendant leurs cinq ou six premières années de service à la banque, ils gagnaient à peine de quoi vivre; une promotion au poste de caissier ou de comptable s'accompagnait, au début du siècle, d'un salaire de l'ordre de 800 \$ à 1100 \$ par année, ce qui permettait d'envisager un confort relatif et, bien entendu, le mariage. Dès 1878, le *Monetary Times* publiait des lettres selon lesquelles «les commis de banque ne roulaient pas tous sur l'or⁴⁰» et faisait observer dans ses éditoriaux que, si les commis étaient mieux payés, les détournements de fonds seraient peut-être moins fréquents. Au xx^e siècle, la question prenait un tour politique chaque fois que la *Loi sur les banques* revenait devant le Parlement pour la révision décennale. «Il suffit de se rendre dans n'importe quel bureau de Toronto et de Montréal pour trouver probablement deux cents jeunes gens de seize à vingt ans, blêmes et anémiques, penchés sur leur grand-livre» pour un salaire de 300 \$ à 400 \$ par année, déplorait un député conservateur à la Chambre des communes en 1911⁴¹. Il arrivait même que des cadres de la Merchants' s'indignent, à l'occasion, des faibles rémunérations versées

aux commis. «Nombre d'entre eux, écrivait en 1900 le surintendant des succursales Torrance à propos de ses commis des Maritimes, gagnent à peine de quoi survivre.» Il accordait parfois, en douce, des primes de 50 \$ aux commis qui n'arrivaient pas à s'en sortir. En général, la haute direction considérait qu'un faible salaire de départ faisait partie des «rites initiatiques»: la banque enseignait aux commis une profession qui allait assurer leur subsistance leur vie durant, et leur premier emploi était une sorte d'apprentissage. Un commis qui se plaignait de son faible salaire s'attira cette brutale réplique du directeur général Duncan en 1900: «Patiencez non pas une, mais quelques années⁴².»

La règle concernant le mariage contraignait elle aussi les jeunes employés à la patience. La banque était cependant un peu plus accommodante dans ce cas, accordant souvent la permission de se marier aux commis dont les parents convenaient de compléter le salaire pour atteindre le seuil imposé de 1000 \$. Cette règle n'en suscitait pas moins de nombreuses critiques. En 1902, le *Monetary Times* signalait que le révérend John Langtry avait qualifié les banques de «tyrans dépourvus de sens moral» parce qu'elles interdisaient le mariage à leurs employés; dix ans plus tard, la même règle était qualifiée au Parlement de «très inopportune et d'atteinte presque criminelle aux droits et à la liberté de nos jeunes gens⁴³». Les dirigeants des banques rétorquaient à cela que la règle avait pour but de permettre aux commis de se concentrer exclusivement sur leur formation, sans que des responsabilités familiales ou des dettes ne viennent les en distraire. Ce raisonnement trouvait d'ailleurs grâce aux yeux de certains. Ainsi, le ministre des Finances William Fielding confiait en 1909 à sir Edward Clouston, de la Banque de Montréal: «[...] m'étant moi-même marié alors que je gagnais moins que cela [1000 \$ par an] et ayant découvert l'erreur que j'avais faite dans mes calculs, je puis admettre plus facilement la validité de la politique de la banque. Je sais, concluait-il, à quel point la discipline est nécessaire dans toute grande organisation⁴⁴.» La règle du mariage, modifiée en fonction de l'inflation, s'appliquerait jusqu'aux années cinquante. Lorsque les femmes commencèrent à travailler à la banque dans les années dix, une règle encore plus stricte, bien que non officielle, s'appliquait dans leur cas: leur mariage signifiait automatiquement leur renvoi. Beaucoup contournaient la règle en se mariant dans le plus grand secret.

Il y avait toujours le risque — de plus en plus réel — que les commis cessent d'adhérer au principe de rémunération différée qui sous-tendait leur maigre salaire de départ. En 1907, le *Monetary Times* faisait état de la formation d'un syndicat des commis de banque en Angleterre puis, trois ans plus tard, annonçait la mise sur pied d'une association des commis de banque du Canada⁴⁵. Comme la participation au nouveau syndicat était pour être secrète, les dirigeants des banques avaient du mal à évaluer l'importance du mouvement, mais la nouvelle avait attiré l'attention du public. «L'échelle salariale du jeune employé de banque, déclarait le



«Le commis consciencieux.» Frontispice de l'Exposé de 1913 de J.P. Buschlen, consacré au métier de commis de banque.

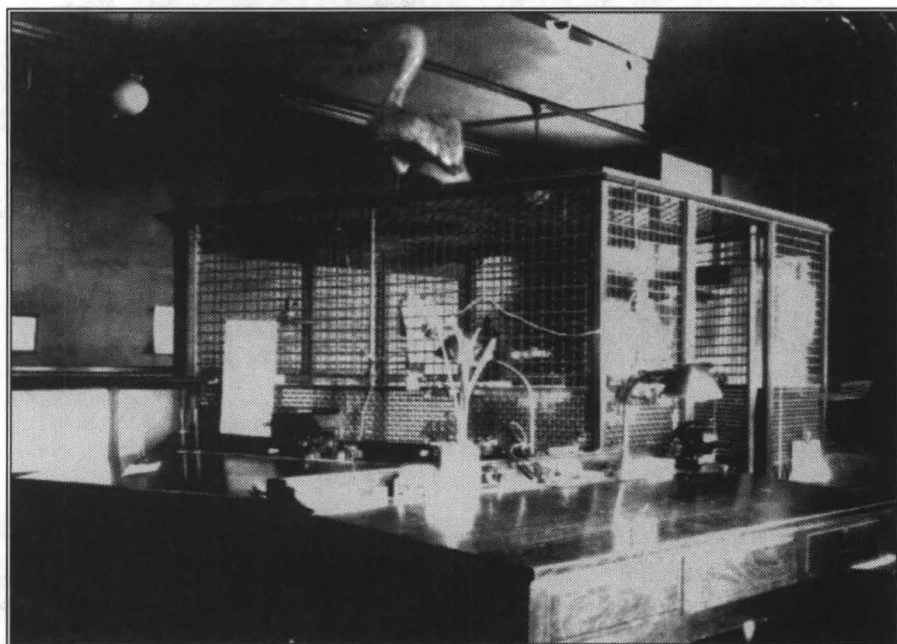
Saturday Night en 1912, n'a à peu près pas bougé dans bien des cas⁴⁶.» La publication d'un roman à clefs, *A Canadian Bank Clerk*, dont l'auteur était un commis de banque mécontent de son sort, Jack Preston, donna un coup de pouce supplémentaire au mouvement en faveur de la syndicalisation des employés de banque en 1913. Sous le pseudonyme de J.P. Buschlen, Preston écrivait pour «faire connaître au public la vie derrière un guichet de banque et ainsi ouvrir la voie à l'organisation légitime des commis de banque en une association fraternelle». Le roman relatait la triste carrière d'Evan Nelson, commis de banque sous-payé qui, astreint à de longues heures de travail et à de fréquentes mutations, finissait par émettre des chèques sans provision, ce qui lui valait d'être renvoyé. Rédigée dans un style didactique et sans grâce, cette œuvre dénonçait ouvertement la culture que les dirigeants des banques canadiennes cherchaient à inculquer à leur personnel. Un an plus tard, Preston, jugeant son livre «trop sérieux», publiait une version plus romantique de la vie d'un commis sous le titre *Behind the Wicket*⁴⁷. Le but visé était le même: il s'agissait pour les commis d'être reconnus comme «spécialistes» et d'être rémunérés en conséquence.

Les premières tentatives de syndicalisation des commis de banque se terminèrent toutefois en queue de poisson. Les réunions sporadiques qui furent organisées à Montréal et à Toronto ne permirent pas de créer un mouvement de solidarité suffisant. La Première Guerre mondiale et le fait que la plupart des commis étaient éparpillés aux quatre coins du pays dans de petites localités — et qu'ils pouvaient être mutés au gré de la direction — rendirent leur organisation impossible. Les dirigeants des banques avaient toutefois été secoués. Le président de l'ABC, D.R. Wilkie, voyait la main des «rouges» derrière le mouvement mais, tablant sur la «loyauté» de la majorité des employés, il conseilla aux banques de ne pas réagir⁴⁸. Lorsqu'on commença à reparler de syndicalisation après la guerre, l'ABC engagea un détective de l'agence Thiel pour surveiller les réunions d'organisation à Montréal. Le président de l'ABC donna toutefois l'assurance au ministre fédéral des Finances que les banques n'expédiaient pas les têtes fortes dans des succursales éloignées. En juin 1920, la Fédération américaine du travail envoya Samuel Gompers à Montréal et, à la suite de son allocution électrisante au congrès, décida de consacrer 15 000 \$ à l'organisation en syndicat des commis de banque⁴⁹. Une fois de plus, la syndicalisation allait marquer le pas à cause de la dépression économique du début des années vingt. Peu importe leurs frustrations, les commis de banque considéraient que leur emploi leur permettait d'accéder à l'antichambre de la classe moyenne et voyaient dans la syndicalisation une forme d'activisme propre aux travailleurs, qui allait à l'encontre de leurs intérêts à long terme. Ils souscrivaient à l'éthique de «loyauté» pour laquelle la direction déployait tellement d'efforts à leur inculquer; en effet, la plupart d'entre eux avaient l'œil rivé non sur l'échelon qu'ils occupaient dans la hiérarchie, mais sur le palier suivant.

La première véritable épreuve qui attendait le jeune employé de banque désireux de monter en grade se situait dans la cage du caissier. C'était en effet une véritable cage que cette imposante structure qui trônait dans toutes les succursales de la Banque Royale jusqu'au début de la Deuxième Guerre mondiale. Ce lourd assemblage d'allure baroque composé de fort grillage métallique, de bois et de traverses de fer était au centre de toutes les opérations en espèces faites avec le public. Certaines étaient en laiton et agrémentées de motifs ornementaux, d'autres dépourvues de toute fioriture. Toutes, cependant, étaient munies d'une porte fermant à clé et d'un guichet. Dans les grandes succursales, on trouvait deux cages: une pour les paiements, l'autre pour les dépôts. L'apparence rébarbative de la cage du caissier avait un double objet: protéger le caissier contre les vols à main armée et former son caractère. Derrière son grillage, le caissier devenait une unité financière autonome; l'exigence du travail bien fait constituait un élément essentiel de sa formation. C'était une «fausse économie», décrivait le *Journal* de l'ABC, que de fournir au caissier «une méchante cage branlante et peu solide⁵⁰». La porte ne s'ouvrait que de l'intérieur, et le caissier était armé d'un revolver de calibre 38 ou 45. Il s'agissait donc d'un système de défense bien conçu puisque, même si le voleur blessait ou tuait le caissier, il ne pouvait s'emparer de l'argent contenu dans le guichet. Suivant les directives de la banque, le caissier ne devait sortir de sa cage pendant les heures d'ouverture qu'en cas «d'absolue nécessité».

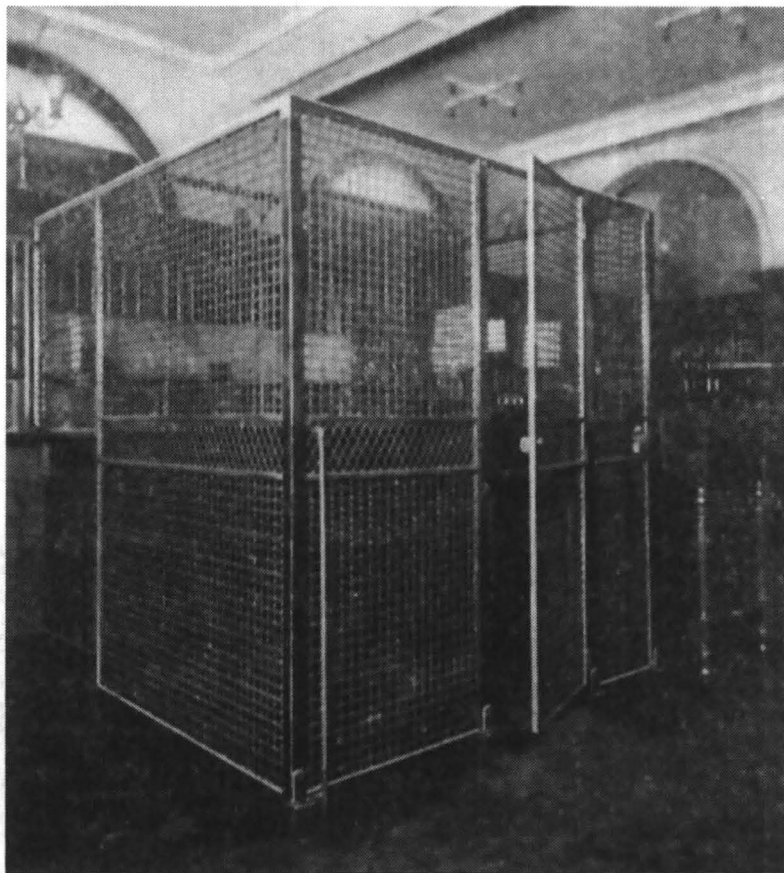
À dix heures précises, chaque matin, le caissier s'installait derrière son guichet avec sa caisse, son brouillard et son revolver, avant de refermer la porte derrière lui. Il restait là jusqu'à quinze heures, avalant un sandwich à l'heure du déjeuner. Il incarnait la banque aux yeux de la clientèle; la grosse cage grillagée signifiait de façon visible aux déposants que leur argent était en sécurité. Son «isolement» du reste de la banque permettait au caissier de se consacrer tout entier à son travail. Sa première tâche, une fois la porte refermée derrière lui, était de balancer son brouillard pour la journée; toute la longue et monotone formation du commis devait aboutir à cette manipulation méticuleuse des liquidités qui lui étaient confiées. Il arrivait souvent, par exemple, que les nouveaux employés observent attentivement la façon dont un caissier chevronné s'y prenait pour remettre avec dextérité l'argent aux clients et essaient ensuite de l'imiter. Avec ses bracelets de couleur vive pour retenir ses manches et sa visière, un caissier compétent avait fière allure et en imposait.

La cage du caissier devait permettre au jeune employé d'aiguiser son sens de l'observation. Son guichet était en quelque sorte la fenêtre de la banque sur le monde. Cela, même J.P. Buschlen, le personnage mis en scène par Preston, le reconnaissait: «De laiton poli, mon guichet / De révélateur me servait⁵¹.» Le caissier devait être un observateur pénétrant de la clientèle et apprendre à voir au-delà des apparences. Si le caissier jouissait du respect et de la considération des gens de l'endroit, c'est que



*Caisse des succursales de Truro, en 1915, et de Morse (Saskatchewan) en 1926.
Le pélican ne faisait pas partie du matériel standard et n'aurait certes pas reçu
l'approbation de l'inspecteur de la banque!*

We Make TELLERS' CAGES for BANKS ALL FINISHES.



Les fournisseurs de mobilier bancaire faisaient de bonnes affaires, comme en témoigne cette annonce parue dans le Monetary Times en 1903.

lui seul connaissait leur situation financière⁵². Comme Leacock le faisait remarquer de manière irrévérencieuse, il fallait connaître «l'abc de la banque» pour se retrouver derrière un guichet, «après quoi il y avait beaucoup de choses intéressantes à apprendre».

Étant donné la grande place que tenait la cage du caissier aussi bien dans la carrière des employés que dans la succursale, elle faisait l'objet d'une véritable dévotion dans les banques canadiennes. Le premier geste,

lorsqu'on ouvrait une nouvelle succursale, était d'y dresser une cage grillagée, même si elle n'était que symbolique. «J'ai acheté une mesure, se rappelait le directeur qui avait ouvert la succursale de Swift Current en 1911, et ai bâti une cage en broche à poulet et en bois équarri⁵³.» Même si certains se plaignaient d'être «mis en cage comme des singes» et d'avoir à manipuler des billets crasseux⁵⁴, tous convenaient que le rendement d'un employé au guichet était déterminant pour sa carrière. S'il franchissait avec succès l'épreuve de la caisse, un employé pouvait, après avoir passé quelque temps au bureau du comptable, installé derrière le guichet, aspirer à un poste de directeur de succursale, habituellement dans une petite ville des Prairies ou de l'Ontario, aux confins de la civilisation.

C'était le directeur qui «faisait» la succursale. Il était livré à lui-même, n'étant bien souvent relié au siège social que par le télégraphe. Les recueils de règlements et les circulaires le tenaient au courant de la politique de la banque, mais les qualités nécessaires à la direction d'une succursale étaient le fruit de la formation. Aussi le siège social accordait-il une attention toute particulière au choix d'un directeur, surtout pour les nouvelles succursales. «Spokane sera probablement la prochaine succursale, écrivait le surintendant des succursales en 1899, si seulement nous pouvons trouver l'homme qu'il faut⁵⁵.» Il fallait assortir la personnalité d'un aspirant directeur aux possibilités qui se présentaient: «Il y a le cheval de course et le cheval de trait, et l'un est aussi utile que l'autre à condition d'être bien employé», avait fait observer un jour Pease⁵⁶. Une fois nommé, le directeur de succursale jouissait d'une grande liberté d'action et, si ce n'est de l'inspecteur qui venait contrôler sa succursale une fois l'an, nul ne s'immisçait dans sa façon de traiter les employés ou les clients. Il arrivait que des erreurs soient commises, en particulier durant la longue période d'expansion qui se termina en 1914. F.T. Walker se rappelait un directeur en poste en Colombie-Britannique qu'il ne pouvait qualifier que de «brute sadique⁵⁷». C'était là cependant l'exception. S'il est un facteur qui a contribué plus que les autres à l'essor qu'a connue la Royale de 1900 à 1920, ce fut bien sa capacité d'affecter les bonnes personnes aux bons endroits. La banque avait acquis dès le début la réputation d'une institution dynamique qui dispensait une bonne formation à ses employés, les traitait bien et leur accordait rapidement des promotions⁵⁸. Dès 1898, Pease se félicitait de ce que «les employés de banque considèrent notre institution comme attirante⁵⁹». La Royale était avant tout une institution qui «misait sur les jeunes⁶⁰». Elle laissait la bride sur le cou aux jeunes employés prometteurs. Après leur avoir inculqué la prudence, elle leur accordait des promotions en s'attendant à ce qu'ils fassent preuve d'audace. En 1900, par exemple, Pease avait accordé le poste extrêmement important de directeur de la succursale de Vancouver à Charles Neill, qui ne comptait que onze années d'expérience à la banque et venait d'avoir vingt-sept ans. Neill deviendrait directeur général en 1916, à quarante-trois ans, c'est-à-dire au même âge que Pease



D'un monde d'hommes à un monde de femmes. Une photographie typique, celle du personnel de la succursale de Sydney (Nouvelle-Écosse) en 1910 (ci-dessus).

Le directeur, qui porte la barbe, est entouré de son personnel rasé de près.

Le messenger (à l'arrière, au centre) est visiblement plus âgé et la seule femme, sans doute une sténographe, se tient sur le côté. À la page suivante, le personnel de la succursale de Sydney en 1945: un directeur et un messenger entourant neuf demoiselles qui occupent maintenant le centre de la photographie. Quand les hommes revinrent, les femmes n'abandonnèrent pas la banque comme cela avait été le cas après la Première Guerre mondiale. En 1945, le personnel de la banque était à 71 p. 100 féminin contre 21 p. 100 en 1939.

(lequel avait accédé à ce poste en 1899). Cette politique devait se poursuivre pendant une bonne partie du xx^e siècle, la banque donnant régulièrement à des hommes dans la quarantaine la possibilité d'accéder à la direction.

La plaque tournante qui coordonnait les activités de tout le réseau de la Royale était le siège social, rue Saint-Jacques à Montréal. Comme la culture de la banque reposait sur la formation pratique des employés dans les succursales, le siège social jouait un rôle effacé dans les opérations. Son personnel peu nombreux s'occupait surtout d'administration. On trouvait au siège social les collaborateurs du directeur général, l'inspection centrale, le service de crédit et la comptabilité, le service des fournitures administratives et des méthodes (qui alimentaient les succur-



sales en formulaires et en circulaires), ainsi que le secrétariat de la banque et la coordination des opérations internationales. Il n'existait aucun service de formation; c'étaient les inspecteurs qui suivaient les jeunes cadres talentueux. La succursale principale de Montréal, au rez-de-chaussée, servait à mettre à l'épreuve les sujets les plus prometteurs. Le siège social consolidait les comptes, assurait l'uniformité des méthodes appliquées dans les succursales et examinait les demandes de prêts les plus importantes, que lui envoyaient les régions. Une affectation au service des crédits nationaux permettait d'avoir un aperçu de toute l'économie canadienne et servait de marchepied en vue de postes plus élevés.

Le service des méthodes à Montréal réglait également le rythme de la modernisation à la banque. Ce rythme était bien lent sur le plan technique. Les machines suscitaient la méfiance, étant considérées comme empiétant sur les tâches que l'employé de banque était censé maîtriser sans aide aucune. Même si la première machine à écrire avait été achetée en 1879, la banque n'en avait que mille neuf cent quatre-vingt-une en 1937 dans tout son réseau. Les machines à additionner avaient été introduites avec prudence en 1900 dans les succursales urbaines les plus achalandées, les machines comptables en 1918 et les machines à coder les chèques en 1928. Un an plus tard apparaissait la première machine Recordak servant à photographier les lots de chèques oblitérés. Les grands-livres à feuilles mobiles furent adoptés avec réticence; ils facilitaient considéra-

blement le report des soldes, mais les cadres craignaient que, du même coup, il soit moins difficile d'altérer les écritures. La banque restait donc une industrie de main-d'œuvre, l'utilisation des moyens techniques étant strictement contrôlée par le siège social⁶¹.

Le centre nerveux du siège social était le petit bureau du directeur général, dont le premier occupant, Edson Pease, préfigurait une longue lignée de travailleurs acharnés. Dans la plus pure tradition écossaise, le directeur général d'une banque canadienne régnait en maître absolu. Il était le dirigeant le mieux rémunéré de la banque; à l'apogée de sa carrière, au début des années vingt, Pease touchait le salaire princier de 50 000 \$ par an. Holt, en qualité de président dans les années dix, gagnait 7500 \$ et ne faisait que de rares apparitions à la banque. Le directeur général, en particulier Pease, voyageait énormément: la tournée des succursales, les pressions à exercer à Ottawa pour le compte de l'ABC et une participation active aux opérations internationales l'obligeaient à de constants déplacements. Dans les photographies prises au début des années vingt, Pease a l'air d'un homme usé.

Même s'il prenait les décisions stratégiques, le directeur général devait obtenir à tout le moins l'approbation du conseil d'administration. Alors qu'en 1880 celui-ci était encore constitué d'un groupe uni de six négociants de Halifax, il était passé en 1930 à vingt-sept membres représentant les principaux centres commerciaux du Canada. Le conseil se réunissait deux fois par semaine, des jetons de présence étant attribués aux administrateurs qui se présentaient à la réunion. Dans la pratique, c'était un petit cercle d'administrateurs montréalais qui faisait la pluie et le beau temps, une fois le siège social déménagé à Montréal; des sous-comités du conseil d'administration étaient cependant en place à Halifax, à Toronto, à Winnipeg et à Vancouver. Les administrateurs devaient respecter certains rituels. Ainsi, ils étaient tenus de par la charte de la banque de faire le compte des liquidités chaque trimestre. Leur présence était également requise lorsque la banque détruisait des billets trop usés pour rester en circulation; ils devaient attendre que les billets soient consumés dans un four nauséabond situé au sous-sol du siège social. Les administrateurs étaient censés signaler à la banque les possibilités intéressantes qui se présentaient dans leur région, mais leur rôle se bornait en réalité à entériner les recommandations que leur présentait le directeur général. Les réunions du conseil duraient rarement plus d'une heure et étaient habituellement suivies d'un déjeuner au cours duquel les administrateurs parlaient de choses et d'autres. Il leur arrivait d'effectuer des tournées du réseau à Cuba ou dans d'autres parties éloignées du réseau de la Royale.

De la salle du conseil au guichet du caissier, la Royale était donc une méritocratie réservée aux hommes. Les promotions étaient affaire de compétence et non d'origine sociale ou de relations. Les hommes de la banque étaient des adeptes naturels du gradualisme dans la gestion de leurs affaires; ceux qui manquaient de patience ou voulaient tout chambarder ne fai-

saient pas long feu. Dans le cadre établi par la *Loi sur les banques*, la loyauté que la banque inculquait à ses employés allait bientôt se révéler un important ingrédient de leur croissance. Cette culture reposait sur des caractéristiques — mobilité, mérite et masculinité — qui allaient avec le temps élargir et modifier les assises du système bancaire. Jusqu'à la fin des années trente, le secteur de la banque au Canada était donc essentiellement l'apanage d'hommes d'origine anglo-saxonne; il allait s'ouvrir ensuite avec réticence aux femmes et aux autres composantes de la société canadienne.

Malgré l'influence de la tradition écossaise, les «gars de la banque» se considéraient comme «Britanniques». Ainsi que l'a bien montré l'historien Carl Berger, on ne reniait pas nécessairement son identité canadienne en s'affichant comme «Britannique» au Canada au début du xx^e siècle⁶². Les Canadiens anglais se considéraient comme faisant partie d'une fédération impériale de peuples anglophones partageant un même patrimoine culturel, linguistique et politique. Cela ne les empêchait pas d'être fiers d'être Canadiens. Ils avaient de la nation canadienne une vision étroite et exclusive, qui leur ouvrait cependant un large champ d'action. Les hommes politiques — au niveau fédéral —, les enseignants et les cadres bancaires étaient imprégnés de cette culture. Le programme scolaire, dans les Maritimes et en Ontario évoquait les vertus de la culture britannique. Les finissants du secondaire étaient profondément marqués par ces valeurs lorsqu'ils amorçaient une carrière dans le domaine bancaire. Interrogé sur les personnes qu'il admirait par-dessus tout, Charles Neill, qui était devenu directeur général dans les années vingt, répondait que ses modèles étaient les impérialistes canadiens sir George Parkin et George Foster ainsi que les poètes Bliss Carmen et Charles G.D. Roberts. C'était Parkin, enseignant au Nouveau-Brunswick, qui dirigeait le programme de bourses Rhodes et George Foster, le professeur renommé de l'Université du Nouveau-Brunswick, qui avait été le maître de Francis Sherman, poète romantique canadien de premier plan et directeur général adjoint de la banque à Cuba. L'employé de banque Allan Grant Mackenzie, à Kincardine, avait par exemple été baptisé du nom d'un parent éloigné, George Munro Grant, recteur de l'Université Queen's et fervent chrétien. En politique, les employés de banque canadiens votaient conservateur, dans une large mesure parce qu'il s'agissait du parti des Britanniques sur la scène politique canadienne. Lorsque la guerre des Boers avait éclaté en 1899, le *Journal* de l'ABC avait appelé ses lecteurs à soutenir «la cause de la liberté en Afrique du Sud». Il s'agit peut-être d'une coïncidence, mais Earle McLaughlin, président de la Royale pendant les années soixante et soixante-dix, possédait l'une des plus belles collections des œuvres de G.H. Henty, auteur britannique de livres d'aventure pour la jeunesse dont l'action se déroulait en cette époque glorieuse de l'Empire.

En 1914, la nouvelle de l'entrée en guerre de l'Angleterre contre les «Boches» fit ressortir comme jamais l'attachement des employés de banque canadiens à la vieille patrie. Ils s'engagèrent sans l'ombre d'une

hésitation. En 1918, mille quatre cent quatre-vingt-quinze hommes de la Banque Royale s'étaient engagés; cent quatre-vingt-onze ne devaient jamais revenir. Si l'on considère que l'effectif de la banque était de deux mille huit cent trente-deux employés en 1914, ces chiffres étaient lourds de conséquences. Ils mettaient en péril la suprématie exercée par les hommes. Les femmes avaient toujours joué un rôle marginal à la banque. À titre de conjoints, elles étaient la «charmante épouse», et le directeur de succursale qui écrivait à un collègue priait celui-ci de lui transmettre ses respects dans la formule de salutation; elles contribuaient à l'image de respectabilité qui était de mise dans la banque au Canada⁶³. À titre de clientes, les femmes n'étaient pas considérées comme importantes du point de vue financier dans la société canadienne. Au début des années 1900, certaines banques avaient ouvert des succursales destinées aux femmes dans les quartiers opulents des grandes villes, des succursales aménagées en fonction des goûts censément plus délicats des dames⁶⁴. On ne voyait guère l'utilité des femmes à titre d'employées de banque; le préjugé voulant que les femmes suivent leur cœur plutôt que leur tête leur interdisait d'occuper le poste de caissier. En 1904, la Banque provinciale du Canada avait été la première dans tout le pays à nommer une femme à la tête d'une succursale, mais il s'agissait d'un cas tout à fait isolé⁶⁵. En 1910, quelques femmes célibataires avaient décroché un emploi de sténographe ou de commis à la Royale. Elles travaillaient hors de la vue des clients, sous l'œil vigilant de chapelains; la clientèle s'attendait à ce que ce soit un homme qui s'occupe d'argent. Pour les «filles de la banque», la guerre allait offrir des possibilités d'avancement. Les hommes s'étant rués au bureau de recrutement, la direction des banques avait dû, à contrecœur, placer derrière les guichets les femmes qui travaillaient jusque-là en coulisse. En 1916, «la question de savoir si les femmes avaient leur place à la banque» n'était plus «à débattre⁶⁶». Après la guerre, cependant, les vieux mythes avaient refait surface et les femmes étaient revenues au foyer, laissant les «gars de la banque» reprendre possession de leur guichet. Un pas important avait toutefois été franchi. Le monde de la banque n'était plus l'exclusivité des hommes. Les femmes allaient y maintenir une présence minoritaire entre les deux guerres, avant de revenir en force dans les banques durant la Deuxième Guerre mondiale, cette fois-ci pour y rester.

Le caractère britannique de la banque, qui avait par inadvertance ouvert la porte aux femmes, allait imprégner pendant longtemps encore la culture de la Banque Royale. Il faudrait attendre les années cinquante pour que cette culture majoritairement anglaise se trouve en porte-à-faux par rapport à une société canadienne de plus en plus diversifiée. À cette époque, les discours d'adieux des employés qui prenaient leur retraite ou les souvenirs de ceux qui avaient servi la Royale pendant plus d'un demi-siècle exprimaient toute la nostalgie d'une époque marquée par la camaraderie entre hommes et par la grande aventure de la banque, une époque qui, d'après eux, était en train de disparaître rapidement.

CHAPITRE QUATRE

«L'union fait la force»: l'époque des fusions, 1908-1925

Le rapport annuel de 1903 de la Royale était, de l'avis du *Monetary Times*, «un véritable petit bijou¹». Pour ses 595 actionnaires, la Royale était un réseau de quarante-neuf succursales disséminées de Cuba à la Colombie-Britannique, dont l'actif de 25 millions de dollars générait un bénéfice de 373 252 \$. Les résultats financiers s'étaient sensiblement améliorés par rapport à 1902, scénario qui se répéterait les vingt-cinq années suivantes. Par exemple, le *Monetary Times* signalerait quatre ans plus tard que le «bénéfice enviable» de 746 775 \$ de la Royale se traduisait par un rendement de 19 p. 100 sur le capital de la banque, «de quoi faire blêmir d'envie certaines de ses concurrentes²». Lorsqu'elle célébra son cinquantième anniversaire, en 1919, la Royale était devenue la deuxième banque en importance au Canada; au milieu des années vingt, son actif s'élevait à 583 789 509 \$ et son réseau atteindrait six cent cinquante-quatre succursales, lui permettant ainsi de devancer la Banque de Montréal en tête du peloton. La Royale connaissait une croissance sans précédent. «Depuis un certain nombre d'années, la Royale nous a habitués, notait le *Saturday Night* en 1920, à établir constamment de nouveaux records³.»

Selon le *Monetary Times*, ce n'était pas tant l'annonce des bénéfices à venir qui faisait du rapport annuel de 1903 «un véritable petit bijou» que le parallèle qui était établi entre la croissance de la banque et celle de l'économie nationale. Un mois après la publication du rapport annuel, au début de 1904, Laurier avait proclamé que le xx^e siècle «appartiendrait» au Canada, prophétie qui sembla rapidement se concrétiser grâce à une poussée de croissance qui se maintiendrait jusqu'en 1913. Depuis l'adoption de sa nouvelle raison sociale, en 1901, la Royale fleurissait son rapport annuel de statistiques sur la croissance nationale. Pour la majorité des actionnaires de la banque — de petits investisseurs disséminés dans

les Maritimes — ces statistiques n'étaient guère surprenantes. Pour le nombre croissant d'actionnaires montréalais, new-yorkais et britanniques de la banque, elles les confortaient dans leur décision d'investir dans ce qui semblait être une institution jeune et dynamique. En fait, le rapport annuel de la Royale était surtout destiné aux futurs immigrants. Il était expédié en de nombreux exemplaires aux bureaux de l'immigration canadienne en Europe et aux États-Unis. Les Canadiens d'adoption deviendraient des clients de la Royale.

C'est au cours des vingt-cinq premières années du xx^e siècle que devait véritablement prendre forme la structure institutionnelle de la banque canadienne. Ainsi, la physionomie du secteur bancaire canadien en 1925 serait encore aisément reconnaissable trois quarts de siècle plus tard. En 1900, la Banque de Montréal dominait de toute sa stature une myriade de petites banques régionales qui luttaient pour se tailler une place sur le marché national. Ce premier quart de siècle allait être marqué à la fois par une croissance extraordinaire de l'actif et des réseaux bancaires et, paradoxalement, par une diminution constante du nombre de banques. En 1900, le Canada comptait trente-six banques; en 1931, il n'en avait plus que dix. Au cours de la même période, le nombre de succursales passa de sept cent huit à plus de quatre mille. Les Canadiens profitaient de cette expansion. Ainsi, en 1900, on comptait une succursale pour sept mille six cents Canadiens. Après vingt ans d'une croissance fulgurante, ce ratio était passé à une pour mille neuf cents Canadiens et s'était fixé, en 1930, à une succursale pour deux mille cinq cents Canadiens⁴. Parallèlement à cette augmentation rapide du nombre de succursales qui dura de 1900 à 1920, l'actif des banques canadiennes s'accroissait en moyenne de 9,45 p. 100 l'an. Durant toute cette période, la Royale fit mieux que tirer son épingle du jeu. Alors qu'en 1900 elle représentait 3,6 p. 100 de l'actif des banques canadiennes, ce chiffre était passé à 18,7 p. 100 en 1920 avant d'atteindre, en 1930, 27,2 p. 100. À cette époque où l'on assistait à l'émergence des «grandes banques» canadiennes, la Royale apparaissait comme la plus grande. Comme Herbert Holt devait le déclarer à l'assemblée annuelle de 1912, lorsque le Canada était «un pays où l'on brassait de petites affaires, les petites banques suffisaient, mais il fallait maintenant des banques capables de traiter les importantes opérations de l'époque⁵». Sept ans plus tard, le directeur général de la Banque de Nouvelle-Écosse rappelait également au ministre des Finances, Thomas White, que «seules les grandes banques solides [pouvaient] croître⁶».

Il serait toutefois trompeur de parler de «stratégie générale» pour décrire les délibérations d'Edson Pease et des administrateurs de la Royale au début du siècle. En effet, les décisions étaient alors prises au jour le jour, en fonction des besoins: on ouvrait une succursale ici, on mutait un employé là, ou encore on déclarait un dividende. L'orientation de la banque portait encore la marque de la décision prise en 1887 de s'établir à Montréal et d'utiliser cette ville comme tremplin pour l'expansion future.

Pease s'était acharné pendant vingt ans à réaliser son objectif, tentant en outre d'exporter l'expertise de la banque dans les Antilles. Vers 1910, la Royale était devenue une banque *nationale* grâce à cette stratégie, mais elle était encore relativement petite, ne possédant que cent soixante-deux des deux mille trois cent soixante-sept succursales que l'on dénombrait au Canada. Pease se rendit alors compte que l'expansion future de la banque dépendrait d'une croissance interne encore plus vigoureuse ou, peut-être, d'une nouvelle forme de développement — l'acquisition d'autres banques. De 1910 à 1925, Pease pratiquerait avec maîtrise l'art de conjuguer ces deux options «stratégiques». Sur un premier front, la Royale continuait d'ouvrir des succursales dans les régions nouvellement mises en valeur au Canada. Ainsi, au cours des années de croissance fulgurante comme 1909 et 1919, les succursales de la Royale se multiplieraient dans l'Ouest et en Ontario. Simultanément, la Royale procéderait à cinq fusions capitales avec d'autres banques. Plus que toute autre stratégie, les fusions allaient propulser la Royale au premier rang des banques canadiennes.

La Royale ne fut certes pas la seule banque canadienne à s'engager dans cette voie; ainsi, Pease assurait au Comité de la banque et du commerce de la Chambre des communes, en 1913, que «la Royale n'était pas la championne des fusions⁷». Il reste qu'Edson Pease fit preuve d'un extraordinaire talent dans l'assemblage des différents éléments qui allaient composer le réseau de la Royale à l'issue de toutes ces fusions, chaque banque absorbée présentant un intérêt particulier. L'image qui se dégageait en 1925, après la dernière fusion, révélait un ensemble bien équilibré, à l'échelle nationale, de villes et de régions. Chacune des banques absorbées apportait ses atouts propres et complétait la culture — déjà bien définie — de la Royale. La chance n'était certainement pas étrangère à cette réussite, plusieurs tentatives de fusion ayant en fait été bâclées. Cependant, le système bancaire canadien devenait chaque jour beaucoup plus complexe, devant composer avec l'opinion publique, la politique étatique et le jeu de la concurrence. Le génie de Pease fut de réussir à piloter la banque dans un paysage où la plupart des points de repère étaient en train de changer. La stratégie de fusion de la Royale fut dans l'ensemble orientée et exécutée avec précision, chaque transfusion de personnel nouveau renforçant la culture de la banque au lieu de la diluer. Tout au long de cette période, Herbert Holt, président de la banque, s'occupait de ses autres intérêts commerciaux, qui étaient fort variés. Étant donné le rôle de premier plan joué par Pease, il était tout naturel que la banque décide, en 1916, de créer pour lui un nouveau poste de haute direction, celui d'administrateur général; Pease, ainsi libéré de la marche quotidienne de la banque (C.E. Neill étant devenu directeur général), pouvait se concentrer sur son orientation stratégique.

Les fusions entre banques canadiennes ont généralement été considérées comme le moyen de faire face à la concurrence étrangère, c'est-à-dire d'éliminer les banques régionales les plus faibles et de renforcer les banques nationales en émergence. Avec le temps, Edson Pease en viendrait

à souscrire à cette explication, mais à l'origine, l'idée de prendre le contrôle d'autres banques lui était venue parce que des facteurs internes commençaient à limiter la croissance de la Royale. Le principal facteur était l'incapacité de la banque à produire suffisamment de jeunes employés fiables pour soutenir le rythme de son expansion. Même si elle avait réussi à former une véritable petite armée de «gars de la banque», la Royale avait de plus en plus de mal à trouver les ressources humaines nécessaires à son expansion. Une même plainte revient constamment dans la correspondance émanant à l'époque du siège social: «Nous manquons de bons employés.» Étant donné le gradualisme qui caractérisait la formation des «gars de la banque», il était difficile d'accorder des promotions accélérées aux jeunes employés. On risquait d'encourager la négligence dans les opérations bancaires et d'accroître les risques d'erreur et de détournement de fonds en confiant à des hommes des responsabilités qu'ils n'étaient peut-être pas encore prêts à assumer, sur le plan technique et moral. Dès 1899, le conseil d'administration était obligé de surseoir à l'ouverture de nouvelles succursales à cause, avouait-il, de la «difficulté que nous éprouvons à trouver les hommes qu'il nous faut, notre personnel ayant été affecté en grand nombre au cours de l'année écoulée à nos succursales de l'Ouest⁸». C'était l'Ouest qui entraînait la plus forte ponction sur le personnel de la banque, les succursales isolées que la Royale y ouvrait exigeant des employés au caractère bien trempé et aux capacités supérieures à la moyenne. Il en allait de même, dans une large mesure, dans le réseau de plus en plus étendu que la banque était en train de créer à l'étranger. Un directeur qui n'avait pas fait ses preuves ne pouvait, par exemple, être affecté à un poste isolé dans la province d'Orient, à Cuba. La réputation d'institution «misant sur les jeunes» que s'était faite la Royale témoignait néanmoins de la volonté de la direction de confier rapidement des responsabilités à ses recrues. Bon nombre de ces nouveaux cadres ne tenaient pas le coup. Deux ans après l'ouverture d'une succursale à Grand Forks, ville de Colombie-Britannique fondée sur l'exploitation du cuivre, le siège social avait appris à sa grande consternation que le directeur s'était laissé entraîner dans une affaire de prêt douteux et qu'il avait succombé à une dépression nerveuse⁹.

La Royale avait conçu divers moyens pour atténuer les tensions auxquelles était soumis son personnel. Le siège de Halifax et, après 1908, le «palais de marbre» de Montréal servaient d'«incubateurs» aux jeunes commis issus des Maritimes en leur permettant de se familiariser dans des conditions idéales avec les pressions que comportait le métier de banquier en milieu urbain. On retrouvait souvent, dans les souvenirs du personnel, l'image de «caissiers complètement submergés» à Montréal, que l'on formait en toute hâte afin de pouvoir les envoyer dans l'Ouest¹⁰. Le conseil d'administration allait cependant s'apercevoir bientôt que ces cadres obtenus par «forçage» succombaient fréquemment aux tentations d'enrichissement rapide qu'offraient les villes minières de l'Ouest et quittaient la banque. Il était donc plus sûr, concluaient les banquiers de l'Est, d'importer d'Angleterre et

d'Écosse du personnel ayant fait ses preuves, quitte à lui verser une prime pour s'assurer de sa loyauté; cependant, même cela ne permettait pas de répondre aux besoins de ressources humaines créés par l'expansion. La seule autre possibilité était d'aller chercher du personnel chez les concurrents. Il y avait cependant un obstacle: les banques s'étaient entendues tacitement pour ne pas se voler leur personnel entre elles, principalement parce qu'elles craignaient de provoquer ainsi une surenchère qui ferait grimper les salaires. Cette règle tacite serait observée jusque dans les années soixante: il fallait remettre sa démission avant de chercher un emploi dans une autre banque. Aussi l'idée d'acheter purement et simplement une banque tout entière, avec son personnel, devenait-elle extrêmement séduisante. Étant donné que la formation des employés de banque était relativement uniformisée au Canada, il ne serait pas difficile d'intégrer le personnel venant d'autres banques. De plus, une fusion permettrait d'obtenir les services de *cadres* bien formés, et non uniquement de commis et, comme une fusion se soldait habituellement par la fermeture des succursales qui faisaient double emploi dans l'Est, la banque disposerait immédiatement d'un excédent de personnel qu'elle pourrait réaffecter ailleurs. «Le regroupement, confiait Pease à un ami à propos de la prise de contrôle de la Quebec Bank en 1916, nous permettra de disposer de cent cinquante hommes en surplus, qui nous seront extrêmement utiles. Le manque de personnel nous a empêchés de nous implanter dans certains nouveaux secteurs intéressants¹¹.»

La pénurie de personnel n'était pas le seul facteur qui entravait l'expansion de la Royale. Il y avait aussi la concurrence. Comme la *Loi sur les banques* plafonnait à 7 p. 100 (8 p. 100 à l'occasion) le taux d'intérêt exigible sur les prêts et que le taux servi sur les dépôts était fixé par consensus à 3 p. 100, il n'était guère possible aux banques canadiennes de se faire directement concurrence sur les produits. La concurrence était affaire d'emplacement et de services; ces deux éléments permettaient d'accroître sa part de marché. Dans un pays où les petites villes étaient encore prépondérantes, seules quelques grandes agglomérations permettaient aux banques de se livrer une vigoureuse concurrence. Dans les localités moins importantes, le marché était trop restreint pour que plusieurs banques puissent se le partager de façon rentable. Ainsi, la Royale s'était heurtée à une vive opposition de la Traders, banque torontoise, lorsqu'elle avait essayé de s'implanter dans les régions rurales de l'Ontario. Les directeurs de la Royale avaient tenté par tous les moyens de soustraire des clients aux succursales bien établies de la Traders et, même lorsqu'ils y étaient parvenus, les opérations avaient rarement été lucratives. Dès 1898, le président de l'ABC, D.R. Wilkie, déplorait ce «délire de concurrence». Peu après, l'Association avait entrepris de faciliter la conclusion d'ententes officieuses de «partage du territoire», qui mettaient un terme à la concurrence dans les petites localités¹².

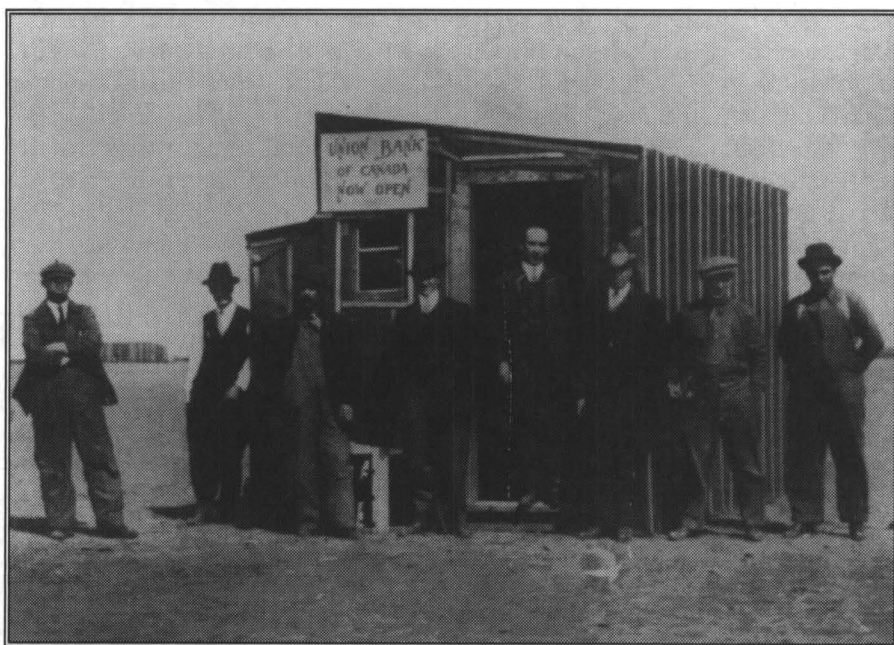
Les dangers d'une expansion effrénée bâtie sur des bases fragiles furent démontrés de manière spectaculaire à Pease et à ses collègues par

l'effondrement ignominieux de la Sovereign Bank en 1908. Après avoir obtenu sa charte en 1901, la Sovereign, sous la houlette de son directeur général, l'ancien cadre de la Royale D.M. Stewart, s'était lancée à corps perdu dans les régions rurales de l'Ontario, ouvrant succursale après succursale à un rythme tel que le monde de la banque, traditionnellement réservé, en restait ébahi. Forte de l'appui financier de New York et de la prestigieuse banque allemande Dresdner, la Sovereign appliquait des méthodes qu'on qualifiait invariablement de «très américaines». L'une des innovations de Stewart avait consisté à verser des intérêts chaque trimestre sur les comptes d'épargne. En 1907, il pouvait se targuer d'avoir près de quatre-vingt-dix succursales et 25 millions de dollars d'actif. Cependant, la crise de 1907, secouant Wall Street et entraînant une brutale contraction du crédit, allait mettre en évidence la fragilité de la Sovereign. L'année précédente, l'Ontario Bank s'était effondrée sous le poids d'une quantité de prêts non garantis. Son directeur général s'était rapidement retrouvé au pénitencier de Kingston. Quant à Stewart, qui avait déjà donné sa démission à la Sovereign, il quitta le pays en toute hâte lorsqu'il apparut que la banque avait d'énormes créances irrécouvrables dans les chemins de fer en Alaska et dans le Midwest américain, ainsi que dans les services publics. «C'est l'ambition qui l'a fait naître, qui l'a soutenue — mais sans la nourrir — et qui l'a fait périr», concluait le *Monetary Times* en guise d'épithète¹³. Comme elle l'avait fait pour l'Ontario Bank, la Royale devait participer au sauvetage de la Sovereign, versant 300 000 \$ à un fonds de liquidation établi par l'ABC et finissant par hériter de six succursales sans grande valeur de la Sovereign¹⁴.

Les décombres de la Sovereign fumèrent quelques années encore, les créanciers se battant pour faire valoir leurs droits; cet épisode rappelait constamment aux banques moins gloutonnes que l'expansion devait être équilibrée et s'appuyer sur une base solide. La leçon essentielle à tirer des faillites de banques au début du siècle était que toute institution dépendant d'une région était vulnérable. Les banques régionales subissaient de plein fouet l'incidence des dépressions cycliques et de la chute des prix des produits de base. Les banques nationales, en revanche, arrivaient à se couvrir en diversifiant leurs sources d'épargne et leurs prêts. L'épargne excédentaire générée par les régions déjà développées pouvait être réemployée dans les secteurs que l'on mettait en valeur. On ne pouvait en trouver meilleure illustration que dans l'Ouest canadien. Depuis le début de la période d'expansion amorcée avec l'élection de Laurier à la fin des années 1890, les agriculteurs de l'Ouest avaient fait preuve d'un appétit insatiable de crédit. C'était le pays où tout dépendait de «l'an prochain», où la prospérité future était tributaire d'un labeur acharné et d'un généreux crédit. Non seulement les capitaux étaient chose rare dans l'Ouest, mais les besoins n'y étaient pas les mêmes qu'ailleurs. Les emprunteurs en puissance n'avaient guère de garantie à offrir et ils voulaient invariablement obtenir des prêts qui suivraient le rythme saisonnier de la production de céréales.

Il leur fallait des crédits à court terme pour la période allant des semailles du printemps à la récolte d'automne. Ainsi que le déclarait sentencieusement le directeur de la succursale de Winnipeg à Pease en 1913: «Nous devons nous souvenir qu'il s'agit d'un pays de production céréalière. On pourrait dire en gros qu'il y a un seul jour de paie dans l'année: le jour où l'agriculteur vend ses céréales. Lorsque nous accordons un prêt à un fermier pendant l'hiver ou au printemps, nous savons pertinemment qu'il ne nous sera remboursé qu'à la fin de l'automne ou l'hiver suivant¹⁵.» À long terme, les agriculteurs étaient prêts à miser sur la hausse du prix des céréales et de la valeur des terres pour assouvir leur appétit de crédit.

Pendant les années de prospérité du régime Laurier, qui se terminèrent en 1914, les limites de l'exploitation du blé coïncidèrent avec celles du territoire de la banque. Pease sillonnait constamment les Prairies à la recherche d'emplacements propices à ses succursales; en 1914, les dix succursales que la Royale comptait dans les Prairies étaient passées à soixante-trois. À Montréal, les administrateurs accordaient des prêts aux entreprises céréalières de l'Ouest ainsi qu'au Canadian Northern, la compagnie ferroviaire de Mackenzie et Mann. En 1906, la banque avait choisi comme



La banque et le chemin de fer. Succursale de la Union Bank of Canada à Foremost (Alberta) vers 1914. Les banques se dépêchaient d'établir des succursales de fortune à l'extrémité des nouveaux tronçons de voie ferrée pour pouvoir desservir les manœuvres qui travaillaient à la construction de la voie ainsi que les immigrants de fraîche date. Les succursales étaient une riche source d'anecdotes sur les problèmes de langue, les hivers rigoureux et la solitude.

avocats à Calgary James Lougheed (fondateur de ce qui allait devenir une grande famille conservatrice de l'Alberta) et R.B. Bennett. Dans les années dix, des administrateurs de Winnipeg furent nommés. Avec une souplesse typique, la *Loi sur les banques* se pliait aux besoins de l'Ouest canadien, son article 88 donnant une parfaite illustration de la capacité du système bancaire canadien de répondre aux besoins d'une économie en voie de développement, où les capitaux étaient rares mais la main-d'œuvre et les ressources abondantes. Aux termes de l'article 88, un agriculteur pouvait obtenir au printemps un prêt à court terme (de trois à six mois) afin d'acheter des semences, de l'engrais ou de la ficelle à lier, sur la garantie de la récolte qu'il obtiendrait à l'automne¹⁶. Les directeurs de succursale de l'Ouest devinrent bientôt des passionnés de l'agriculture, faisant la tournée des fermes pour vérifier l'état de la récolte ou évaluer la qualité du grain récolté. L'article 88 serait élargi par la suite pour s'appliquer à l'élevage des bovins. Tout comme elles avaient financé les pêcheries et l'industrie forestière dans les Maritimes, les banques contribuaient maintenant à convertir des ressources non transformées en produits finis destinés à l'exportation. L'article 88 avait cependant un talon d'Achille: la capacité des agriculteurs de rembourser leurs emprunts dépendait de l'abondance des récoltes et de la hausse des prix, faute de quoi les dettes envers la banque risquaient de s'entasser aussi rapidement que les céréales invendues. La dépression de 1913 en avait donné un aperçu; la crise des années trente allait en faire une situation endémique dans l'Ouest.

En 1908, la *Loi sur les banques* avait été modifiée de manière à atténuer une autre entrave au développement de l'Ouest canadien. En raison du caractère saisonnier de l'agriculture, la vente de la récolte de l'année, à l'automne, engendrait une forte hausse de la demande de liquidités. Étant donné que les banques ne pouvaient mettre en circulation qu'un montant de billets correspondant à leur capital versé, l'Ouest était confronté chaque automne à une pénurie d'espèces. Comme cela avait tendance à freiner le développement national, le ministre des Finances Fielding avait profité de l'occasion offerte par la révision de la *Loi sur les banques* en 1908 pour permettre à ces dernières de mettre en circulation 115 p. 100 de leur capital versé pendant la saison de transport des récoltes, sous réserve d'une taxe de 5 p. 100 sur l'excédent de circulation. Il s'agissait d'un précédent extrêmement important, car le gouvernement avait trouvé pour la première fois un mécanisme permettant d'influer directement sur le volume du crédit dans le pays. Lors de la révision de 1913, on s'était inspiré de ce précédent en établissant une Réserve centrale d'or, qui permettait aux banques d'obtenir un excédent de circulation en déposant de l'or ou des billets du Dominion dans la réserve¹⁷. Si certains banquiers se sentaient menacés par ces initiatives gouvernementales, Pease, à la Royale, les accueillait favorablement, se rendant compte qu'elles facilitaient le développement des banques dans l'Ouest. Cette région était avide de crédits, et la Royale voulait s'y implanter le plus solidement possible. «Oui,

devait-il déclarer aux politiciens en 1913, nos prêts représentent une, deux ou trois fois nos dépôts [...] Nos prêts dépassent très largement nos dépôts. Je ne pourrais fournir un chiffre exact, mais je dirais au moins 150 p. 100.» Les grandes banques, soutenait-il, étaient mieux armées pour répondre aux besoins des régions nouvellement mises en valeur. En dépit de frais généraux élevés et de faibles dépôts, les succursales de l'Ouest permettaient d'utiliser l'épargne recueillie dans l'Est. Même si la banque exigeait parfois 8 p. 100 d'intérêt, Pease considérait que l'accessibilité du crédit le justifiait bien¹⁸. Il pensait aussi que les fusions offraient à la Royale le moyen de s'étendre dans l'Ouest, puisqu'elles permettaient d'accroître l'actif et le réseau de succursales.

Depuis son arrivée à Montréal en 1887, la banque avait considérablement accru son capital versé. Celui-ci était passé de 2 millions de dollars en 1900 à 6,2 millions en 1910. Chaque augmentation nécessitait une répartition complexe des actions au prorata entre les actionnaires existants et une série d'appels au titre des nouvelles actions à souscrire. Les habitants des Maritimes restaient extrêmement fidèles à la banque et continuaient de représenter la majorité de ses actionnaires. Un flux régulier de dividendes, qui culminerait à 12 p. 100 par année entre 1911 et 1931, était versé par la Royale dans les Maritimes. Étant donné l'importance du capital de la banque pour son expansion, Pease décida de redoubler d'efforts pour l'accroître. À Montréal, il incita des amis tels que Charley Hosmer à acheter d'importants blocs d'actions de la Royale. Herbert Holt conserva tout au long des années qu'il passa à la présidence un portefeuille d'actions modeste, qui ne lui donnait aucun pouvoir de contrôle, se chiffant à 1300 actions au début des années trente.

Dès 1902, Pease avait étudié diverses façons d'élargir plus rapidement l'actionnariat de la banque. Celle-ci avait une agence à New York depuis 1899 et, même si elle ne pouvait offrir de services de détail aux États-Unis, elle avait acquis une certaine notoriété à New York à titre de banque canadienne bien implantée à Cuba, qui était devenue dans les faits une colonie sucrière de l'Amérique. Comme la loi interdisait aux banques américaines d'exporter leurs services, la Royale bénéficiait d'un avantage certain sur le marché cubain. C'est en pensant à tout cela que Pease avait pris la route de New York et de Chicago, à la fin de 1902, afin de proposer à d'importants capitalistes américains d'acheter des actions de la Royale. Par l'intermédiaire de la société financière new-yorkaise Blair & Co., Pease réussit à vendre 5000 actions à 250 \$ l'unité, un prix avantageux. Les preneurs faisaient partie de l'élite financière des États-Unis: Marshall Field, le détaillant de Chicago, J. Ogden Armour, le fabricant de conserves, Ledyard C. Blair, qui faisait fortune dans l'acier, les chemins de fer et les services financiers, et d'autres encore¹⁹. Cela permit à Pease d'accroître de 1,25 million de dollars le capital de la banque. Au cours des années qui suivirent, certains allaient prétendre qu'en 1902 les Américains avaient en fait tenté de prendre le contrôle de la Royale.

Selon un éditorial paru dans le *Monetary Times*, les 5000 actions achetées par les investisseurs américains «pouvaient» leur permettre, «s'ils le voulaient», de prendre le contrôle de la banque. Le *Times* soulignait que l'un des actionnaires américains était George Baker, président de la National Bank de New York et ami de J.P. Morgan. Le syndicat d'investisseurs était donc, d'après la thèse de certains historiens, un cheval de Troie pour Morgan. Aucun élément ne permet d'étayer cette élucubration. Les documents d'archives révèlent que toute l'opération avait été montée et contrôlée par Pease. Les New-Yorkais n'avaient pas demandé à être représentés au conseil d'administration, et on ne le leur avait pas offert. Ils n'avaient pas acheté d'autres actions et étaient demeurés des investisseurs passifs. S'ils avaient voulu prendre le contrôle de la Royale, les administrateurs de Halifax auraient pu sans difficulté réunir suffisamment de voix pour faire échec à leurs prétentions. En fait, le placement d'actions aux États-Unis ne représentait qu'une autre facette des efforts déployés par la banque pour échapper aux limites de sa croissance interne.

Il est clair que, vers 1905, Pease et les administrateurs de la Royale envisageaient de recourir aux fusions pour favoriser la croissance de la banque. Le procédé n'avait rien de nouveau. Au XIX^e siècle, les banques en difficulté voyaient fréquemment une planche de salut dans une institution bien établie. L'une des premières missions confiées à Edson Pease, lorsqu'il était entré à la Merchants', avait consisté à évaluer l'actif de la Maritime Bank de Saint-Jean. Les négociations menées ensuite en vue d'un échange d'actions avaient avorté et, quatre ans plus tard, en 1887, la Maritime s'était effondrée²⁰. Lorsqu'elles aboutissaient, ces fusions n'étaient guère plus qu'une opération de sauvetage. De plus, elles ne pouvaient être réalisées sans l'adoption d'une loi spéciale par le Parlement. Cette dernière exigence avait été supprimée par la révision de 1900 de la *Loi sur les banques*, qui permettait désormais de procéder à une fusion par entente mutuelle, sous réserve de l'approbation du cabinet fédéral sur recommandation du Conseil du Trésor. Les banques en faillite devaient désormais être prises en charge par un curateur nommé par l'ABC. La loi permettait notamment à des banques relativement faibles de se fusionner lorsqu'elles voulaient prendre de l'expansion, afin de profiter de la vigueur de l'économie nationale. La fièvre des fusions commença à gagner les conseils d'administration des banques: «Toute suggestion de fusion portée à mon attention vous sera communiquée», assurait le surintendant des succursales au président Kenny²¹. Sans se départir de sa prudence, la banque commença à chercher des candidats à la fusion. Elle amorça des négociations avec l'Ontario Bank, qui était en mauvaise posture, mais lorsque les administrateurs découvrirent l'ampleur de ses dettes, ils aiguillèrent l'institution torontoise vers la Banque de Montréal, qui était plus importante²². Il était évident dès le départ que, pour réussir une fusion, il fallait faire preuve à la fois de prudence et d'esprit de décision. C'est ainsi qu'en 1905, le conseil vit à son grand dam la Banque de



Succursales de la Union Bank of Canada à Strathmore en Alberta vers 1923 et de la Northern Crown à Lloydminster en Saskatchewan en 1918 (page suivante). Dans les grandes villes, les banques chargeaient des architectes (souvent des architectes renommés de Montréal ou de New York) d'établir les plans des nouvelles succursales, mais dans les petites localités, ces dernières étaient souvent des reproductions en série d'un modèle de base. Ainsi, le service d'architecture de la Royale à Montréal (sous la direction de S.G. Davenport de 1920 à 1942) produisait des plans destinés aux succursales rurales. On y trouvait habituellement des éléments néoclassiques, par exemple un fronton et des colonnes, pour donner à la succursale une apparence de solidité. Les banques firent aussi l'expérience des succursales préfabriquées; ainsi, la Royale expédia en 1919 une succursale «en pièces détachées» de cinquante-sept tonnes à Vladivostok, en Russie.

Montréal enlever à sa barbe la Peoples Bank of Halifax. Il ne fallait pas longtemps à Edson Pease pour assimiler ce genre de leçon.

Les fusions paraissaient logiques aux banques des Maritimes. Kenney et Pease avaient senti intuitivement au cours des années 1880 qu'une large assise et la croissance étaient les meilleures garanties de survie de la banque. Tôt ou tard, les banques des Maritimes incapables de se développer devenaient prisonnières d'une économie régionale en perte de vitesse. En 1902, John Stairs, l'un des industriels les plus en vue à Halifax, confiait à William Robertson, président de la Union Bank of Halifax, que l'on avait observé une «tendance marquée de la part des grandes banques à accroître encore leur capital», et que les petites banques des



Maritimes couraient aux devants des problèmes. Si Toronto et Montréal parvenaient à contrôler le monde de la finance au Canada, cela aurait des conséquences «désastreuses» pour l'industrie et le commerce dans les Maritimes. La solution consistait, selon Stairs, à amener toutes les banques de Halifax à se regrouper «en une seule institution bancaire de grande taille et dotée d'importantes ressources»²³. Il était cependant déjà trop tard. La Royale et la Banque de Nouvelle-Écosse avaient déjà accédé à la dimension nationale. Les banques des Maritimes faisaient désormais partie intégrante du secteur bancaire national; par contre, elles n'étaient plus à l'avant-scène. Si Stairs avait espéré que la Union Bank of Halifax agisse avec détermination, il était très mal renseigné. En effet, la Union Bank était le modèle de la banque néo-écossaise à l'ancienne mode, qui se cramponnait à son rivage natal et se défiait de toute aventure «en terre étrangère». En 1910, elle comptait quarante-cinq succursales — toutes situées, sauf sept, dans la province — et 15 millions de dollars d'actif. Elle n'avait ouvert une succursale à Montréal qu'en 1909. Son unique éclair d'audace était survenu en 1902 lorsque, poussée par le jeune financier Max Aitken, elle avait racheté la Commercial Bank of Windsor. L'ouverture d'une poignée de succursales à Porto Rico et à la Trinité représentait sa seule autre initiative. Il s'agissait donc en 1910 d'une banque régionale solide mais dépourvue d'imagination, dont l'assise se rétrécissait comme peau de chagrin.

La Union était intéressante à deux points de vue pour Pease. Les trente-huit succursales qu'elle possédait en Nouvelle-Écosse offraient à la Royale la possibilité de consolider son emprise dans la province. Les seize succursales néo-écossaises de la Royale ne faisaient double emploi avec celles de la Union que dans dix localités. Une fusion ferait donc de la Royale la plus grande banque de la province, ce qui n'était pas rien compte tenu de la vigueur non démentie de certaines des industries de la région et de la propension à épargner des habitants des Maritimes. Le personnel de la Union intéressait également Pease. Il se composait en effet d'employés formés à la bonne école que l'on pourrait peut-être persuader, en sachant s'y prendre, de se dévouer à une banque plus progressiste qui était elle aussi originaire de Halifax. La Union était réputée pour la qualité de son service et son intégrité. Ses cadres étaient fiers de leurs «opinions démocratiques», et l'esprit de corps qui régnait dans ses rangs lui avait valu la réputation de «banque du peuple²⁴».

Les fusions qui avaient lieu entre les banques au début du siècle n'étaient jamais des prises de contrôle hostiles. Elles étaient plutôt menées dans le plus grand secret et en douceur, pour qu'on puisse mettre les actionnaires devant le fait accompli. Comme ces derniers devaient approuver toute fusion, les termes de l'entente — habituellement un échange d'actions — devaient être présentés sous un jour avantageux. Il fallait proposer aux actionnaires une bonne affaire et une bonne justification. Vu que, après la ratification par les actionnaires, l'autorisation d'Ottawa était également nécessaire, il fallait que l'opération paraisse conforme à l'intérêt public. Pease fit preuve dès le début d'un doigté exceptionnel en matière de fusions. Au printemps 1910, il tâta le terrain auprès de William Robertson, président de la Union Bank. Négociant de Halifax coulé dans le même moule que Tom Kenny, Robertson n'avait aucun projet d'expansion sur le continent et se montra ouvert à la négociation. Aussi la première acquisition de la Royale fut-elle rapidement expédiée.

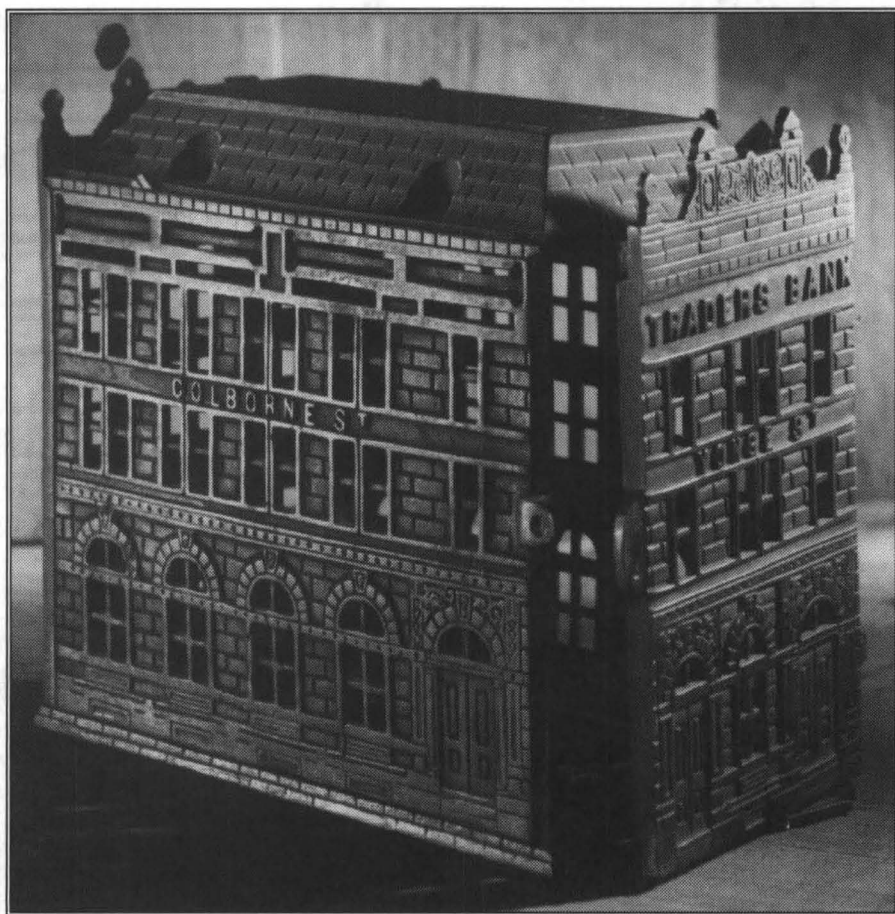
À la fin de juillet, Robertson divulgua l'entente qu'il avait conclue avec Pease. La Union manquait de capital, ce qui l'empêchait de concurrencer les grandes banques canadiennes. Les efforts déployés jusque-là pour obtenir les capitaux nécessaires n'avaient rien donné. Une fusion avec la Royale, la troisième banque en importance au Canada, était une planche de salut. Bien conscient de la méfiance que les Néo-Écossais nourrissaient à l'endroit des régions centrales, Robertson affirma à ses actionnaires que la Royale pouvait «toujours être considérée comme une institution néo-écossaise», dont les actions étaient détenues en grande partie dans la province. Pour décider les actionnaires de la Union, on leur offrait d'échanger cinq de leurs actions contre deux de la Royale. Comme les actions de celle-ci, d'une valeur nominale de 100 \$, se négociaient à près de 250 \$ et que les actions de la Union étaient évaluées à 50 \$, il n'y avait pas à hésiter. Pour rendre l'offre encore plus alléchante, la Royale promit de porter son dividende à 12 p. 100, d'accorder un siège

d'administrateur à Robertson et de garder les employés de la Union pendant au moins un an au même salaire²⁵. Lors d'une assemblée spéciale des actionnaires tenue le 7 septembre 1910, le projet de fusion fut adopté à l'unanimité. Le lendemain matin, les actionnaires de la Royale réunis en assemblée spéciale à Montréal approuvaient une augmentation de 1,2 million de dollars du capital versé de la banque afin de couvrir les 12 000 actions émises en faveur des actionnaires de la Union. Ottawa ne fit aucune opposition, entérinant la fusion le 1^{er} novembre. Le directeur général adjoint Neill alla jusqu'à adresser au ministère des Finances une lettre dans laquelle il le remerciait de ses «efforts particuliers» et de la «courtoisie» dont il avait fait preuve dans l'examen du projet de fusion²⁶. Les choses ne traînèrent pas: presque immédiatement, des inspecteurs de la Royale apparurent dans les succursales de la Union pour changer les grands-livres et les clés de la chambre forte, et la Union Bank of Halifax cessa d'exister.

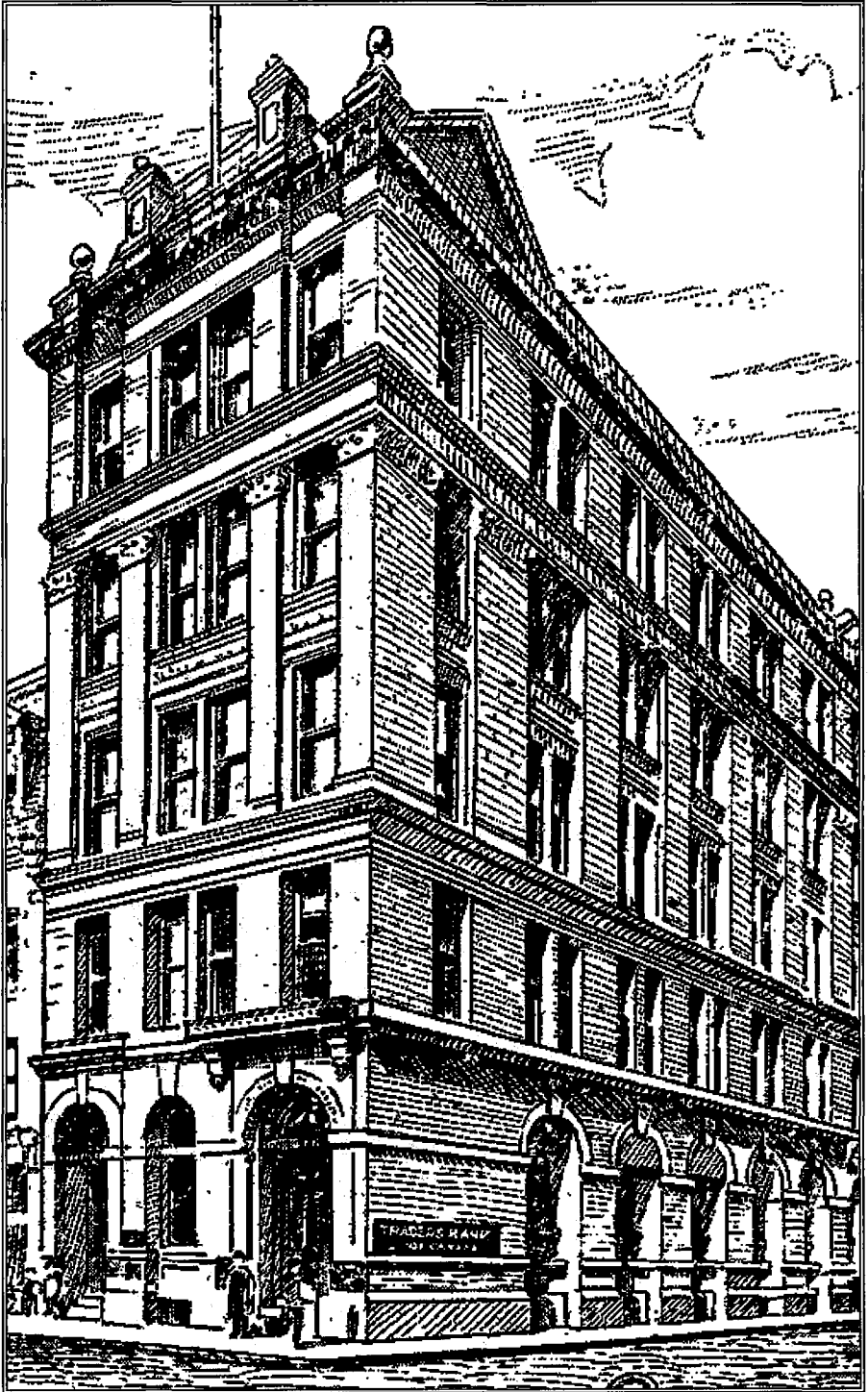
La prise de contrôle de la Union par la Royale et l'acquisition, en 1913, de la Bank of New Brunswick par la Banque de Nouvelle-Écosse scellèrent le destin du système bancaire dans les Maritimes. Les banques régionales n'avaient guère d'avenir «dans l'Est». La région fut donc de plus en plus intégrée au réseau *national* de la Royale. Après 1910, celle-ci se tournerait vers l'Ouest pour trouver de nouvelles proies. La Union Bank laissa toutefois un héritage: les «gars de la Union» ne tardèrent pas à prouver leur valeur. Charles Pineo, comptable de la Union à Porto Rico, devait faire une brillante carrière dans le réseau de la Royale à l'étranger. Un autre comptable de la Union, Rowland Frazee, ferait plus tard entrer son fils dans la «famille» de la Royale. En 1979, Rowland fils deviendrait chef de la direction de la banque.

La vague de croissance économique atteignit son point culminant en 1912 au Canada. Les deux années suivantes, une récession marquée allait freiner l'immigration et l'industrialisation. La physionomie de l'économie canadienne avait alors complètement changé. Le signe le plus manifeste en était l'importance prise par Toronto sur le plan économique. Même si la rue Saint-Jacques devait garder sa primauté pendant quarante ans encore, Bay Street et l'arrière-pays de Toronto étaient désormais une force économique avec laquelle il fallait compter au Canada²⁷. La Royale avait l'œil sur Toronto depuis le début du siècle. Une vive concurrence, un manque de personnel et le prix élevé des terrains avaient jusque-là frustré ses ambitions. Les banques torontoises — la Commerce, l'Imperial, la Toronto, la Dominion et la Traders — jouaient un rôle prépondérant dans la ville et dans la province. En 1912, la Royale ne comptait que trente-neuf succursales en Ontario tandis que la Traders, la plus importante de la province, en avait cent quatre. Pease savait que la Royale ne pourrait atteindre une envergure nationale sans l'Ontario et aussi que le prix à payer serait élevé. C'est alors que la chance se manifesta.

En 1906, la Traders avait pris possession de son nouveau siège social — prétendument le plus haut immeuble commercial de l'Empire — à l'angle des rues Yonge et Colborne à Toronto. Cette superbe façade cachait bien des problèmes. La force de la Traders reposait sur un réseau de succursales implantées dans les petites villes de l'Ontario. Au cours des années 1890, par exemple, son inspecteur Aemilius Jarvis avait fait le tour des «rangs», déposant des tirelires de la Traders chez les fermiers et revenant chaque mois les vider. La Traders ne s'était toutefois jamais



La Traders Bank de Toronto était solidement établie dans les campagnes ontariennes. Au début des années 1890, son inspecteur, Aemilius Jarvis, avait conçu une ingénieuse tirelire en métal qui était une reproduction du siège social de la banque à Toronto (page suivante). Cette tirelire était déposée dans les fermes, où les agriculteurs pouvaient déposer des pièces de monnaie dans les fentes aménagées le long du toit. Les compartiments aménagés à l'intérieur de la tirelire pouvaient servir à des fins différentes. Tous les mois, un représentant de la banque venait à la ferme déverrouiller le toit et «déposer» l'argent.



dotée d'un solide réseau en milieu urbain, de sorte que son sort était trop lié à celui de l'agriculture. En 1910, elle ne comptait que huit succursales à Toronto et une à Montréal. Elle était donc peu active dans le secteur commercial. Deux des entreprises qui étaient ses clientes, une société de construction au Sault et une compagnie d'exploitation houillère et forestière du Kentucky, éprouvaient de graves difficultés²⁸. En outre, la Traders n'avait qu'une poignée de succursales dans l'Ouest et n'en possédait aucune à l'est de Montréal. Malgré l'absence de fissures bien visibles, la Traders était en situation précaire; aussi un avocat torontois, D. Lorne McGibbon, commença-t-il à organiser discrètement, au printemps 1912, un rachat de la banque. En mars, il mit en présence Stuart Strathy, directeur général de la Traders, et le président de la Bank of Toronto. Ils signèrent une ébauche de convention d'achat. On promit à Strathy la coquette somme de 200 000 \$ s'il facilitait la fusion. Lorsque les négociations avortèrent, deux jeunes hommes d'affaires de Toronto, Albert E. Dymont et Douglas K. Ridout, se mirent à la recherche d'un autre acheteur éventuel. Dymont et Ridout faisaient partie, selon le *World* de Toronto, des «jeunes loups de la finance locale». Dymont était courtier en valeurs mobilières et s'intéressait particulièrement à l'exploitation forestière et à l'élevage de chevaux, tandis que Ridout était dans l'assurance. Ils se tournèrent bientôt vers Pease, de la Royale²⁹.

La Traders semblait fort attrayante à Pease. Ses points forts correspondaient aux faiblesses de la Royale. Leurs succursales ne faisaient double emploi que dans onze localités. L'acquisition du réseau ontarien de la Traders donnerait à la Royale une présence supérieure à celle de toute autre banque dans la province. L'apport de personnel était également intéressant. Pease savait qu'il faudrait payer le prix fort et que les négociations seraient délicates. Il était possible que les actionnaires de la Traders, ignorant tout des problèmes de leur banque et satisfaits de leur dividende de 8 p. 100, soient réticents à vendre leurs actions, surtout à une banque de Montréal. Si le projet de fusion était rendu public trop tôt ou que la direction de la Traders s'y oppose, la publicité qui en résulterait risquait de déclencher un mouvement de panique. Aussi Pease ne perdit-il pas un instant. Le 8 mai, Holt informa le conseil d'administration que l'affaire avait été conclue. Deux jours plus tard, la Traders présentait les conditions de l'entente à ses actionnaires: 33 600 actions de la Royale, évaluées à 240 \$ l'unité, en échange de l'actif de la Traders, de trois représentants de celle-ci au conseil d'administration de la Royale, d'une majoration du dividende, qui passerait à 12 p. 100, et de la sécurité d'emploi pour le personnel. Pour faire place à ses nouveaux actionnaires, la Royale porterait son capital de 10 à 25 millions de dollars. La direction de la Traders appuya sans réserve le marché: les deux réseaux étaient complémentaires, et l'institution issue de la fusion bénéficierait de la stabilité d'une banque bien gérée, disposant d'un capital et de réserves importants. La fusion renforcerait la confiance et la sécurité³⁰. À Montréal, Holt

assura aux actionnaires que la fusion éliminerait le gaspillage, et qu'elle était conforme au type de regroupement qui avait si bien contribué à l'efficiencia des banques écossaises et anglaises³¹. Au début de juillet, les actionnaires des deux banques approuvaient très volontiers la fusion. Le directeur général de la Traders, Stuart Strathy, devenait le surintendant de la Royale en Ontario, tandis qu'en septembre trois administrateurs de la Traders — E.F.B. Johnston, éminent avocat torontois spécialisé en droit des sociétés, W.J. Sheppard, roi de l'industrie du bois d'œuvre, et C.S. Wilcox, sidérurgiste de Hamilton — entraient au conseil de la Royale. L'élection d'un quatrième administrateur torontois en la personne d'Albert Dymont, qui n'avait jamais eu de lien évident avec la Royale ni avec la Traders, avait dû en surprendre plus d'un.

En fait, le nom de Dymont était le seul élément visible d'une vaste entente qui avait été conclue à l'insu des actionnaires. Dymont était ainsi récompensé d'avoir livré la Traders à Pease. En avril, Dymont et Ridout avaient conclu un accord secret avec Pease et son directeur adjoint, C.E. Neill, pour que «le président, le conseil d'administration et le directeur général de la Traders Bank acceptent les conditions de la vente et en recommandent l'adoption aux actionnaires³²». Ils devaient recevoir pour cela une «commission» de 600 000 \$, somme énorme à l'époque. Dymont et Ridout allaient convenir ultérieurement de verser à Strathy, directeur général de la Traders, 150 000 \$ pour qu'il pousse ses actionnaires à accepter l'offre de la Royale.

Si l'opération montée par Dymont n'était pas conforme à la morale, elle n'enfreignait pas la loi. La fusion entre la Traders et la Royale n'était pas un mariage d'amour, mais une union arrangée par des entremetteurs. Même si A.J. Brown, conseiller juridique et administrateur de la Royale, avait assuré au ministère des Finances que l'entente était à peu près analogue à celle qui avait présidé à l'acquisition de la Union Bank of Halifax en 1910, le ministre des Finances, Thomas White, s'était préoccupé dès le départ des conséquences de la fusion. Son instinct politique lui disait que les Torontois verraient d'un mauvais œil l'absorption d'une banque locale par une institution de Montréal. Pressentant également que l'opinion publique s'inquiétait de la concentration croissante du secteur bancaire, il voulait que la *Loi sur les banques* soit révisée avant que de nouvelles fusions aient lieu. Il déclara au président de l'ABC qu'il serait bon, à son avis, d'informer le ministre des Finances de tout projet de fusion avant qu'il soit ratifié³³. Les appréhensions de White furent confirmées lorsque le journal torontois *World* qualifia la fusion de «coup porté à Toronto³⁴». L'agitation de White fut portée à son comble lorsqu'un de ses électeurs — White était conservateur et représentait une circonscription torontoise — l'informa dans une lettre que la Royale versait des «pots de vin» à des dirigeants de la Traders³⁵. White somma Brown de lui fournir une explication. Si la rumeur se révélait fondée, devait-il confier au Premier ministre Borden, «le public serait choqué d'apprendre les dessous de cette transaction³⁶». Le 7 août, Strathy déclara sous serment que la

somme de 150 000 \$ avait été prévue initialement à titre d'«indemnité de retraite», mais qu'elle avait été annulée lorsque la Royale avait décidé de faire de lui son surintendant pour l'Ontario. Le 23 août, le Conseil du Trésor approuvait la fusion, et Strathy entrait en fonction à la Royale peu après. Près d'un an plus tard, en juin 1913, A.J. Brown s'arrangeait discrètement pour que 300 000 \$, le solde de la commission de 1912, soient versés à Dymont et Ridout par l'intermédiaire de l'agence de la Royale à New York et pour que Strathy reçoive 150 000 \$ «en règlement intégral de toute créance ou réclamation contre A.E. Dymont et Douglas K. Ridout³⁸». Les actionnaires n'en surent jamais rien.

Même si Pease allait bientôt se plaindre de la «faiblesse» d'une bonne partie des activités de la Traders et du départ de plus d'une centaine de ses employés, l'acquisition de l'institution torontoise faisait d'un seul coup de la Royale l'une des principales banques du Canada. Cette fusion renforçait l'image de banque progressiste de la Royale⁴⁰. Elle coïncidait également avec un changement d'attitude prononcé chez les Canadiens envers le secteur bancaire. Les années 1909 à 1912 avaient été marquées par un nombre sans précédent de fusions dans l'économie canadienne. Des «maîtres ès fusions» tels que Max Aitken avaient réussi, au prix d'opérations complexes, à créer des compagnies comme la Steel Company of Canada et la Canada Cement, bénéficiant d'un climat d'extrême libéralisme dans lequel le gouvernement intervenait le moins possible et de la grande crédulité des investisseurs.

Dans le cas des banques, au moins, l'article 99 de la législation bancaire les obligeait à déclarer leurs projets de fusion à Ottawa pour obtenir la sanction des autorités, mais l'existence de cette règle n'empêcha pas un débat public de se développer au sujet des limites de la concentration du secteur bancaire. Les préoccupations qui faisaient jour au Canada étaient le reflet du débat beaucoup plus vigoureux que suscitait aux États-Unis la question du «pouvoir de l'argent». Le vent de panique qui avait soufflé sur Wall Street en 1907 avait clairement fait ressortir les lacunes du système bancaire décentralisé en place aux États-Unis: en raison de sa fragmentation, ce secteur était régulièrement en proie à des phases incontrôlables de contraction du crédit et, en temps normal, ne parvenait pas à faire circuler les capitaux d'un bout à l'autre du pays ni à réescompter les effets de commerce de manière efficace. L'opinion publique américaine était également plus encline à considérer les banques comme des marionnettes dont une poignée de financiers, qui se tenaient dans l'ombre, tiraient les fils. Les célèbres audiences Pujo de 1912, devant la Chambre des représentants, s'étaient transformées en procès politique du «pouvoir de l'argent». La presse, en multipliant les «révélations», jouait un peu le rôle d'un chœur antique qui condamnait les agissements de la haute finance. En 1913, le Congrès décidait d'instaurer une certaine discipline dans le secteur bancaire en créant le système de la Réserve fédérale, une douzaine de banques régionales ayant pour fonction de «réescompter» (ce qui permettait d'influer sur la création de crédit en

escomptant une deuxième fois les effets de commerce acceptés par les banques) le crédit consenti par les banques américaines et d'effectuer la compensation des opérations financières. Appartenant aux banques commerciales, la Réserve fédérale était dans les faits une banque centrale. Le système bancaire américain s'était «réformé» lui-même.

Le débat n'était pas aussi vif au Canada⁴¹. Si l'on faisait abstraction de la Sovereign, dont l'effondrement spectaculaire avait été l'exception confirmant la règle, les banques canadiennes avaient relativement bien résisté au vent de panique de 1907. Le ministre des Finances, Fielding, avait personnellement adressé ses louanges au président de l'ABC, sir Edward Clouston, pour la «bonne réputation» des banques canadiennes, suggérant même qu'elles en profitent pour vendre leurs actions en Europe⁴². À l'approche de la révision décennale de la *Loi sur les banques*, Fielding commença toutefois à percevoir certaines critiques. Les faillites d'institutions incitaient certains à demander au gouvernement d'inspecter les banques, tandis que les regroupements d'institutions bancaires suscitaient un mouvement en faveur d'une réglementation plus rigoureuse des fusions par le gouvernement. La faillite retentissante de la Farmers Bank en 1910 — en raison de pratiques de gestion frauduleuses et de mauvais prêts accordés dans l'industrie minière — aviva les critiques. Les banques, concluait le *Monetary Times*, «devraient envisager les placements miniers avec autant de prudence que des charbons ardents». D'autres revendiquaient une meilleure protection des droits des actionnaires: ceux de la Farmers Bank avaient en effet tout perdu. Les fusions de banques attisaient également les jalousies régionales; Halifax, Winnipeg et Vancouver acceptaient mal l'emprise croissante de Montréal et de Toronto.

Le gouvernement libéral restait néanmoins fondamentalement sympathique à la cause des banquiers; Laurier avait un jour qualifié le système bancaire canadien d'«honnête, juste et équitable⁴³». En janvier 1911, Fielding présentait un projet de loi visant à modifier la législation bancaire qui comportait une amorce de réforme, avec une clause de vérification indépendante par des comptables désignés par les actionnaires, mais le dossier fut mis de côté lorsque le gouvernement plongea le pays dans un débat passionné sur le libre-échange avec les États-Unis, débat qui devait mener à la victoire des Conservateurs aux élections de l'automne.

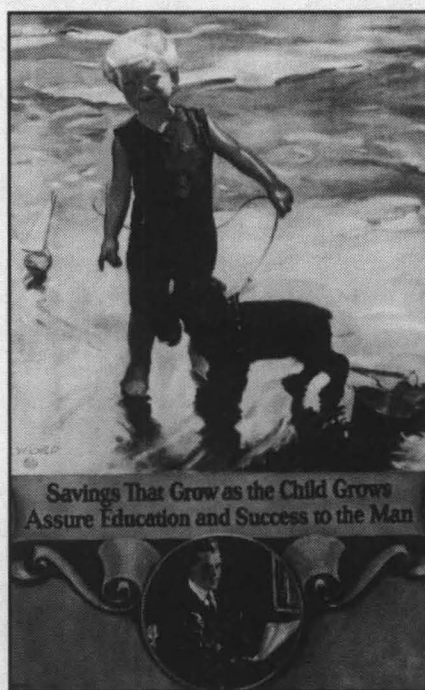
Ce n'est qu'en 1913 que Thomas White, ministre des Finances dans le nouveau gouvernement, remit en chantier la révision de la *Loi sur les banques*. Financier de Bay Street, White était comme Fielding fondamentalement bien disposé envers les banquiers. D'autres parlementaires, en revanche, étaient plus sceptiques: lors des audiences tenues par un comité des Communes, les banquiers canadiens furent pour la première fois obligés de s'expliquer sur la place publique. La révision de la *Loi sur les banques* avait cessé d'être une affaire que les directeurs généraux des institutions et le ministre des Finances réglèrent à l'amiable, en étant certains de pouvoir s'entendre. La Royale, qui n'était plus désormais une petite banque régionale, se retrouva à l'avant-scène. Ce fut Pease, et non Holt, qui vint défendre le point

Annonces malgré eux: les débuts de la publicité dans les banques

« Un banquier ne va pas au devant du public, c'est le public qui vient à lui », écrivait George Rae dans son *Country Banker* de 1850, devenu un classique. « Il ne va pas supplier M. X de faire un dépôt ni M. Y de mettre son compte à découvert. » Les banques canadiennes avaient bien appris leur leçon. Il y avait à leurs yeux quelque chose de grossier dans la publicité qui la rendait inconvenante pour les banques. Tout au plus faisaient-elles paraître dans la presse des annonces indiquant leurs heures d'ouverture, leur adresse et les services qu'elles offraient, mais il n'était absolument pas question de vanter la qualité de leurs services ni de rabaisser la concurrence. Lorsque l'agence de publicité McKim proposa ses services à la banque en 1903, les administrateurs ne virent pas « la proposition d'un bon œil ». « La banque était déjà bien connue dans toutes les Maritimes », pensaient-ils, et « la dépense n'en valait pas la peine ».

Vers la fin du XIX^e siècle, les impératifs découlant de la croissance nationale obligèrent les banques à sortir de leur réserve. Alors que les succursales se multipliaient — comme la population —, il était primordial que le public se souvienne du nom de la banque, mais on continuait de s'y prendre de manière indirecte. Ainsi, les banques cultivaient leur clientèle et s'associaient à l'expansion nationale. Au Canada, la Royale

commença à distribuer des buvards et des calendriers destinés à divers milieux: étudiants, agriculteurs et scouts. Les buvards donnaient des trucs sur les premiers soins et la prévention des incendies. Hors du Canada, il était essentiel de « toucher les étrangers » qui songeaient à immigrer au Canada. C'est ainsi que la banque expédiait en Europe des brochures rédigées dans un peu toutes les langues, y compris le



Publicité destinée aux immigrants, vers 1924 (page suivante), et exaltant les vertus de l'épargne, vers 1930 (ci-dessus).

hongrois et le yiddish, pour faire valoir le potentiel du Canada et les services de la Royale en matière de change. Pour les Néo-Canadiens, la banque faisait imprimer des calendriers et des renseignements sur ses services en chinois, en portugais et dans d'autres langues. Toutes ces activités étaient entreprises uniquement pour répondre à des besoins ponctuels. Il n'était toujours pas question pour les banques de faire directement de la publicité pour leurs services. En 1918 encore, Edson Pease affirmait à l'ABC qu'il était «vigoureusement opposé à toute publicité prenant la forme d'une sollicitation directe».

La Première Guerre mondiale dessilla les yeux des banquiers. L'extraordinaire efficacité des campagnes lancées par le gouvernement pour financer l'effort de guerre — des campagnes qui devaient faire sortir des milliards de dollars des poches des Canadiens — convainquirent les banques de la puissance de la publicité. En 1919, le siège social de la Royale se dotait d'un service de publicité. Sous la direction de Gordon Tait, ce service mit au point des méthodes visant à élargir la clientèle et la renommée de la banque. Un *Bulletin mensuel* fut lancé de manière à renseigner le

CANADA

If you have decided to move to Canada,
write to the Supervisor at Winnipeg of

THE ROYAL BANK OF CANADA

who will be pleased to put you in touch with a Manager of a branch of this Bank in the district to which you are moving

690 Branches—of which 250 are in Alberta, Manitoba, Saskatchewan and British Columbia

TOTAL RESOURCES \$367,000,000

grand public sur la situation de l'économie canadienne. La banque commença à commanditer des prix dans les foires agricoles. Elle se mit à publier des guides sur le commerce international. Les buvards diffusés par la banque furent bientôt couverts de textes moralisateurs reflétant l'inspiration presbytérienne des banques au Canada: «Qu'est-ce que l'épargne?», «Les obligations créées par l'emprunt» ou «Vos cent premiers dollars». À la fin des années vingt, il paraissait tout à fait naturel que la première «personnalité» à avoir été choisie par la banque pour vanter les vertus de l'épargne soit le ténor écossais sir Harry Lauder. Des millions d'écoliers canadiens anglais commencèrent, à chaque rentrée des classes, à couvrir leurs livres de papier bulle portant le blason de la Royale et un bref rappel de

l'histoire ou l'épargne, que fournissait la banque. Le graphisme de ces annonces était parfois d'une grande qualité. En 1930 fut lancée une série d'affiches publicitaires dans le style de Norman Rockwell, qui vantait «le bonheur par l'épargne».

Malgré leur conservatisme, les banques étaient gagnées aux mérites de la publicité en 1930. La Royale avait enfin une agence de publicité, Cockfield Brown, et considérait les annonces comme un moyen de maintenir et d'accroître sa part de marché. Lorsque les fusions de banques commencèrent à susciter de plus en plus d'hostilité dans l'Ouest, au milieu des années vingt, Charlie Neill, directeur général de la Royale, rédigea un essai intitulé *Canadian Banks and Local Business* (Les banques canadiennes et les entreprises locales) qui fut distribué gratuitement afin de légitimer dans l'opinion publique le rôle joué par les banques. Il arrivait que la publicité des banques porte sur des produits particuliers. Les banques faisaient ainsi valoir la sécurité et la commodité que présentaient la location d'un coffre ou l'achat de chèques de voyage. Il

faudrait cependant attendre les années cinquante — lorsque les comptes chèques personnels seraient instaurés — pour voir les banques solliciter directement la clientèle pour lui vendre ses produits. De même, le marketing, serviteur de la publicité, ne fit son apparition au siège social qu'au cours des années soixante. Sans étude de marché permettant d'établir les différents segments à cibler, la publicité restait indifférenciée. Le seul support publicitaire était l'imprimé. La publicité radiophonique semblait trop «racoleuse», bonne pour des produits comme le savon et la pâte dentifrice. Les banques ne se mirent à annoncer sur les ondes qu'à la fin des années soixante, lorsqu'elles eurent recours à la publicité pour modifier les attitudes des consommateurs — qu'on se rappelle le fameux «Comptant ou Chargex?».

de vue de la banque. Il affirma à maintes reprises sa conviction que les fusions entre banques servaient l'intérêt national. Elles permettaient d'éliminer les «institutions faibles» et de stabiliser le secteur bancaire. Les banques issues des fusions réalisaient des économies d'échelle; elles réduisaient «dans une très large mesure» leurs frais généraux. Les grandes banques permettaient de mieux répondre aux besoins locaux — en particulier dans l'Ouest — grâce à leur capacité de faire circuler les capitaux d'un bout à l'autre du pays. «Je ne suis pas contre le renforcement des banques, concluait Pease, je pense que l'union fait la force et qu'il existe de grandes possibilités d'économie, car il y a beaucoup de gaspillage.» À la lumière de ce critère, l'acquisition de la Traders était une «bonne chose». Lorsqu'on lui demanda combien la Royale avait versé en commissions à des «agents de l'extérieur» pour la Traders, Pease se refusa à tout commentaire. Il s'opposait avec véhémence à l'idée de soumettre les fusions à l'approbation du Parlement: «J'estime que cela irait à l'encontre du but visé [...] L'achalandage d'une banque se volatiliserait avant que le dossier n'arrive au Parlement. Toutes les autres banques s'efforceraient de la dépecer, ce qui ne laisserait plus rien à la banque acheteuse⁴⁴.» Lorsqu'on lui demanda si le mouvement de concentration des banques avait été poussé «trop loin», Pease répondit que non, citant en exemple le petit nombre de banques en Écosse: «Je crois qu'ils [les Écossais] ont le meilleur système bancaire au monde.»

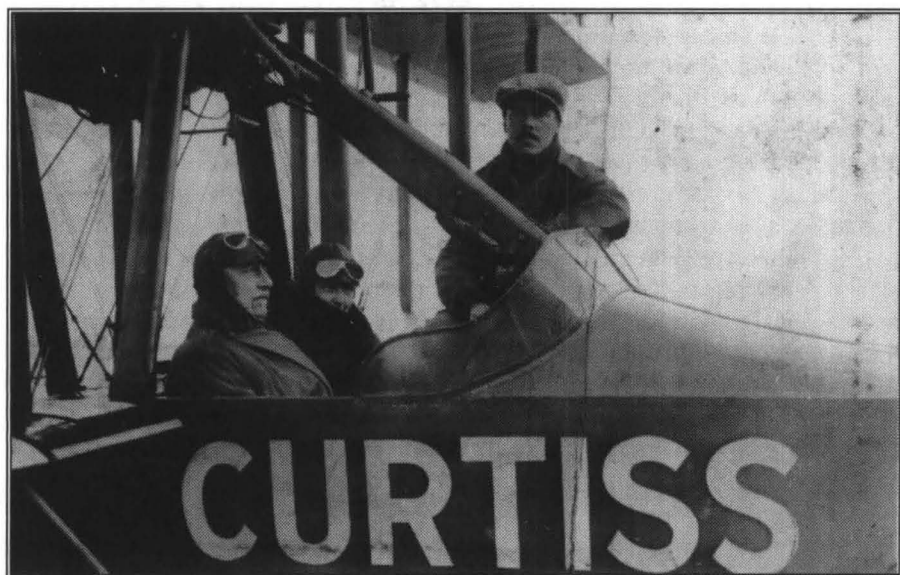
La révision de 1913 de la *Loi sur les banques* faisait deux concessions à l'humeur réformiste du public canadien. D'abord, les actionnaires obtenaient le droit de confier à un vérificateur indépendant le soin d'inspecter chaque année la situation financière de leur banque. Au début de 1914, les actionnaires de la Royale choisirent à cette fin Marwick, Mitchell, Peat & Co. Il n'était donc toujours pas question de soumettre les banques à une inspection du gouvernement. Ensuite, le Parlement ne se voyait conférer aucun pouvoir en matière de fusions, mais les banques étaient désormais tenues d'obtenir l'accord du ministre *avant* de faire ratifier un projet de fusion par leurs actionnaires. Le ministre des Finances serait donc mieux à même de s'assurer qu'un projet de fusion était conforme à l'intérêt public. Du point de vue des banques, la marche à suivre pour procéder à une fusion devenait plus délicate; il leur serait plus difficile de mettre le ministre devant le fait accompli. Les dirigeants des deux banques désireuses de se fusionner devraient veiller à présenter au ministre un projet démontrant sans l'ombre d'un doute que la fusion était conforme à l'intérêt public. Ce dernier allait par la suite se révéler difficile à définir. Signifiait-il l'élimination des banques les plus faibles ou la mise en place d'un système national? Le choix du moment opportun et le maintien du secret devenaient plus importants que jamais. En effet, l'intervention d'un opposant à la fusion, si elle était faite au bon moment, risquait de faire hésiter le ministre, d'inciter un tiers à faire monter les enchères ou de provoquer la panique chez les clients de la banque qui allait être absorbée. Il allait donc falloir faire preuve de beaucoup de doigté. Pease l'apprendrait à ses dépens en 1915.

Le marasme commercial de 1914 et le déclenchement de la guerre calmèrent pour un temps l'appétit de fusion des banquiers canadiens. Au cours de l'été 1915, Pease vit une occasion de répéter son coup de la Traders. Dès 1907, une petite banque ontarienne, la Bank of Hamilton, avait tenté sans succès d'intéresser la Royale à un projet de fusion. Comme la Traders, la Bank of Hamilton était bien implantée en région rurale, mais peu solide dans les villes. Elle n'avait que dix-neuf succursales sur cent vingt-quatre en milieu urbain et ne comptait aucune succursale à l'est de Toronto. Elle avait commencé à s'installer dans l'Ouest, et c'étaient justement les prêts douteux consentis dans les Prairies, où la baisse du prix des céréales en 1914 faisait sentir ses effets, qui amenaient la banque à songer de nouveau à s'associer à une autre institution. «La fusion, devait déclarer plus tard le directeur général de la Bank of Hamilton au ministre des Finances, offre de nombreux avantages [...] la Banque Royale nous apportant exactement ce qui nous manque — d'abondantes réserves, une importante capacité bénéficiaire pour verser les dividendes requis et une série de succursales dans l'Est⁴⁵.» Au début de juillet, Pease avait conclu une entente provisoire avec l'autre banque mais, avant de pouvoir demander à ses actionnaires de ratifier le projet de fusion, il devait obtenir la bénédiction d'Ottawa. Il pensait pour cela disposer d'un atout en la personne de Herbert Holt.

En 1915, Holt avait ses entrées à Ottawa. Il était l'un des représentants de l'école capitaliste qui prônait la «construction de la nation» — à titre de constructeur de chemins de fer, d'entrepreneur de services publics et, maintenant, de président de banque. Il siégeait au conseil d'administration d'une multitude de compagnies et occupait une grande place dans l'élite montréalaise du monde des affaires anglo-conservateur. Le Premier ministre Borden, à Ottawa, voyait en lui un homme d'affaires «progressiste», un homme capable d'admettre l'exercice du pouvoir réformateur de l'État dans la société sans renier pour autant sa foi dans le capitalisme. En 1913, Borden avait demandé à Holt d'assurer la présidence de la Commission du plan fédéral, organisme consultatif chargé d'établir un plan d'ensemble pour l'aménagement de la capitale nationale. Dans son rapport de 1915 — qui devait rester lettre morte pendant la guerre — la Commission proposait un plan d'aménagement grandiose dans lequel la capitale fédérale serait dotée de larges boulevards et de vastes perspectives⁴⁶. La guerre permit à Holt de faire valoir son patriotisme et de s'attirer bientôt les félicitations de Borden pour son aide dans le financement d'un contingent de mitrailleuses et pour ses judicieux conseils en matière politique⁴⁷. Pendant toute cette période, Holt ne participait à peu près pas aux affaires de la banque: les lettres qu'il adressait à Borden n'étaient même pas rédigées sur le papier à en-tête de la Royale. Holt assistait ponctuellement à la réunion hebdomadaire du conseil d'administration, qu'il présidait, mais c'était Pease qui dirigeait la banque. Celui-ci songeait maintenant que l'influence acquise par Holt à Ottawa pouvait fort bien faciliter le projet de fusion avec la Bank of Hamilton. Il avait toutefois oublié que, aux yeux de la plupart des Ontariens, Holt demeurait un Montréalais.

À la mi-juillet, Pease et Brown rédigèrent à l'intention de White, le ministre des Finances, une lettre que devait signer Holt. Ottawa devait approuver le projet de fusion, faisait valoir Holt, parce que la Bank of Hamilton avait une «capacité bénéficiaire relativement faible» et avait été victime de plusieurs «ruées des déposants». À la différence de la Royale, elle n'avait pas réussi à se débarrasser du «caractère local» qu'impliquait son appellation et avait une assise fragile dans les villes. «Ses beaux jours étaient chose du passé.» La lettre se terminait par l'énoncé le plus explicite que la Royale présenterait de sa philosophie en matière de fusions: «Je pense que tout ce qui contribue à rendre les banques plus fortes et plus puissantes compte davantage que la diminution de leur nombre, à condition que cette réduction ne soit pas poussée trop loin⁴⁸.»

Le nouveau processus d'approbation des fusions comportait un danger: une affaire n'était pas conclue tant que le ministre n'avait pas rendu sa décision. Il devenait à peu près impossible de garder le secret, ce qui était pourtant absolument indispensable. À sa grande consternation, Pease découvrit au début d'août que la nouvelle de la fusion avait «filtré on ne sait comment» et que White croyait qu'on avait voulu passer



La réputation de la Royale à titre de spécialiste «de haut vol» des fusions au Canada n'avait d'égale que le goût de l'aventure de ses hauts dirigeants, qui se risquaient parfois dans les airs. Dans la photographie ci-dessus, on aperçoit (assis à gauche) un Edson Pease peu rassuré avant l'envol d'un hydravion vers 1922. Dix ans plus tard, c'était au tour de sir Herbert Holt (dans le siège avant, photographie de la page suivante) de goûter aux plaisirs de l'aviation. Lorsqu'il s'agissait de fusionner des banques, c'était toujours Pease qui se tenait aux commandes, Holt se contentant de suivre.



outre à son autorité⁴⁹. La fuite éveilla le sentiment provincialiste en Ontario: voilà qu'une autre banque ontarienne semblait sur le point d'être avallée par une concurrente de Montréal. J.S. Willison, rédacteur en chef du *Daily News* de Toronto, déclara à White que, même si la Bank of Hamilton était «faible», on ne pouvait laisser une institution de l'extérieur de la province en prendre le contrôle. Une nation en guerre avait d'autres priorités que la fusion de deux banques, selon Willison, qui laissait également entendre que A.E. Dymont était à l'origine de cette fusion «inutile»⁵⁰. Le directeur général de la Bank of Hamilton contre-attaqua, s'en prenant à la «presse à sensation». Pease renchérit, affirmant que la situation financière générale favorisait une fusion dans l'intérêt public. Le coup fatal fut porté au projet lorsque le conseil municipal de Hamilton se prononça contre la fusion et que le député local se rangea dans le camp des opposants. La politisation rapide du dossier et le risque de provoquer une ruée des déposants de la Bank of Hamilton incitèrent White à agir promptement: le 20 août, il refusait purement et simplement d'entériner le projet de fusion. Il informa Pease qu'il avait pris cette décision à cause de la «controverse suscitée par les journaux», déclarant par ailleurs au directeur général de la Bank of Hamilton qu'à son avis cette dernière était en «excellente santé» et n'avait nul besoin d'une fusion⁵¹.

Pease était blême de rage. Il allait rester ulcéré pendant des années par la décision de White. Celui-ci n'avait pas servi l'intérêt public: «l'offre généreuse» de la Royale aurait rendu un «signalé service au public en permettant d'absorber une institution dont l'avenir était, au mieux, incertain⁵²». L'échec du projet, selon la conclusion de la *Gazette* de Montréal,

était dû au fait que les «préjugés géographiques» avaient pris le pas sur les «principes»⁵³. Même si Pease et White allaient devenir très liés à mesure que la guerre progresserait, Pease refuserait d'enterrer l'affaire. En 1920 encore, il rappelait à White, alors à la retraite, que sa décision de 1915 avait, entre autres choses, entravé les efforts incessants déployés par la Royale pour s'assurer les services d'un «grand nombre d'hommes sans lesquels nous n'aurions pu étendre notre réseau aux Antilles britanniques et plus au sud»⁵⁴. Le banquier et le politicien en étaient arrivés, en un mot, à des définitions différentes de l'intérêt public: celle de Pease s'exprimait sans ambiguïté en termes d'efficacité bancaire, tandis que celle de White se situait sur le plan politique et pouvait varier selon les circonstances. En 1923, la Bank of Hamilton, toujours chancelante, allait être absorbée par une institution torontoise, la Bank of Commerce.

La Royale ne devait plus jamais tenter de procéder à une fusion en Ontario. La Traders lui avait apporté des ressources suffisantes pour qu'elle puisse désormais s'appuyer sur sa croissance interne dans la province la plus riche du Canada — la Royale se lancerait en 1919 dans une grande campagne d'extension de son réseau en Ontario. Pease compléterait son jeu de fusions plus près de chez lui, à Montréal, de même que dans l'Ouest. L'acquisition de la vénérable Quebec Bank en 1917 et de la Northern Crown de Winnipeg, en 1918, allait permettre à la Royale de consolider son emprise sur le marché anglophone au Québec et d'étendre sa présence dans les Prairies. Il s'agissait incontestablement, dans les deux cas, de banques «faibles» dont la disparition n'allait guère susciter d'inquiétudes dans l'opinion publique ou au niveau ministériel. Vers le milieu des années dix, c'était devenu un cliché dans le monde de la banque au Canada d'affirmer que les forts devenaient encore plus forts et les faibles, encore plus vulnérables aux prises de contrôle — qui constituaient parfois leur seule planche de salut. En raison du ralentissement de l'économie peu avant la guerre et de nouveau au début des années vingt, les banques relativement petites soit s'effondraient, comme allait le faire de manière spectaculaire la Home Bank en 1923, soit décidaient tout simplement d'abandonner la partie et de passer sans combattre dans le camp d'une institution plus importante. Pour Edson Pease et ses collègues des grandes banques, la fusion devenait une solution moins coûteuse et plus facile. En 1925, le processus était à peu près achevé, et les fusions avaient perdu beaucoup de leur attrait pour les dirigeants de ce qui paraissait maintenant être un système bancaire national rationalisé. L'opinion publique allait modifier ses champs d'intérêt en conséquence, poussant le Parlement à réviser la *Loi sur les banques* en 1923 et à créer l'année suivante le bureau de l'inspecteur général des banques, afin d'assurer la supervision du système par des inspections annuelles des banques à charte.

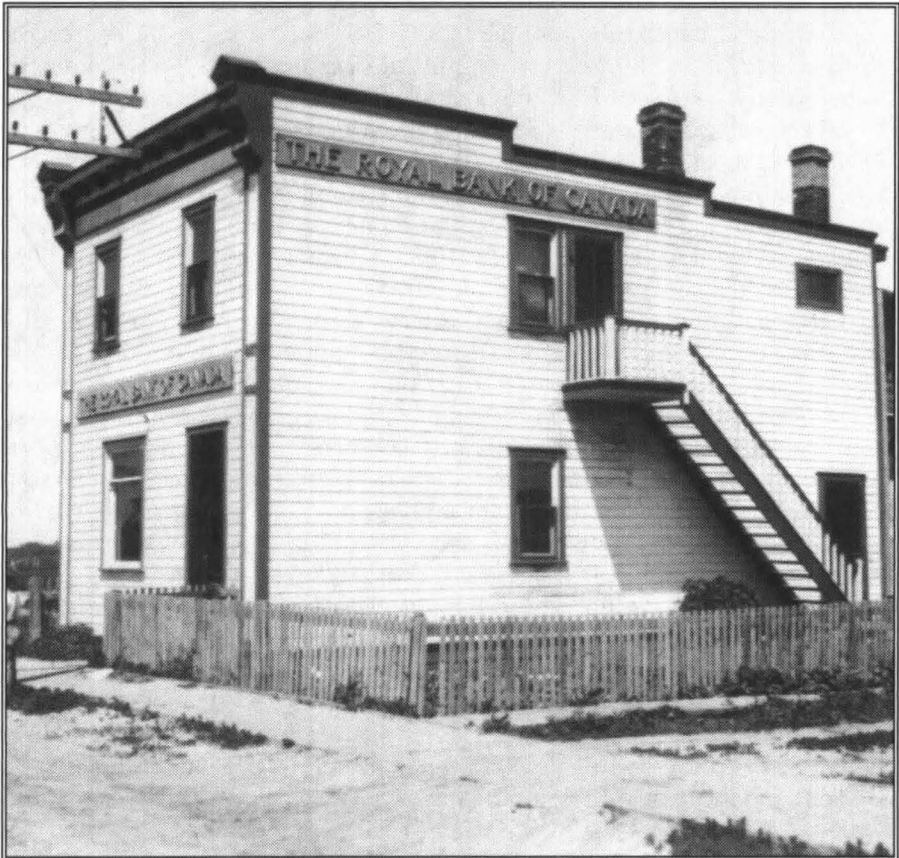
La Quebec Bank était une institution anglo-québécoise. Sa fondation en 1818 en faisait la plus ancienne banque du Canada, si l'on exceptait une autre institution. Pendant la majeure partie du XIX^e siècle, elle avait prospéré en même temps que l'économie de la ville de Québec, fondée

sur les produits forestiers et le fleuve. Même si elle avait attiré à ses débuts un certain nombre de Canadiens français, elle allait rapidement devenir un instrument — géré de manière conservatrice — du commerce anglais dans le couloir Québec-Montréal⁵⁵. De ce fait, elle n'avait pas réussi à s'adapter au déclin du commerce du bois d'œuvre à Québec et à l'apparition de nouvelles possibilités de croissance à l'intérieur du continent. Elle avait entrepris sur le tard de se tourner vers l'Ouest, établissant quelques succursales isolées en Ontario et dans les Prairies. En 1916, son réseau comptait cinquante-huit succursales, dont trente-six au Québec. Pour essayer d'exploiter les liens qu'elle entretenait avec des hommes d'affaires actifs dans le développement de l'hydro-électricité à Montréal, comme J.E. Aldred, elle allait déménager son siège social à Montréal en 1912. Sa politique de diversification manquait cependant de dynamisme et de rigueur. La banque souffrit considérablement des mauvais prêts accordés à des entrepreneurs de services publics ainsi que des effets de la récession de 1913-1914 sur le commerce au Québec. À la fin de 1915, les administrateurs furent obligés de prélever 337 000 \$ sur les réserves de la banque (constituées pour faire face aux créances irrécouvrables) afin de renflouer son compte de résultats⁵⁶. L'épuisement du compte de réserve signifiait que la fin n'était pas loin pour une banque.

La Quebec Bank avait déjà cherché à deux reprises à se fusionner avec une institution plus importante. Après des négociations infructueuses avec la Union Bank of Canada en 1907, les administrateurs s'étaient tournés vers Pease, à la Royale, et avaient même paraphé une entente avant de rompre les pourparlers⁵⁷. En 1916, ils n'avaient plus cette possibilité. En septembre, un conseil d'administration désespéré offrait à Pease «toute possibilité d'examiner les affaires de la banque». Un mois plus tard, Pease leur offrait 9117 actions de la Banque Royale et 683 775 \$ en espèces en contrepartie de l'actif de la banque. Les actionnaires n'avaient guère d'autre choix que de ratifier la fusion, lors d'une assemblée spéciale tenue le mois suivant. Le président de la Quebec Bank, John Ross, porta le coup de grâce en soulignant que cette dernière croulait à tel point sous les mauvaises créances qu'elle ne pouvait même plus consentir d'avances à ses meilleurs clients. Le 28 décembre, Ottawa approuvait la fusion et, le 2 janvier 1917, la Quebec Bank cessait d'exister — à un an de son centenaire. La presse financière loua la fusion, soulignant que la Royale avait obtenu l'actif de la Quebec Bank à un prix très avantageux, de même qu'un «important apport de personnel, dont la banque avait le plus grand besoin en raison de la guerre⁵⁸». Les actionnaires de la Quebec Bank pouvaient toujours se dire, en guise de réconfort, qu'ils s'en étaient tirés avec une action de la Royale et 75 \$ par tranche de trois actions de leur ancienne banque. Holt déclara aux actionnaires de la Royale qu'ils avaient enfin réussi à établir un «lien précieux» au Québec. En 1917, l'ancien directeur général de la Quebec Bank, B.B. Stevenson, deviendrait surintendant des cinquante et une succursales que la Royale comptait

dans la province. Dans une lettre adressée à titre personnel à son directeur à Londres, Edson Pease pavaisait: la Quebec Bank avait apporté à la Royale un surplus d'hommes pour s'attaquer à «certains nouveaux secteurs intéressants» et permettait à la Royale de devancer maintenant la Bank of Commerce par son actif total⁵⁹. Trente ans après son arrivée dans cette mecque de la finance qu'était la rue Saint-Jacques, voilà que la Royale talonnait la Banque de Montréal.

En 1916, avant que la fusion de la Quebec Bank soit définitivement approuvée, le ministre des Finances White avait reçu une lettre confidentielle de son collègue, le ministre des Travaux publics Bob Rogers. Manitobain de souche, Rogers avait eu vent de rumeurs selon lesquelles la Northern Crown, une banque de Winnipeg, était en difficulté à cause de ses erreurs de gestion. Le plus inquiétant était que la Northern Crown avait versé un million de dollars en dividendes depuis sa création en 1908 — à partir de la Crown Bank de Toronto et de la Northern Bank de



Succursale de la Banque Royale à Whitemouth (Manitoba) en 1934.

Winnipeg — et avait négligé de renforcer sa réserve, qui n'était que de 150 000 \$. Rogers exigeait une enquête approfondie⁶⁰. White fit instinctivement appel à Frederick Williams-Taylor, directeur général de la Banque de Montréal, pour qu'il le conseille: à titre de banquier du gouvernement, la Banque de Montréal avait l'oreille d'Ottawa. Williams-Taylor conseilla la patience et, étonnamment, en 1917 la Northern Crown se rétablit grâce à la forte demande de produits agricoles en temps de guerre. Elle porta son fonds de réserve à 715 000 \$ et se remit à verser un dividende de 5 p. 100. La gangrène était cependant installée. Les provisions pour mauvaises créances continuaient de grever les prêts et les bénéfices de la banque. Lorsque le président de la Northern Crown remit sa démission, les rumeurs se déchaînèrent, provoquant la panique des actionnaires, qui se débarrassaient de leurs titres à vil prix. Pease vit l'occasion qui se présentait: le réseau de la Northern Crown, soixante-seize succursales situées à des endroits stratégiques dans les Prairies, permettrait à la Royale de s'établir solidement au Manitoba et en Saskatchewan⁶¹.

Pease trouva en William Robinson, marchand de bois d'œuvre de Winnipeg et nouveau président de la Northern Crown, un négociateur plein de bonne volonté. La lettre convaincante que celui-ci fit parvenir au ministre des Finances permit d'obtenir l'aval d'Ottawa le 8 mars 1918⁶². Quant aux actionnaires de la Northern Crown, la perspective de toucher le dividende de 12 p. 100 que versait la Royale était déjà un motif suffisant pour approuver la fusion, début mai. Celle-ci devait leur rapporter en outre 10 883 actions de la Royale et 576 970 \$ en espèces. La promesse de sept actions de la Royale, plus les espèces, pour dix actions de la Northern Crown aurait pour effet de doubler leurs revenus de placement. Pease avait appris à délier les cordons de la bourse pour convaincre les indécis⁶³. Robinson et deux anciens administrateurs de la Northern Crown entraient au conseil de la Royale. Celle-ci se retrouvait d'un coup avec deux cents succursales à l'ouest de Lakehead et quatre cent quatre-vingt-huit d'un océan à l'autre. La même année, les administrateurs se mirent à penser à la célébration du cinquantième anniversaire de la banque, en 1919, et décidèrent de publier une brochure relatant l'histoire de la banque qui ferait ressortir «ses débuts modestes, l'élaboration de sa politique d'expansion et sa croissance phénoménale⁶⁴».

La «politique d'expansion» d'Edson Pease avait d'autres conséquences. La constitution par la Royale d'un réseau s'étendant d'un océan à l'autre reposait sur l'attachement quasiment philosophique de Pease aux vertus des banques *nationales*. Un système bancaire d'envergure nationale était gage de stabilité et assurait une création efficace du crédit afin de favoriser la croissance économique. Les banquiers canadiens étaient très attachés à cette orthodoxie et s'opposaient à toute suggestion voulant que, comme le faisait la Réserve fédérale aux États-Unis depuis 1913, un organisme d'État ou quelque autre agence extérieure puisse régir la création de crédit indépendamment des banques privées. À mesure qu'il exa-

minait la situation précaire de nombre des banques régionales au Canada et s'apercevait de la complexité croissante de la demande de crédit générée par une économie nationale diversifiée, Pease commençait à s'interroger sur le bien-fondé des idées reçues auxquelles souscrivaient ses pairs. Une certaine forme de contrôle central du crédit, concluait-il, était la conséquence naturelle de l'énergique politique de concentration que lui-même et les autres dirigeants des «grandes» banques canadiennes appliquaient — et non un obstacle à sa réalisation. En 1918, Pease serait le premier à préconiser l'instauration d'une banque centrale au Canada.

La clé de voûte du système bancaire canadien était l'étalon-or. Tout détenteur d'un billet de banque canadien était assuré que celui-ci était garanti par de l'or — directement ou sous forme de billets du Dominion. Cela assurait la confiance de même que la stabilité de la monnaie nationale, mais les réserves qui garantissaient les billets d'une banque ne rapportaient aucun intérêt, ce qui tendait à restreindre la création de crédit en période de croissance économique. Lorsqu'Ottawa avait partiellement réduit ce facteur de tension en créant la Réserve centrale d'or en 1913, Pease avait été tout à fait en faveur de cette décision, qui permettait à la Royale d'accroître ses crédits. L'accroissement de la circulation de billets que rendait possible le dépôt d'or ou de billets du Dominion à la réserve centrale permettait à la banque de prendre plus d'importance dans l'économie nationale⁶⁵. La perspective d'un conflit mondial sans précédent, en 1914, avait déstabilisé le système: les Canadiens s'étaient mis à thésauriser l'or pour se prémunir contre les bouleversements. Au début d'août 1914, Ottawa suspendait l'étalon-or. Pour prévenir tout risque de paralysie du crédit bancaire, le gouvernement fédéral offrit aux banques de leur avancer des fonds sur la garantie de titres (par exemple les créances détenues par les banques). Cette mesure temporaire — incorporée à la *Loi financière* de 1914 — mettait pour la première fois entre les mains du gouvernement, plutôt que des banques privées, les leviers de l'expansion du crédit au Canada. Pease considérait cet aménagement du régime monétaire comme un moyen «des plus efficaces et avantageux» de satisfaire aux besoins de crédit d'une économie en temps de guerre. Il s'agissait toutefois d'un expédient dont la mise en œuvre était rendue possible par les pouvoirs exceptionnels prévus dans la *Loi sur les mesures de guerre* et qui ne pouvait être soutenu en temps de paix⁶⁶. Cette mesure risquait également, soupçonnait Pease, de se révéler un piège pour l'économie canadienne lorsque la paix reviendrait. La fin de la production de guerre entraînerait un ralentissement de l'économie, une baisse du prix des produits de base et, par contrecoup, une contraction des dépôts bancaires. Parallèlement, la reconstruction de l'infrastructure nationale et le rétablissement du commerce avec l'étranger exigeraient un crédit abondant. Il fallait donc mettre en place un mécanisme quelconque pour aider les banques à accroître leurs crédits. Certains étaient en faveur d'un rétablissement de l'étalon-or, d'autres de la prorogation de la *Loi financière* de 1914. Toujours aussi «progressiste», Pease préférait une solution plus novatrice.





En qualité d'administrateur général de la banque de 1916 à 1922, Edson Pease (page précédente, en 1922) joua un rôle déterminant dans l'orientation stratégique de la Royale et fut probablement le banquier le plus dynamique au Canada. Son salaire annuel de 50 000 \$ lui permettait de vivre à la campagne, mais dans le luxe. Les environs du mont Bruno, au sud de Montréal, où il avait fait construire sa maison de campagne, The Pines (ci-dessus), étaient fort prisés d'un groupe d'anglophones de Montréal dont faisaient partie les Birks et les Drummond, amis intimes de Pease. Pease fut également à l'origine de la création du Mt. Bruno Country Club. Il se défendait au golf, mais sans plus. Le rang auquel il était parvenu sur le plan social et professionnel à Montréal témoignait de tout le chemin que pouvait parcourir un «gars de la banque» dans la société canadienne.

En 1916, Pease avait été porté à la présidence de l'Association des banquiers canadiens. Le président de l'ABC incarnait le consensus qui se dégageait entre toutes les banques canadiennes; il prenait le pouls du milieu bancaire et le retransmettait à Ottawa. La guerre avait donné encore plus d'importance à ce poste, puisque le président de l'ABC coordonnait tous les détails du financement de l'effort de guerre, des campagnes d'obligations au contrôle des changes. La relation qui s'était établie entre les banques et Ottawa sous forme d'échanges journaliers de télégrammes et de réunions continuelles serait qualifiée par Pease, à la fin de la guerre, de «parfaite entente⁶⁷». À la fin de 1917, alors que la victoire semblait possible aux Alliés, Pease décida d'user de ce pouvoir pour s'attaquer au problème de la création du crédit après la guerre. En juillet, il tâta le terrain pour savoir si la Banque d'Angleterre pourrait établir une succursale de réescompte au Canada avant de recourir, en octobre, à l'agence de la Royale à New York pour se ménager une entrée à la Réserve fédérale à Washington, où il allait devenir l'ami de Paul Warburg, confident du prési-

dent Woodrow Wilson et membre du conseil de la Réserve fédérale. Pease désirait savoir si les banques canadiennes seraient autorisées à se joindre à la Réserve fédérale des États-Unis «pour réescompter des effets commerciaux et des lettres de change sans limitation⁶⁸». La Royale pourrait-elle devenir agent de la Réserve au Canada? À la mi-novembre, il devint évident que la réponse était négative. La Réserve ne permettrait à un agent étranger que de s'occuper d'opérations internationales⁶⁹. Pease devait donc trouver au Canada la solution qu'il cherchait.

Le 10 janvier 1918, Pease montait à la tribune lors de l'assemblée annuelle des actionnaires de la Royale. Son auditoire, habitué à un compte rendu sans surprise des activités de la banque, allait être étonné en l'entendant aborder la question des facilités bancaires supplémentaires qui allaient être nécessaires après la guerre au Canada. «Si nous avions une banque de réescompte analogue à la Réserve fédérale aux États-Unis, cela permettrait de mobiliser des millions de dollars d'actif sous forme d'effets de commerce de première qualité qui dorment pour le moment dans les portefeuilles des banques et, ainsi, d'accroître considérablement nos ressources financières⁷⁰.» Pease recommandait que le gouvernement constitue un comité d'experts pour étudier la proposition. Ses ennemis l'accuseraient par la suite de profiter des fonctions qu'il exerçait à la Banque Royale pour favoriser ses ambitions à titre de président de l'ABC et affirmeraient qu'il aurait dû attendre que le conseil de l'Association approuve son initiative. Pease répondit qu'il s'était exprimé «à titre personnel» afin de lancer un débat public⁷¹. Estimant que la «critique publique» avait été favorable à sa proposition, Pease la soumit au conseil de l'ABC à la fin du mois de mai. Il réussit à faire présenter une résolution prévoyant la constitution d'un «comité confidentiel» qui étudierait la proposition, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances. Pease dut rapidement battre en retraite lorsque Frederick Williams-Taylor, directeur général de la Banque de Montréal, exprima sa ferme opposition à toute forme de banque centrale au Canada. L'ABC ne pouvait donner suite à une proposition qui divisait ses membres.

Pendant toute l'année qui suivrait, Pease allait se heurter à cette opposition. Lorsque White accepta en juillet de laisser l'ABC rédiger un avant-projet de loi portant sur la création d'une banque centrale, Williams-Taylor se fit rapidement des alliés de sir John Aird et Edmund Walker, de la Commerce. Pease était de plus en plus inquiet: «À moins que vous ne preniez les choses en main, écrivait-il à White, je pense que le projet court à l'échec⁷².» À l'assemblée générale annuelle de l'ABC, en novembre, il défendit avec passion son idée: «Nous connaissons bientôt de sérieux problèmes au Canada, avec la fin de la guerre.» Les banques ne pouvaient plus continuer à emprunter à l'État aux termes de la *Loi financière* de 1914; il ne s'agissait pas d'un «bon principe» et le système était source d'inflation. Il valait beaucoup mieux emprunter à une banque centrale impartiale pour accroître le crédit. Ces arguments permirent à Pease d'obtenir la création

d'un comité confidentiel. Encore une fois, Williams-Taylor s'opposa au projet. Une banque centrale, selon lui, serait exposée aux «influences politiques et au favoritisme». L'obligation pour les banques à charte de regrouper leurs réserves au sein d'une banque centrale pénaliserait les banques les plus fortes et protégerait indûment les faibles. La création d'une banque centrale constituerait une expérience imprudente, avec des «cadres n'ayant pas fait leurs preuves et manquant peut-être d'expérience». Il valait mieux continuer de s'en remettre à la *Loi financière* de 1914 et laisser chaque siège social faire office de banque centrale auprès de ses succursales⁷³. Lorsque le comité confidentiel se réunit enfin, Williams-Taylor remporta la bataille: l'ABC demanderait à Ottawa de proroger la *Loi financière* pendant encore deux ans après la fin de la guerre.

Pease refusa de lâcher prise. En janvier 1919, il réussit à convaincre White de laisser l'ABC, avec l'aide d'un brillant avocat torontois spécialisé en droit des sociétés, Zebulon A. Lash, de continuer à rédiger un avant-projet de loi prévoyant la création d'une banque centrale contrôlée par l'État, qui gérerait la dette nationale (autre «problème sérieux» issu de la guerre), le placement des emprunts de l'État et «le prêt aux banques, sur la garantie de titres, de billets du Dominion ayant cours légal⁷⁴». En fin de compte, ce fut Lash qui éteignit les espoirs de Pease. La guerre était terminée, et White devait faire quelque chose. Or, les questions que soulevait la création d'une banque centrale étaient, selon Lash, «si nombreuses et si susceptibles d'être traitées de manières différentes» que les progrès seraient extrêmement longs. Au début de février, le comité confidentiel de l'ABC conseilla à White de remettre un changement aussi «radical» à la révision suivante de la *Loi sur les banques*, prévue pour 1923. Pease n'assista pas à la réunion. Il chargea le directeur général, Charlie Neill, de réitérer la proposition de «banque de réescompte» de la Royale. Peu après, le président de la Banque de Montréal, Vincent Meredith, demanda à White si ce n'était pas trop lui demander «de suivre l'avis d'une majorité conservatrice et éclairée⁷⁵». White prorogea docilement la *Loi financière* de 1914 après la guerre. Le numéro d'avril 1919 du *Journal* de l'ABC comprenait un article de Lash comparant la Réserve fédérale américaine et le système bancaire canadien. La Réserve fédérale, concluait-il, était nécessaire en raison des lacunes du système américain; les pouvoirs accordés à la Réserve «auraient toujours pu être exercés et pourraient encore l'être par les banques au Canada⁷⁶». Le personnel de la Royale à Montréal se rappellerait par la suite que, après cet incident, Pease faisait tout pour éviter Vincent Meredith⁷⁷. Comme Lash habitait Toronto, il était plus facile de l'éviter.

Derrière la controverse de la banque centrale s'inscrivait évidemment en filigrane une autre lutte de pouvoir. En 1917, Pease devait assister à la célébration du centenaire de la Banque de Montréal. Il avait toujours adoré se mesurer loyalement à la plus importante banque canadienne. «Vous êtes le soleil, écrivait-il à Williams-Taylor, alors que nous sommes tous des étoiles qui tournent autour de vous. Certains d'entre

nous disparaîtront peut-être, mais vous durerez éternellement⁷⁸.» En 1917, cependant, Pease songeait à troubler l'ordre du cosmos. La création d'une banque centrale aurait en fait mis fin à la domination qu'exerçait la Banque de Montréal à titre de banquier du gouvernement. Depuis la Confédération, l'institution montréalaise était la banque de prédilection d'Ottawa, s'occupant de ses affaires financières à Londres, gérant ses prêts, tenant les comptes des ministères fédéraux et, pendant la Première Guerre mondiale, assurant même le paiement de la solde des troupes canadiennes en Angleterre. La dette nationale ayant fortement augmenté, il semblait naturel de charger la Banque de Montréal de la gérer en temps de paix. Depuis le début de la guerre, le président de la Banque de Montréal, Vincent Meredith, voyait dans la Royale une « concurrente tenace » qui essayait de lui ravir ses clients exclusifs⁷⁹. En outre, peu importe ses justifications théoriques, une banque centrale menaçait à terme de remplacer la Banque de Montréal en la dépouillant de tous les privilèges dont elle jouissait à titre de banquier de l'État. Cela, Pease, Meredith et White en étaient tous conscients: « La vraie question qui se pose, déclarait White à Pease en 1919, est de savoir si la Banque de Montréal doit rester la banque du gouvernement ou si ce dernier doit répartir ses comptes entre toutes les banques sans exception⁸⁰. »

En 1919, la Royale avait échoué dans sa tentative de promouvoir l'établissement d'une banque centrale. Le *statu quo* avait prévalu. Malgré son estime pour Pease, White avait fini par se ranger à l'avis de la vénérable Banque de Montréal. Ayant eu ensuite des ennuis de santé, Pease se rendit à Victoria pour récupérer. Les photographies prises durant les années vingt nous montrent un homme aux traits tirés, des poches sous les yeux. Lorsqu'il abandonna son poste d'administrateur général en 1922, Charlie Neill reprit le flambeau. La Royale réussit à obtenir les comptes du gouvernement vers le milieu des années vingt. Pease s'éteignit en 1930 avant de voir la réalisation de son rêve, la création d'une banque centrale. La crise allait lui donner raison.

En décembre 1921, la Banque de Montréal battit Pease à son propre jeu en annonçant qu'elle se fusionnait avec la Merchants' Bank of Canada, forte de quatre cents succursales. La Banque de Montréal n'était pas une novice en matière de fusions. Toutefois, la majorité de ses proies avaient été jusque-là des institutions relativement petites — l'Ontario Bank et la Peoples Bank of New Brunswick, par exemple. Elle s'était maintenant attaquée — sur le tard — à un gros morceau en prenant le contrôle d'une importante institution concurrente. La Merchants' était en mauvaise posture. De mauvaises créances l'avaient obligée à réduire de près de huit millions de dollars son compte de réserve, et son président et son directeur général devaient par la suite être accusés de fausses déclarations. L'opinion publique recommença à exiger un système gouvernemental d'inspection des banques. Néanmoins, après cette fusion, la Banque de Montréal semblait de nouveau bien installée au premier rang des

banques canadiennes grâce à un capital libéré de 27 250 000 \$ et à ses six cents vingt-trois succursales⁸¹.

Le destin de la Merchants' Bank of Canada ressemblait à celui de la nation après la guerre: de grands espoirs suivis d'une dépression persistante. Ainsi que Pease en avait prévenu l'ABC, l'armistice avait inauguré une période de sérieux problèmes: la chute du prix des produits de base et de la demande industrielle avait entraîné une récession marquée qui durerait pendant une bonne partie des années vingt. Beaucoup, ayant mal évalué la situation, trébucheraient pendant cette période. L'un de ces revers de fortune ferait de nouveau germer des idées de fusion à la Royale. La Union Bank of Canada, qui avait été fondée à Québec en 1865 mais avait eu suffisamment de flair pour déménager son siège social à Winnipeg en 1912, avait célébré la paix par une expansion sans précédent. Entre 1918 et 1920, son réseau était passé de deux cent quatre-vingt-dix-neuf à trois cent quatre-vingt-treize succursales. Elle se montrait peu regardante sur les demandes de prêt, réalisant des bénéfices rapides pour porter son dividende à 10 p. 100 et investissant avec une institution new-yorkaise dans une coentreprise bancaire en Orient. Toutes ces activités cadraient bien avec une culture d'entreprise qui privilégiait une expansion rapide: la Union avait été la première banque à s'installer en Alberta. Pendant la période d'expansion de Laurier, elle se vantait d'être la première établie «à l'extrémité du ruban d'acier». En 1922, cependant, les ravages de la dépression commençaient à lui faire regretter cette politique. Trop engagée dans les Prairies, la Union commença à récolter une moisson de créances irrécouvrables. Elle dut fermer des succursales, renoncer à son aventure en Orient et réduire son dividende. Lorsque la panique gagna les actionnaires, les administrateurs demandèrent à la Banque de Montréal d'inspecter les actifs de la banque. Le diagnostic n'était guère encourageant: «Vous avez une trop forte proportion de créances de qualité inférieure dans vos livres; vous devriez être plus prudents dans l'octroi de crédits⁸².» Un scénario familier se répétait, celui d'une banque régionale qui s'était aventurée trop loin de ses bases. Le compte de réserve fut réduit de 4,25 millions de dollars en 1923, la direction remaniée et une difficile entreprise de reconstruction amorcée.

Même si Edson Pease ne s'occupait plus de la gestion quotidienne de la Royale, celle-ci n'avait pas perdu son goût des fusions. Le directeur général Neill vit une merveilleuse occasion de renforcer la présence de la banque dans l'Ouest — où la Union avait deux cent quatre de ses trois cent vingt succursales. Lorsque Neill laissa entendre à J.W. Hamilton, directeur général de la Union, qu'une fusion était possible, le conseil d'administration de la Union sauta sur l'occasion. En moins de trois semaines, une entente était conclue: 40 000 actions de la Royale en contrepartie des 99 millions de dollars d'actif de la Union. Le coût de l'opération pour la Royale était financé par une augmentation de capital de 2 100 000 \$. Cinq administrateurs de la Union accédaient au conseil de la Royale, et tout le personnel était repris. Compte tenu de la situation précaire de la Union,

le ministre des Finances, le Libéral James Robb, ne fit aucune opposition, approuvant la fusion le 22 mai. Rares furent ceux qui protestèrent. L'un d'entre eux, l'ancien administrateur de la Union R.T. Riley, qui siégeait maintenant au conseil de la Royale, signala discrètement à Arthur Meighen, chef conservateur au niveau fédéral, que la «Union était la seule banque d'envergure dont le siège social était situé dans l'Ouest et qu'elle disparaissait⁸³». La prise de contrôle de la Banque Molson par la Banque de Montréal en 1925 mit fin à la grande série des fusions bancaires au Canada. La nouvelle structure géographique du secteur bancaire était maintenant discernable. Vancouver, Winnipeg, Hamilton, Ottawa, Québec, Fredericton et Halifax étaient devenues des satellites dans un réseau bancaire national qui rayonnait à partir de la place d'Armes et de l'angle des rues Yonge et King à Toronto⁸⁴.

Le succès de la campagne de fusions menée par la Royale entre 1910 et 1925 revêt une importance primordiale pour quiconque cherche à comprendre comment la banque a pu accéder au premier rang des institutions financières canadiennes au milieu des années vingt. En 1925, la Royale comptait des succursales dans huit cent une localités au Canada. Quatre ans plus tard, elle devenait la première banque canadienne à dépasser le milliard de dollars d'actif. D'autres facteurs avaient contribué à cette progression: une vive croissance à l'étranger, une vigoureuse culture d'entreprise et une politique du personnel qui favorisait l'ascension des jeunes et l'innovation. Ce furent toutefois la clairvoyance et le brio dont fit preuve Edson Pease dans la conception et l'exécution de cette stratégie de fusion qui permirent à la Royale de se démarquer de ses concurrentes. La Royale n'avait pas inventé les prises de contrôle et n'était seule à les pratiquer; ainsi que Pease l'avait déclaré au comité de la Chambre des communes, «nous ne sommes pas les champions de la fusion». La Royale était toutefois probablement la plus habile dans ce domaine. Pease choisissait chaque cible de façon réfléchie et parfaitement logique. Chaque acquisition venait remplir un blanc dans le réseau national que Pease s'efforçait de constituer. Chaque nouvelle institution apportait des atouts qui lui étaient propres sur le plan commercial — une meilleure implantation dans les localités agricoles de l'Ouest, un réseau plus dense en milieu urbain ou des créneaux particuliers de l'économie. Chaque prise de contrôle permettait à la Royale de s'approprier les forces de la banque absorbée. Le personnel de la Union Bank of Halifax était devenu légendaire à la Royale pour son initiative et son énergie. Les vétérans de la Northern Crown et de la Union of Canada permirent à la Royale de se faire accepter dans les milieux agricoles de l'Ouest et d'y opérer en toute confiance. L'homogénéité du système bancaire canadien était telle que les employés de banque pouvaient changer d'institution sans difficulté. La culture de leur nouvel employeur leur paraissait rarement menaçante; en fait, la plupart n'étaient que trop heureux de lier leur sort à celui d'une banque généralement considérée comme dynamique. L'empressement avec lequel Pease recherchait les fusions était motivé par la nécessité

Le jeu des chiffres

Il est difficile d'établir avec exactitude le nombre total des succursales d'une banque. En effet, les succursales ouvrent et ferment avec une régularité agaçante, et rarement en fin d'exercice pour faciliter les comparaisons. D'autres succursales sont déménagées, ou encore changent de statut (par exemple, une succursale auxiliaire devient succursale à part entière). La fusion des succursales de la Royale avec le réseau de cinq autres banques entre 1910 et 1925 complique les calculs, encore qu'elle se soit traduite globalement par une forte augmentation. Chaque fusion donnait donc lieu à des remaniements qui entraînaient la fermeture des succursales faisant double emploi. Il arrivait qu'on ferme une succursale de la Royale lorsque celle de la banque absorbée était mieux située. Voici donc un aperçu relativement exact de la croissance du réseau de la Royale sous l'effet des fusions qui ont eu lieu pendant cette période.

- 1910:** Aux 126 succursales de la BRC s'ajoutent 42 succursales de la Union Bank of Halifax (sans compter trois succursales à l'étranger). Après la fermeture de 10 succursales faisant double emploi, la Royale se retrouve avec 156 succursales au total.
- 1912:** Cent une succursales de la Traders Bank s'ajoutent au réseau de la Royale. Après la fermeture de 16 emplacements faisant double emploi, le réseau passe à 314 succursales.
- 1917:** La Royale absorbe 58 succursales de la Quebec Bank, réalisant un gain net de 38 établissements, ce qui porte son réseau à 375 succursales.
- 1918:** Les 110 succursales de la Northern Crown sont ramenées à 96, ce qui permet à la Royale d'afficher 526 succursales au total.
- 1925:** Les 217 succursales de la Union Bank of Canada sont ramenées à 166 après l'élimination de 51 d'entre elles, ce qui porte le réseau de la Banque Royale à 792 établissements.

d'assurer à la Royale un apport constant de jeunes hommes fiables, malléables et travailleurs. Chaque fois qu'il réussissait une fusion, il faisait le compte des nouveaux employés ainsi acquis par la Royale et évoquait les possibilités que cela lui ouvrait. Si la Royale venait en tête des banques canadiennes sur le plan des opérations à l'étranger, elle le devait en grande partie à sa capacité de mobiliser un personnel suffisant au Canada pour réaliser ses ambitions hors des frontières. Ainsi que le déclarait un employé d'une banque absorbée, dans des vers de mirliton parus en 1925 dans le *Royal Bank Magazine* et dédiés à son nouvel employeur:

Vous nous avez délivrés. Nous dont l'avenir résidait
Dans les grands espaces gelés
Vous nous avez délivrés. Permettez-nous de rêver
Au pays de l'éternel été⁸⁵.

Les historiens qui se penchent sur le monde des affaires peuvent fournir bien des exemples des dangers que présente une stratégie de croissance fondée sur les fusions: un lourd endettement, des problèmes de morale et la réticence de deux entités jusque-là distinctes à se fondre en un tout harmonieux. Pourtant, la campagne de fusions menée par la Royale entre 1910 et 1925 se révéla étonnamment efficace. Comme Pease devait le déclarer à un comité parlementaire en 1913, sa banque était largement considérée comme «la championne des fusions» au Canada. Les fusions avaient consolidé les fondations d'une banque qui était désormais la plus importante et la plus diversifiée sur le plan régional au pays.

En outre, aucune des prises de contrôle n'avait été effectuée dans un esprit hostile. Les cinq banques absorbées étaient en perte de vitesse lorsqu'elles avaient amorcé les négociations. Certaines d'entre elles, comme la Union Bank of Canada, étaient en fait sur la corde raide. D'autres avaient un avenir incertain, étant prisonnières d'un marché régional et incapables de se diversifier à l'échelle nationale. Dans tous les cas, les administrateurs et le personnel de ces banques accueillaient favorablement l'offre de la Royale, une fusion leur offrant une chance de survie et la possibilité de se joindre à la banque considérée comme la plus progressiste au pays. Presque tous étaient impatients de porter les bracelets aux couleurs de la Royale. Il n'y avait que dans le cas de la Traders qu'un nombre appréciable d'employés avaient refusé de passer dans le camp de la Royale. La situation d'infériorité dans laquelle se trouvaient ces banques permettait également à la Royale d'acquérir leur actif à relativement bon marché. Le seul accroc dans la stratégie de prise de contrôle de Pease était survenu en Ontario. Parce qu'il avait sous-estimé la détermination de Toronto de garder son pouvoir sur ses banques régionales, il n'avait pu prendre le contrôle de la Bank of Hamilton. Aussi la Banque Royale allait-elle être pendant des années peu représentée sur le marché ontarien, ce à quoi Pease songeait souvent avec amertume.

Malgré leur succès manifeste en 1925, les fusions avaient un talon d'Achille. Dans leur empressement à éviter une concurrence directe dans les innombrables petites localités où le volume d'activité était à peine suffisant pour faire vivre une seule succursale, les banques s'étaient fusionnées au nom des économies d'échelle et de la compression des frais généraux. Les fusions avaient peut-être évité une nouvelle multiplication des banques au Canada, mais elles ne contribuèrent guère à rationaliser le système hérité de la période d'expansion à outrance enregistrée sous Laurier. En 1925, la Royale était la première banque en importance dans chacune des provinces des Prairies. L'apport des succursales de la Northern Crown et de la Union, par exemple, lui assurait une présence dans cent quarante-huit localités de la Saskatchewan, ce qui représentait une succursale pour 6100 personnes. Or, les changements techniques — principalement la mobilité à laquelle accédèrent les Canadiens des petites villes grâce à l'automobile — et la possibilité persistante d'une récession économique faisaient de l'exploitation d'une succursale bancaire une activité très marginale dans les Prairies et dans une bonne partie de l'Ontario rural. En l'espace d'une décennie, la Royale paierait chèrement le prix de la multiplication de ses succursales dans l'Ouest. Si elle était sur-engagée dans les Prairies, les fusions n'avaient que légèrement amélioré son implantation au Canada français. Ses soixante-huit succursales du Québec desservaient principalement un marché anglophone et urbain, structure qu'avait accentuée la prise de contrôle de la Quebec Bank. Cette situation était en grande partie voulue. Comme les autres banques de Montréal et de Toronto, la Royale avait laissé le Canada français aux banques francophones et aux caisses populaires, qui enregistraient une vigoureuse croissance. L'assurance d'une clientèle exclusive sur le plan ethnique avait tendance à compenser dans une certaine mesure les dangers de la spécialisation régionale pour les banques canadiennes françaises. Cependant, cela en faisait également de petites banques, ce qui les poussa elles aussi à rechercher la sécurité qu'offraient les fusions. C'est ainsi que, en 1925, la Banque canadienne nationale devenait la première institution bancaire en importance dans la province. Il faudrait attendre les années cinquante pour voir la Royale s'intéresser de manière systématique au marché québécois — et les années soixante-dix pour voir les banques québécoises s'aventurer de façon notable au-delà de la frontière de l'Ontario.

Les dangers d'une expansion à outrance étaient cachés pour la plupart en 1925; plus visible était le changement d'attitude des Canadiens envers leurs banques. La fierté que suscitait en eux la vigueur du système bancaire canadien s'accompagnait désormais d'une inquiétude inexprimée, mais durable, au sujet du pouvoir des «grandes banques» et de leur influence sur la vie économique au Canada. Le matin de l'annonce de la fusion de la Union en 1925, le Premier ministre William Lyon Mackenzie King avait reçu un câble dans lequel le rédacteur en chef du *Sun* de Van-

couver exprimait ses craintes: la fusion était «la seule chose possible dans les circonstances [...] mais elle sera très mal vue du public canadien qui craignait un monopole bancaire résultant d'une trop forte concentration des banques et de leur contrôle absolu par l'Est du Canada⁸⁶». Pease avait rarement eu à s'inquiéter des conséquences que sa politique pouvait avoir dans l'opinion publique. Ses successeurs auraient à se préoccuper de plus en plus de la manière dont leurs décisions seraient considérées par Ottawa et par l'ensemble des Canadiens. À cet égard, les nombreuses activités commerciales de sir Herbert Holt en dehors de la banque deviendraient bientôt un handicap pour celle-ci.

Ainsi, grâce aux fusions et à son expansion propre, la Royale était devenue une institution nationale. Chaque fusion lui faisait perdre un peu plus le caractère néo-écossais qui prédominait naguère. Chaque fusion amenait de nouveaux visages, venus des quatre coins du Dominion, au conseil d'administration. Lorsque les administrateurs chargèrent les architectes new-yorkais York and Sawyer de concevoir les plans d'un nouveau siège social — plus haut que celui de la Banque de Montréal — rue Saint-Jacques en 1926, ils leur demandèrent de décorer le plafond doré du grand hall d'entrée des armoiries de *toutes* les provinces, et pas seulement de celles de Halifax et de Montréal.



CHAPITRE CINQ

«Dans les eaux du Gulf Stream»: les opérations internationales, 1899-1930

Au printemps de 1882, deux événements vinrent rompre la monotonie de la vie rangée que menait l'austère et diligent comptable de la Merchants' Bank of Halifax, David Duncan: il tomba malade, ce qui l'amena à prendre un congé. Un accès de rhumatisme attribuable au climat humide de Halifax en mars incita les médecins à prescrire à Duncan un séjour au soleil des Bermudes, colonie britannique réchauffée par les eaux du Gulf Stream, à neuf cent milles au sud de Halifax. Les administrateurs de la banque accordèrent sur-le-champ à Duncan le congé qu'il demandait. Ils réalisèrent tout aussi vite les possibilités que leur offrait la convalescence de Duncan: celui-ci était «autorisé par le conseil d'administration, au cas où il jugerait les conditions propices, à ouvrir une agence à Hamilton», capitale de la petite colonie. Un mois plus tard, le comptable revigoré revenait à Halifax annoncer à ses supérieurs que «après avoir rencontré bien des difficultés et douté de la réussite de l'entreprise à cause de l'opposition des milieux d'affaires» de la colonie, il avait conclu avec le maire de Hamilton, Nathaniel Butterfield, une entente qui faisait de celui-ci l'agent de la Merchants' «à titre d'essai» pendant un an¹. Halifax comptait maintenant une banque active à l'étranger; d'autres banques canadiennes avaient ouvert des bureaux à New York et à Londres, mais la Merchants' était la première à sortir des sentiers battus de la finance canadienne.

Les Bermudes consistaient un prolongement tout naturel pour la jeune banque. Comme Halifax, la petite colonie dépendait du commerce extérieur; une élite commerciale très soudée, qui avait ses entrées chez le gouverneur, tenait le haut du pavé aussi bien politiquement que socialement. À double titre d'armateur et de négociant, Nathaniel Butterfield était l'un des membres les plus en vue de cette coterie coloniale. Les négociants des Bermudes avaient plus d'un tour dans leur sac. Tout comme leurs

homologues de Halifax, ils avaient prospéré pendant la Guerre civile américaine en se jouant du blocus. Bien des liens rattachaient Halifax à cette colonie. C'est là que plus d'un navire parti de Halifax faisait sa première escale. Les troupes et les bâtiments de guerre de Sa Majesté circulaient également entre Halifax et les Bermudes, deux des pivots du dispositif militaire par lequel les Britanniques ceinturaient l'Amérique du Nord. Les évêques anglican et catholique de Halifax comptaient tous deux les Bermudes dans leur diocèse; à titre d'éminent représentant de la communauté catholique de Halifax, Thomas Kenny, le président de la banque, avait dû beaucoup entendre parler des Bermudes par son évêque. À l'instar de Kenny dans les années 1860, Butterfield comprit que ses affaires seraient encore plus prospères s'il pouvait y greffer le financement des opérations commerciales².

Pour les administrateurs de la banque, l'agence des Bermudes n'avait rien de particulier. Le fils de Butterfield, Harry, vint faire un séjour au siège, à Halifax, pour y apprendre le métier de la banque. En 1883, Kenny déclara à l'issue d'une visite à Hamilton que Butterfield père était un banquier modèle, «prudent, convenable et digne de confiance³». Malgré des profits «à peine suffisants pour couvrir les dépenses», Kenny continuait de croire à la réussite de l'entreprise. En 1884, un léger bénéfice de 300 £ semblait indiquer que les compétences de la banque dans le financement du commerce étaient exportables. La même conviction poussa la banque à ouvrir une deuxième agence à l'étranger, dans le port de pêche français de Saint-Pierre, près de Terre-Neuve, en 1886. Cette fois-ci, c'est Edson Pease qui fut envoyé en éclaireur, mais l'odeur du profit ne tarda pas à se dissiper. La vie coûtait cher à Saint-Pierre, et la loi de la faillite y était «dangereuse». Pour en revenir aux Bermudes, les administrateurs commencèrent bientôt à se demander si Butterfield ne se servait pas du nom de la banque pour promouvoir ses propres intérêts, s'il n'avait pas envoyé son fils à Halifax uniquement pour y apprendre les ficelles du métier et si son véritable but n'était pas de fonder sa propre banque. La persistance de maigres profits semblait démontrer le manque de dévouement de Butterfield aux intérêts de la Merchants'. En 1886, Duncan fut de nouveau envoyé aux Bermudes, mais cette fois-ci pour mettre fin à l'entente conclue. La Merchants' garda encore trois ans son agence rue Front, mais sans les bons offices d'une personne du cru, il était vain d'espérer s'implanter solidement; aussi l'agence ferma-t-elle ses portes en 1889⁴. Un an plus tard, l'agence de Saint-Pierre subissait le même sort.

Les Bermudes ne perdirent pas pour autant leur attrait aux yeux de la banque. En 1918, celle-ci essaya — sans succès — d'acheter une banque établie aux Bermudes⁵. En 1930 encore, le Premier ministre Mackenzie King, en villégiature aux Bermudes, déclarait que l'idée de l'achat d'une banque locale par la Royale suscitait «beaucoup de remous⁶». Il ne fallait pas s'y tromper: l'élite commerciale établie dans l'île était bien décidée à tenir les banques étrangères à distance si elle croyait pouvoir accaparer le secteur bancaire. En fait, les Butterfield avaient bel et bien

créé leur banque en 1904. Dès 1890, un autre syndicat local avait constitué une banque — la Bank of Bermuda — sur les vestiges de l'agence canadienne. Les mêmes négociants s'empressèrent de faire adopter une loi protégeant leur banque contre la concurrence étrangère. À ce jour encore, les Bermudiens ne traitent pas avec d'autres banques que les leurs.

La banque de Halifax apprit aux Bermudes une leçon dont elle devait se souvenir. Tout comme elle avait découvert que les agents nommés dans des villes des Maritimes comme Truro risquaient de s'adonner au jeu de la politique locale ou à des activités commerciales incompatibles avec ses intérêts, elle savait désormais que toute incursion en territoire étranger exigeait de solides appuis. Le siège social savait qu'à l'avenir il lui faudrait ouvrir et exploiter des succursales à l'étranger comme s'il s'agissait de prolongement de son réseau national. Après tout, le rôle des succursales n'était-il pas d'appliquer les compétences acquises par la banque dans le financement des exportations des Maritimes à des besoins du même genre en terre étrangère? Au cours des années 1880, cette nécessité était devenue évidente.

Le commerce océanique était une seconde nature pour les fondateurs de la Merchants'. Pour les premiers administrateurs et actionnaires de la banque — les Kinnear, Tobin, Taylor, Cunard et Mitchell —, l'expédition par bateau de poisson séché et mariné à destination du sud n'avait plus de secret. Les navires revenaient chargés du sucre et de la mélasse des Caraïbes⁷. Les Haligoniens ne vivaient que dans l'espoir de développer ce commerce. En 1879, ils profitèrent de la Politique nationale, marquée au coin du protectionnisme, pour créer la Halifax Sugar Refinery⁸. L'entreprise obtint aussitôt des prêts de la banque. Tant qu'il fut député à Ottawa, le président de celle-ci, Thomas Kenny, ne cessa d'exercer des pressions pour que soient améliorées les liaisons par vapeur entre Halifax et les Antilles⁹. Les administrateurs de la Merchants' joignirent leur voix à celle de la Chambre de commerce de Halifax pour appuyer cette demande. La ville avait cependant toujours l'impression d'avoir affaire à plus fort qu'elle: les cours du sucre, l'hégémonie des expéditeurs américains et anglais ou les aléas de la finance. Halifax devait finir par baisser pavillon devant les ports de la côte américaine et laisser Montréal la supplanter au premier rang de la production canadienne de sucre (l'un des premiers clients de la banque à Montréal fut la raffinerie Saint-Laurent). Ce n'est que dans le financement du commerce océanique que Halifax parvint à établir une véritable tradition.

Terre-Neuve était tout indiquée pour s'aventurer hors du continent. Dès 1866, les forces favorables à la Confédération dans cette île battue par les vents avaient fait valoir «la nécessité d'une succursale d'une *bonne* banque canadienne» pour justifier une union avec le continent¹⁰. Cependant, Terre-Neuve tenait farouchement à son indépendance de sorte que, à la fin du XIX^e siècle, ses banques se trouvaient étroitement liées à la finance britannique et tributaires d'une petite économie coloniale. En

décembre 1894, une « crise » paralysa les deux banques de St. John's — la Commercial Bank of Newfoundland et la Union Bank of Newfoundland —, laissant la colonie sans monnaie de circulation. Pour sauver l'économie de l'apoplexie, trois banques canadiennes, dont la Merchants' et la Bank of Nova Scotia de Halifax, s'engouffrèrent dans la brèche ainsi ouverte. En trois jours, Pease avait dépêché son inspecteur à St. John's et, dès janvier, la Merchants' avait une agence en activité¹¹. Il ne fallut que quelques mois au dynamique agent de la banque, F.H. Arnaud, pour obtenir la clientèle de quelques membres de l'élite commerciale de Water Street. Bowring Brothers allait devenir un client fidèle, suivi peu après par les négociants Tasker Cook et John Chalker Crosbie. Edson Pease devait toujours soutenir que le « sauvetage » de 1894 démontrait la supériorité des grandes banques sur les petites institutions régionales. En 1913, il affirmait fièrement que « l'île n'avait jamais été si prospère » grâce à ses liens avec les banques du continent¹². À ce moment-là, il pouvait en dire autant des activités exercées sous des cieux plus cléments.

Dès 1837, la Colonial Bank, un établissement anglais actif en Jamaïque, avait fait de la Halifax Banking Company son agent pour faciliter la négociation de lettres de change plus au nord¹³. Comme dans l'expédition des marchandises, les négociants cherchaient à court-circuiter Londres et New York dans le financement de leurs opérations commerciales. Les intermédiaires prélevaient une commission pour négocier les lettres de change et changer les devises. L'attraction des grandes places financières était néanmoins irrésistible. Aussi les banques canadiennes commencèrent-elles à établir des agences dans ces plaques tournantes de la finance internationale, à commencer par la Banque de Montréal, présente à New York dès 1855. Elle fut suivie par d'autres banques canadiennes — la Bank of Commerce et la Merchants' Bank of Canada dans les années 1870¹⁴. Les années 1890 virent les banques canadiennes prendre pied dans d'autres villes ou régions importantes pour le commerce aux États-Unis — à Chicago; à Minneapolis et en Californie. Une fois la Merchants' Bank of Halifax installée à Montréal, ce n'était qu'une question de temps avant qu'elle ne s'établisse à New York; en 1888, Pease négocia avec la Chase National Bank un accord faisant de celle-ci son correspondant à New York pour que les Canadiens puissent y obtenir des facilités de crédit et y changer de l'argent¹⁵. Le président de la Chase National, Henry W. Cannon, devait devenir l'allié indéfectible de Pease au sud de la frontière.

New York ouvrait d'autres portes aux banques canadiennes. Le Canada étant dépourvu d'un véritable marché monétaire — qui aurait permis de placer des fonds à court et à long terme —, New York, tout comme Londres, offrait des possibilités de placements rentables aux banques étrangères. Durant les années 1890, par exemple, la Merchants' s'était constitué un solide portefeuille de titres ferroviaires et d'obligations de services publics américains. Les agences new-yorkaises de banques étrangères ne pouvaient offrir de services de détail, mais les banques canadiennes ne tardèrent pas à pressentir les avantages que pouvait leur procurer sur le

plan international le fait d'être installées au cœur du système financier américain. Alors qu'au Canada la *Loi sur les banques* encourageait les banquiers canadiens à ouvrir des succursales, des agences et des bureaux partout où ils le jugeaient souhaitable, les visées expansionnistes des banques américaines se heurtaient à des dispositions très restrictives. Selon la *National Bank Act* de 1864, les administrateurs des banques américaines devaient provenir du secteur étroit qu'elles desservait. Les exigences moins rigoureuses, en matière de constitution et de réserves, qui accompagnaient le statut de banque d'État donnaient aux banquiers américains plus de latitude — ce dont ils ne manquaient pas de tirer profit*. Il est donc ironique de constater que, à l'époque même où l'Amérique se dotait de l'économie la plus puissante au monde, ses banques gardaient un caractère local qui leur interdisait tout espoir d'accéder à une véritable stature nationale — sans parler d'expansion internationale. Même s'il leur était interdit d'acheter des établissements bancaires américains, d'émettre des billets ou de recevoir des dépôts, les agences canadiennes s'implantaient là où elles pouvaient financer le commerce entre les États-Unis et l'étranger, devenant ainsi *de facto* des banques américaines. Tout banquier ou homme d'affaires américain le moins astucieux devait se rendre compte qu'établir des liens avec un correspondant canadien lui permettrait d'échapper aux contraintes de la législation bancaire américaine¹⁶. C'est la réflexion à laquelle aboutirent ensemble, vers la fin des années 1890, Edson Pease de la Merchants' et Henry Cannon de la Chase National. Leurs visées se portèrent sur La Havane et les plantations de canne à sucre qui faisaient la renommée de Cuba.

Sous l'effet de l'urbanisation et de l'industrialisation, la demande mondiale de sucre ne semblait pas connaître de bornes. Le premier quart de notre siècle vit la production mondiale de sucre augmenter de 150 p. 100 et Cuba s'installer en tête de la liste des producteurs. Alors qu'en 1900 Cuba alimentait 2,7 p. 100 du marché mondial, il en approvisionnait 21,1 p. 100 en 1925¹⁷. La production cubaine fut stimulée par la mécanisation et l'agrandissement des usines de transformation et par l'ouverture de l'insatiable marché américain. Cette transformation était l'une des séquelles de la guerre hispano-américaine; comme d'autres produits avant lui, le sucre était devenu un facteur de dépendance et de troubles économiques et politiques. De même que le poisson, les fourrures et le bois d'œuvre avaient attiré les négociants européens au Canada et influé sur l'évolution politique du pays, le

* A.P. Giannini, immigrant italien dont la Bank of Italy à San Francisco devait devenir la BankAmerica, s'inspira du système canadien de succursales. Remarquant la réussite des agences canadiennes en Californie, il se rendit dans l'Ouest canadien au début du siècle, en rapportant l'impression suivante: «Ces institutions sûres, bien gérées et exploitées avec le sens de l'économie se situaient aux antipodes des banques de l'Ouest américain, y compris à San Francisco dans les débuts, avec leur esprit spéculatif et leur gestion peu rigoureuse.» (M. et B.R. James, *Biography of a Bank: the Story of Bank of America*, New York, 1954, p. 43.) Les succursales ouvertes par Giannini ne tardèrent pas à couvrir toute la Californie.

sucre a joué un rôle fondamental dans l'histoire de la nation cubaine. «Quand le sucre va, Cuba va!» se plaisent à dire les Cubains.

Entre 1895 et 1905, Cuba troqua sa condition de colonie dépendant de l'Espagne pour un état de dépendance quasi coloniale envers les États-Unis. Exploitée par les Espagnols depuis le xv^e siècle pour ses plantations, Cuba était devenu, à la fin du xix^e, un foyer de mécontentement. Sa principale production, le sucre, avait bénéficié au milieu du siècle de l'apparition de grandes raffineries ou *ingenios* et de l'accès aux ports grâce au chemin de fer, mais le manque de capitaux et l'incurie de l'administration espagnole l'empêchaient maintenant de se mécaniser davantage. Le régime foncier y était encore dominé par un système archaïque de concessions accordées par le roi, et le financement de l'exploitation du sucre était compliqué par des taux d'intérêt allant jusqu'à 20 ou 25 p. 100 à cause de dispositions du droit espagnol en matière de sûretés — le *privilegio de ingenios* et le *retracto convencional* — qui favorisaient l'emprunteur au détriment du prêteur¹⁸. Aussi les banques cubaines étaient-elles petites et incapables de favoriser l'essor du commerce. La plus importante d'entre elles, El Banco Español de la Isla de Cuba, devait elle-même composer avec un système monétaire chaotique où coexistaient plusieurs monnaies, ce qui compliquait évidemment les opérations commerciales. L'asthénie économique et financière de la colonie n'était que l'une des nombreuses causes de frustration qui alimentaient la soif d'indépendance des Cubains. Un premier soulèvement nationaliste, dans les années 1870, n'avait abouti à rien, sinon à l'exil de nombreux tenants de l'indépendance. Leur retour à Cuba en 1895 sous la direction du poète José Martí devait sonner le glas de l'influence espagnole dans les Amériques.

Les États-Unis observaient les événements avec intérêt. Constituant déjà le principal partenaire commercial de Cuba, ils considéraient que la grande île relevait manifestement de la doctrine Monroe — le droit que s'étaient donné les Américains de maintenir l'ordre dans l'hémisphère. Une fois l'insurrection déclarée, il n'en fallait pas beaucoup pour pousser les Américains à intervenir. Devant l'hystérie collective provoquée par l'explosion du USS *Maine* en rade de La Havane en avril 1898, le président McKinley reconnut le droit de Cuba à l'indépendance et déclara la guerre à l'Espagne. La victoire fut totale et rapide. L'aide des États-Unis à l'armée cubaine de libération et leur intervention militaire — gravée à jamais dans la mémoire collective des Américains par la charge des Rough Riders de Teddy Roosevelt à San Juan — obligèrent les Espagnols à capituler en juillet et à signer le traité de Paris en décembre. Cuba accéda à l'indépendance tandis que les États-Unis gagnaient Porto Rico, les Philippines et Guam, plus une domination de fait sur son voisin à l'indépendance toute fraîche. «Dans leur lutte pour l'indépendance, les Cubains avaient dû faire face à deux pouvoirs métropolitains, l'Espagne et les États-Unis, a relevé un historien de ce conflit. Les Cubains ont remporté la victoire, mais uniquement contre l'un des deux pouvoirs¹⁹.»

Les États-Unis entreprirent sans tarder de s'assurer la loyauté de Cuba. Avant même que l'Espagne ait capitulé, les Américains exprimaient publiquement l'espoir d'attirer l'île dans leur orbite diplomatique *et* économique. Le vice-consul des États-Unis à La Havane, Joseph A. Springer, prophétisait que, grâce à la protection des Américains, «un régime de réciprocité commerciale sera[it] certainement mis en place et tous les fruits de la terre la plus fertile et la plus productive de la planète se déverseront[aient] sur nos marchés. Cuba deviendra[it] la source d'énormes profits pour les Américains²⁰». Aussi Cuba fut-elle étroitement enserrée dans le filet de la protection américaine. Dans le mois suivant la signature du traité de Paris, le président McKinley avait doté l'île d'un gouverneur militaire américain et décrété que toutes les transactions officielles dans le «nouveau» Cuba devraient se faire en dollars américains. La nomination du général Leonard Wood, qui avait combattu aux côtés de Roosevelt, comme deuxième gouverneur militaire en 1900 marqua le véritable début de l'américanisation de Cuba. De grands travaux de reconstruction des routes et des chemins de fer furent entrepris, tandis qu'on s'attaquait à la malaria, ce qui ne manqua pas d'attirer une foule de constructeurs et d'affairistes étrangers. Pour stimuler l'industrie sucrière, les États-Unis accordaient au sucre cubain des conditions préférentielles d'accès à leur marché. L'entrée en fonctions, en 1902, du premier président démocratiquement élu de Cuba, Estrada Palma, n'empêcha pas les États-Unis de continuer de projeter leur ombre par-delà le détroit de Floride.

Cette nouvelle relation Cuba-États-Unis fut scellée par le sénateur Orville H. Platt. Expansionniste avoué, Platt avait joué un rôle de premier plan dans l'annexion d'Hawaï en 1898. Il voulait maintenant rattacher fermement Cuba à la tutelle américaine, ce qui fut obtenu par l'amendement portant son nom — qui modifiait le *Army Appropriation Bill* de 1901. Ratifié à contrecœur par Cuba, l'amendement Platt donnait aux États-Unis le droit d'intervenir pour protéger les biens et la liberté, interdisait aux Cubains de conclure des traités susceptibles de porter atteinte à leurs obligations en vertu du traité de Paris et assujettissait leur politique budgétaire à d'étroites restrictions. Bien qu'il ait été abrogé en 1934, l'amendement Platt devait donner le ton des relations américano-cubaines jusqu'au jour où, comme l'avait fait José Martí avant lui, Fidel Castro reviendrait d'exil pour prendre la tête d'une insurrection à la fin des années cinquante²¹.

Le traité de Paris fut signé le 10 décembre 1898. Trois jours auparavant, Edson Pease, le directeur de la Merchants' à Montréal, avait signalé aux administrateurs de la banque à Halifax que «Cuba pourrait être un bon endroit pour établir une agence». Bien que sceptique, le conseil d'administration avait autorisé Pease à se rendre à La Havane «avec pouvoir d'y ouvrir un établissement²²». Tout comme il avait compris l'intérêt d'assurer la présence de la banque là où de nouveaux territoires s'ouvraient à la civilisation au Canada, Pease pressentait les possibilités qu'offrait un nouveau champ d'action, situé au sud celui-là. De même qu'il s'était pré-

cipité à l'intérieur de la Colombie-Britannique en 1897, Pease, accompagné de l'inspecteur de la banque, W.F. Brock, était maintenant en route pour New York pour y attraper un vapeur en partance pour La Havane. À leur arrivée dans la capitale libérée, les Canadiens trouvèrent une situation chaotique. Les derniers soldats et administrateurs espagnols s'entassaient dans les bateaux destinés à les ramener en métropole; la ville était sous la coupe des troupes de libération américaines et cubaines. Pease visita La Havane dans une voiture à chevaux que lui avait prêtée le propriétaire d'une banque d'affaires locale²³. La dévastation causée par quatre années de tourmente s'étalait à la vue. La guerre avait complètement détruit l'infrastructure économique et urbaine de Cuba: tramways, réseau téléphonique, ponts et entrepôts, tout était à reconstruire. Hors des villes, l'industrie sucrière était exsangue: sur les quelque mille cent moulins qui existaient en 1894, deux cent sept seulement restaient en activité. La production, d'un million de tonnes en 1895, était tombée à trois cent mille tonnes en 1900²⁴. Comme la guerre avait pris en bonne partie l'allure d'une guérilla, les voies ferrées et les entrepôts — indispensables à l'exportation du sucre — avaient été gravement endommagés²⁵.

Au-delà des ruines, Pease voyait se profiler un énorme potentiel. Pour sa reconstruction, Cuba aurait besoin de capitaux, et les banques cubaines étaient dans l'incapacité de les fournir. Un moratoire s'appliquait aux prêts hypothécaires depuis 1895. Il n'existait aucune monnaie fiable. Les deux plus grandes banques — Banco del Comercio et Banco Español — avaient suspendu leurs activités. Diverses banques privées avaient survécu à La Havane mais, faute de succursales, elles ne pouvaient acheminer de fonds dans les provinces. Ayant frais en mémoire le plan du système canadien de succursales, Pease voyait la place que pouvait se tailler la Merchants' à La Havane. Après tout, la banque s'était fait les dents en finançant l'exportation du poisson et du bois des Maritimes. Pourquoi pas le sucre de Cuba? Il était également conscient d'un avantage particulier: une législation bancaire à courte vue aux États-Unis réduisait fortement le risque qu'un concurrent américain apparaisse à Cuba. Il y avait bien une compagnie de fiducie américaine qui s'était installée à Santiago, au sud-est de l'île, mais elle n'avait pas fait d'émule aux États-Unis. Pease savait aussi que Cuba représentait un saut dans l'inconnu. Ses «gars de la banque» ne parlaient pas l'espagnol. La banque ne «sentait» pas le marché; aucun Dun et Bradstreet ne permettait d'y vérifier rapidement le crédit des clients. En outre, avant de pouvoir commencer à faire crédit, la banque devrait recueillir un certain volume de dépôts. Les opérations de change, si lucratives ailleurs, restaient problématiques tant qu'il n'existait à Cuba aucune monnaie stable. Enfin, comme l'industrie sucrière cubaine dépendait du marché américain, une meilleure forme d'intermédiation financière serait nécessaire aux États-Unis, de préférence à New York²⁶.

Le temps pressait. Selon les rumeurs — certainement confirmées par l'amitié que Pease s'était découverte pour le consul américain Joseph

Springer —, les Américains se préparaient à lancer une réforme financière; un rapport sur les problèmes économiques et financiers de Cuba avait été présenté à McKinley. Les rumeurs furent accréditées lorsque le président annonça le rattachement du *peso* en dollar américain; le financement du commerce international devenait de ce fait un secteur plus prometteur. Le *retracto convencional* devait par la suite être abandonné, rendant le financement plus accessible aux cultivateurs de canne à sucre. Vivement désireux de tirer parti de ces transformations, Pease se hâta de revenir à Montréal pour y rédiger un rapport à l'intention du conseil d'administration. Il est permis de supposer que Pease craignait également que la Banque de Nouvelle-Écosse, active en Jamaïque depuis 1889, ne s'engouffre dans la brèche ouverte à Cuba. Pease disposait toutefois d'un atout particulier à Montréal. La place de choix qu'y occupait la Merchants' était en bonne partie due aux liens que Pease avait su nouer avec d'influents hommes d'affaires montréalais. Charley Hosmer, le génie du télégraphe, avait permis à Pease de se lier d'amitié avec Van Horne, du Canadien Pacifique, et d'autres chevaliers d'industrie de Montréal, comme Charles et Edwin Hanson. Ces derniers, par exemple, n'étaient pas uniquement des clients de la banque; ils renseignaient également Pease sur les investissements au Canada. À Halifax, un autre client assidu de la banque, l'avocat-homme d'affaires B.F. Pearson, s'était joint au cercle de connaissances de Pease, tout comme l'administrateur David Mackeen, autre homme d'affaires de Halifax. Van Horne, les Hanson et Pearson avaient tous joué un rôle actif dans le développement des services publics en milieu urbain au Canada, principalement les tramways et l'électricité; à eux aussi, la douce brise qui soufflait de Cuba apportait l'odeur du gain²⁷. Van Horne, Américain de naissance, prit la tête de l'invasion de Cuba par les hommes d'affaires canadiens; il se rendit à La Havane en 1900 afin d'y examiner le réseau de tramway. Il eut alors un autre éclair d'inspiration, qui lui venait de son expérience dans l'Ouest canadien. Il était difficile aux étrangers de se lancer directement en affaires à Cuba à cause de l'amendement Foraker, qui interdisait l'achat de concessions par des étrangers. Ceux-ci *pouvaient* toutefois acheter des terrains. D'où l'idée d'acheter des terres pour y construire un chemin de fer, qui servirait ensuite à favoriser la mise en valeur agricole de l'est de l'île²⁸. C'est ainsi que naquit la Cuba Company de Van Horne, qui avait son siège social à New York. «Nous estimons à la compagnie, de déclarer Van Horne au sénateur Platt, que tout comme le blé et le maïs dans les États de l'Ouest, le sucre doit sans tarder être produit à Cuba par les travailleurs manuels²⁹*.» De même que des banques s'étaient trouvées à l'extrémité du

* La folie de l'investissement qui dans *Sunchine Sketches of a Little Town*, de Leacock, déferle sur Mariposa est suscitée par la «Cuban Land Development Company», qui a ses bureaux à New York. Les investisseurs locaux étaient séduits par des «images hautes en couleur de Cuba, avec des champs de bananiers, de grands domaines et des insurrectos armés de machetes et Dieu sait quoi». La tulipe de Mariposa était la fleur emblématique de Cuba.

ruban de fer dans l'Ouest canadien, Edson Pease permettrait à ses amis montréalais de bénéficier de services bancaires dans l'est de Cuba.

Pease passa toute la semaine de Noël 1898 à rédiger en toute hâte, à l'intention du conseil d'administration, un rapport sur son voyage à Cuba. Signe de son impatience de plus en plus marquée face au conservatisme des administrateurs de Halifax, il se contenta d'envoyer son rapport le 3 janvier. Sceptiques, les administrateurs n'étaient pas prêts à se décider sur-le-champ; ils jugèrent préférable de demander à M. Pease de venir à Halifax. Le 14 janvier, le conseil conclut, à l'issue de «longues discussions», que Pease devrait retourner à La Havane avant qu'une décision définitive soit prise³⁰. Pease fut également autorisé à s'enquérir des possibilités d'une agence à New York. Cette fois-ci, il n'hésita pas un instant, louant des locaux rue Obrapia, dans le centre-ville de La Havane. Même si certains des administrateurs de Halifax demeuraient «tout à fait opposés» à l'ouverture d'une agence à Cuba «pour le motif que c'était trop loin³¹», Pease ne s'arrêta pas en si bon chemin. Toutefois, une agence à La Havane n'avait guère de sens si elle n'était pas liée à New York. Aussi, le 18 février, Pease prédisait-il qu'une agence à New York «avec le temps deviendrait extrêmement lucrative». Henry Cannon de la Chase National, le correspondant américain de la banque, «appuyait totalement la nouvelle entreprise et promettait son aide pour en assurer le succès³²».

Il est clair que, au tout début de l'année 1899, Edson Pease marchait sur la corde raide tant avec la banque de Halifax que dans l'exercice de ses pouvoirs. Il avait seul pris l'initiative de La Havane et de New York; il est vraisemblable que, si le conseil d'administration s'était opposé à son projet, il aurait quitté la banque. Ce n'était plus le petit employé de banque des débuts; il s'était fait remarquer par son énergie et sa vision. (La même année, un syndicat de New York allait lui proposer la direction de la American Bank of London, dont on projetait la création³³.) Tout comme l'ouverture d'une agence à Montréal en 1887 sur les instances de Pease, la décision de s'implanter dans le Sud en 1899 représentait un tournant pour la Merchants'. Allait-elle se cantonner frileusement au Canada ou se lancer à l'étranger dans un territoire inconnu mais prometteur? Ce qui fit pencher la balance en faveur de Pease fut l'inclination du président de la banque, Thomas Kenny, à partager sa vision des choses. Kenny commerçait avec les Caraïbes depuis des dizaines d'années. Devenu député, il s'était fait le champion de l'amélioration des échanges commerciaux et des liaisons avec les partenaires du Canada au sud de la frontière. Comme les autres négociants de Halifax, il voyait dans l'intervention américaine à Cuba une occasion en or de se lancer dans de nouvelles opérations commerciales; la première cargaison destinée à Cuba quittait Halifax dans le mois suivant la capitulation des Espagnols³⁴. Si certains administrateurs avaient des sueurs froides à la pensée de La Havane, Kenny, lui, appuyait sans réserve Pease. Ce ne fut pas un effet du hasard si la décision d'ouvrir une agence à Cuba et à New York s'accom-

pagna de la promotion de Pease au rang de directeur général associé. À la fin de 1899, Pease était l'unique directeur général. Sans l'appui de Kenny, Pease aurait probablement laissé toutes ses forces dans un affrontement avec le conseil d'administration et aurait quitté la banque, l'abandonnant à son conservatisme foncier.

Au printemps de 1899, Kenny donna toute sa mesure. Il comprit que Cuba offrait la possibilité de financer non seulement un commerce canadien en expansion, mais aussi les échanges entre Cuba et les États-Unis, ce qui passait par l'implantation de la banque à New York³⁵. Kenny ne s'y trouvait pas en terre étrangère, ayant épousé en 1856 Margaret Burke, issue d'une éminente famille new-yorkaise. En mars, il accompagna Pease à New York, où ils louèrent un local sur Broadway et engagèrent un Américain, Stephen Voorhees, pour être leur premier agent. Formé à la Chase National, Voorhees était une recrue de premier ordre; aussi était-il rémunéré 5000 \$ par an. Cependant, avant qu'il puisse ouvrir l'agence, un obstacle était apparu. Pease savait que la loi imposait des limites précises aux activités d'une agence bancaire à New York — les activités de détail, en particulier, lui étaient interdites — mais il avait espéré que la Merchants' serait acceptée sous forme d'agence, tout comme d'autres banques canadiennes l'avaient été auparavant. Cette hypothèse fut remise en question lorsqu'on apprit que la Bank of Commerce de Toronto, déjà bien établie à New York, se proposait de contester à la Merchants' le droit d'ouvrir une agence dans la ville aux termes d'une loi de l'État de 1892. Cette loi empêchait apparemment toute nouvelle banque de s'établir dans la ville sans être constituée en société dans l'État de New York. Les institutions en activité avant l'adoption de la loi échappaient à cette interdiction. Pease eut le pressentiment qu'un coup bas se préparait; la rumeur voulait que la Commerce projetât de s'implanter en Nouvelle-Écosse, et New York lui offrait l'occasion de bloquer sa concurrente³⁶.

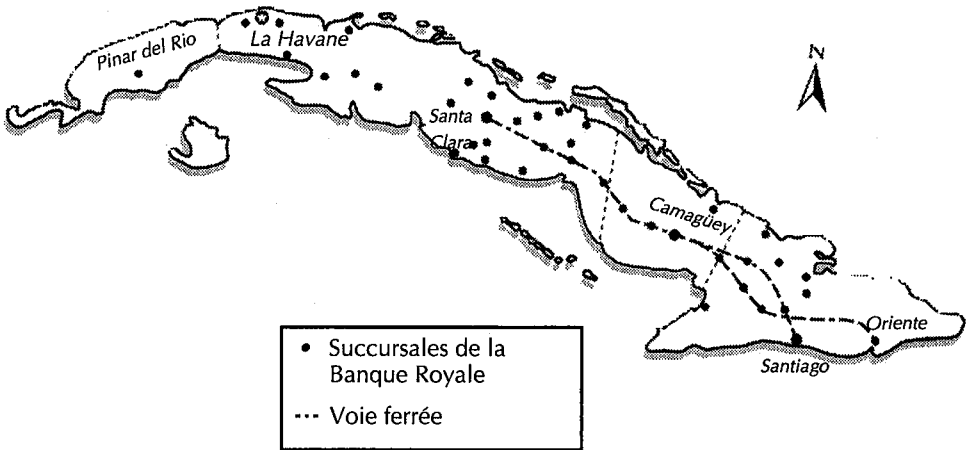
Pease et Kenny se précipitèrent à New York. Des discussions enflammées qui eurent lieu avec Cannon et les avocats de la Chase National, consultés sur la question, il ressortit que la loi de 1892 «ne visait pas les banques comme la nôtre». Elle avait plutôt pour but d'empêcher des particuliers d'ouvrir une banque. Pas tout à fait convaincu, Kenny joua son va-tout. Il décida de se rendre tout droit à Albany, pour demander au gouverneur Teddy Roosevelt de lui donner une réponse parfaitement claire à ce sujet. Il ne se rendait pas à Albany comme un banquier canadien parmi d'autres, mais en qualité de parent de l'illustre gouverneur. La belle-mère de Kenny était une Roosevelt. «Cela faisait quinze ans que je n'avais plus vu Teddy, nota Kenny dans la relation de son voyage. Je l'avais appelé le vendredi pour lui demander s'il pouvait me recevoir pour discuter d'une question d'intérêt public le samedi: certainement, venez dîner à dix-neuf heures.» Le dîner se déroula sans cérémonie: «La conversation tourna autour de la guerre — les Rough Riders, la politique de l'État et la politique fédérale.» Le lundi, Roosevelt présentait Kenny au procureur général, qui lui assura que

l'État était ouvert aux banques étrangères — «plus il y en aurait, mieux ce serait». Après un long ballet juridique, Kenny apprit qu'aucun obstacle d'ordre légal n'empêchait la banque canadienne de prêter sur garantie ou de faire des opérations de change. L'activité essentielle de l'agence de New York étant désormais assurée³⁷, il restait à passer à l'étape suivante, Cuba.

Le 8 mars 1899, la Merchants' Bank of Halifax ouvrait ses portes au 25 Obrapia, à La Havane. Avant même que le sort de l'agence de New York fût assuré, Pease avait résolu de gagner son pari: c'était «son» projet. Au cours des vingt années qui suivirent, il se rendit régulièrement dans l'île, traînant souvent à sa remorque Kenny ou un administrateur. Les commis du siège social se rappelaient les retours triomphants de Pease, rapportant de Cuba des cigares de choix dont il distribuait avec fierté une partie au personnel, le reste étant entreposé dans la chambre forte de la banque³⁸. Au-delà de ces menus plaisirs se dessinait une stratégie dont Pease avait lui-même élaboré le moindre détail et dont il suivait la réalisation pas à pas. Cette stratégie soigneusement conçue reposait sur trois éléments: un personnel judicieusement choisi, des relations politiques et une vision commerciale. Elle permit à la banque de devenir rapidement la principale institution financière de l'île; vers le milieu des années vingt, Pease avait établi un réseau de soixante-cinq succursales. L'institution canadienne faisait alors office de banque centrale à Cuba. Lorsque Graham Towers, jeune Montréalais dépêché dans le Sud en qualité d'aide-comptable, arriva à La Havane en 1922, il ordonna au chauffeur de taxi de le conduire à «El Banco Real de Canada». Le chauffeur le corrigea aussitôt: «Banco de Canada» avant de démarrer³⁹. Aussi impressionnante qu'elle fût, cette puissance de la finance canadienne à Cuba reposait sur le sucre et, lorsque le prix de ce produit dégringola dans les années vingt, après deux décennies de hausse, la «Banco de Canada» devait se retrouver dans une position beaucoup plus inconfortable.

Le premier souci de Pease à La Havane fut d'y placer les gens qu'il fallait⁴⁰. Il devait réussir presque l'impossible, c'est-à-dire trouver des hommes connaissant suffisamment les méthodes bancaires canadiennes et capables par ailleurs de se constituer une clientèle cubaine. Ce fut donc une brillante idée de nommer des agents associés à La Havane à la fin de février 1899. Le premier agent de la banque était W.F. Brock, l'inspecteur du siège social qui avait accompagné Pease à La Havane en 1898. Brock devait veiller à la bonne marche de la banque. L'agent associé était Joseph A. Springer, le vice-consul américain à La Havane. Parlant couramment l'espagnol, Springer avait ses entrées aussi bien auprès des autorités cubaines qu'auprès du gouvernement militaire américain: «Son travail consistait à nous présenter des clients en puissance ainsi qu'à obtenir des renseignements généraux et financiers⁴¹.» Fidèle à sa tendance à miser sur les jeunes employés doués, la banque envoya comme deuxième agent le directeur de la succursale de Fredericton, Francis Sherman, qui n'avait que vingt-huit ans.

La Banque Royale à Cuba en 1925



Il s'agissait d'une bonne combinaison, mais Brock ne tint pas le coup. Le climat, l'espagnol et les chambardements causés par la reconstruction à Cuba avaient drainé son énergie; aussi fut-il muté à New York. Sherman prit sa succession et contribua plus que quiconque à établir la présence de la banque à Cuba. Au cours des douze années qui suivirent, Sherman sut combiner ses talents de banquier affable mais dynamique à un goût inné de la poésie. Tandis que ses poèmes romantiques paraissaient régulièrement dans des revues du continent, Sherman apprenait l'espagnol et devenait un élément indispensable de la vie sociale et commerciale de Cuba.

Sherman et Springer s'aperçurent immédiatement que, si l'ossature du système pouvait être mise en place par des employés canadiens, il faudrait bientôt engager des Cubains dans les succursales. De jeunes hispanophones ne tardèrent pas à être engagés à la succursale de la rue Obrapia. C'est ainsi que fut embauché le guide qui avait fait visiter La Havane à Pease la première fois⁴². Des Américains d'origine hispanique furent recrutés à New York pour aller travailler à La Havane⁴³. À mesure que la banque prenait de l'importance, les Cubains commençaient à y voir un marché qui leur permettrait de grimper dans l'échelle de la société post-révolutionnaire. Les demandes d'emploi que recevait ainsi la banque favorisaient parfois ses ambitions. L'un des premiers comptes à avoir été ouverts était celui de la distillerie Bacardi. Aussi, lorsqu'un fils Bacardi, José, se présenta à Sherman en 1903, fut-il embauché immédiatement à un poste subalterne de la succursale de Santiago⁴⁴. Le personnel cubain changeait souvent; il avait du mal à se faire aux méthodes canadiennes. Il ne fallut

toutefois que quelques années pour voir apparaître un noyau d'employés de banque hispanophones et une décennie pour voir les Cubains accéder à des postes de responsabilité. Malgré cela, il était bien rare qu'un vaper arrive de New York ou de Miami sans qu'en descende un petit contingent d'employés de banque canadiens. L'Association des banquiers canadiens commença bientôt à offrir des cours d'espagnol qui, certaines années, n'étaient fréquentés que par des employés de la Royale⁴⁵.

Les Nord-Américains amenaient à Cuba une attitude indéniablement ethnocentrique. Quand les choses allaient de travers, les dirigeants de la banque mettaient cela sur le compte du «tempérament latin»⁴⁶. S'apercevant que les postes à Cuba étaient exigeants pour nombre de Nord-Américains, la banque modifia ses règlements en conséquence. Le seuil de revenu à partir duquel un employé pouvait se marier fut relevé, tandis qu'un supplément était versé à ceux qui acceptaient une affectation dans le Sud. Ces derniers bénéficiaient, tous les deux ans, de vacances au Canada, tous frais de transport payés par la banque. De plus, les postes à l'étranger furent entourés dès le début d'une aura que ne pouvait procurer aucun emploi au Canada. Rares étaient les Canadiens qui bénéficiaient d'une situation comparable. Pour la plupart, cependant, un poste à Cuba apparaissait comme un moyen rapide de prendre du galon et de mettre de l'argent de côté avant de retourner au Canada pour s'y marier et obtenir la direction d'une succursale.



Nos hommes à La Havane. Les plaisirs d'une affectation dans le Sud. Des «gars de la banque» canadiens se détendent sur une plage de La Havane en 1919 (ci-dessus). Un pique-nique dans les hauteurs de Cuba (page suivante) — à noter les cravates et le revolver.



Les employés de la banque à Cuba logeaient dans des pensions de famille dont la plus réputée était Vedado, à La Havane. La pratique des sports (et autres distractions) y était de mise. Par contre, les cadres envoyés dans les succursales rurales étaient moins gâtés. Un inspecteur raconte qu'à son arrivée dans une succursale isolée de la province d'Oriente, il y avait trouvé le directeur, fils d'un pasteur presbytérien des Maritimes et seul anglophone de la région, vaquant sans enthousiasme à ses occupations. Il avait écrit sur le mur, au-dessus de son bureau: «Jusques à quand, Seigneur, jusques à quand^{47?}» Ce curieux amalgame d'anglophones de passage et de nationaux cubains, sous la houlette d'un petit noyau de vétérans de Cuba dirigé par Francis Sherman, fit fonctionner un réseau de succursales dont l'expansion se poursuivit presque sans interruption de 1900 à 1925.

Pease sut non seulement trouver le personnel voulu, mais aussi élaborer une stratégie politique à Cuba. Dès le départ, les Canadiens se considérèrent comme une banque «américaine» dans l'île. Avant son premier voyage à La Havane, Pease avait demandé à Cannon, de la Chase National, «d'aplanir les obstacles par l'entremise des autorités américaines⁴⁸». Jusqu'à ce que le Federal Reserve Act de 1913 permette aux banques américaines à charte fédérale d'établir des succursales à l'étranger et de financer l'import-export, la Banque Royale n'eut à peu près aucune concurrence à Cuba. Une rivale cubaine, la Banco Nacional de Cuba, fut constituée grâce à l'appui des Américains en 1900; elle avait le privilège de gérer le compte bancaire de l'État, mais elle était mal dirigée. La Banque de Nouvelle-Écosse finit par s'établir à Cuba en 1906, mais elle n'y eut jamais de réseau de succursales. Ce n'est qu'après 1914 que l'American National City Bank vint remettre sérieusement en question la remarquable domination qu'avait acquise la Banque Royale grâce à l'audacieux raid de Pease à La Havane en 1898⁴⁹.



Un dîner d'adieu en l'honneur de Graham (3^e à partir de la gauche) et de Molly (à l'extrême droite) Towers sous les palmiers en 1929. Le voisin de Molly est Harold Hesler, du personnel de supervision de La Havane, expert de la banque dans le domaine du sucre.

Dans l'intervalle, les Canadiens agissaient comme les substituts des banques américaines; de ce fait, ils se considéraient comme douillement protégés par l'amendement Platt. «Les autorités américaines ont actuellement la situation bien en main dans l'île, déclarait Pease au *Financial Post* en 1907. Tous les efforts seront déployés pour permettre à l'île d'atteindre l'autonomie absolue, mais s'ils échouent et qu'il se révèle impossible d'assurer la paix et l'harmonie, il est à peu près certain qu'en définitive le pays se trouvera réuni aux États-Unis⁵⁰.» Quand l'agitation couvait — comme ce fut le cas en 1906, en 1912, en 1917 et en 1920 —, la présence d'un navire de guerre en rade de La Havane ou d'un contingent de Marines ramenait le calme. En 1933 encore, l'ambassadeur de La Havane déclarait à Londres dans un rapport que la banque canadienne occupait une place «spéciale» à Cuba et «s'attendait toujours à ce que le gouvernement des États-Unis assume également les responsabilités et les inconvénients qui en découlaient⁵¹».

Si Pease considérait que le rôle de la banque à Cuba consistait à exploiter les possibilités offertes grâce aux Américains, Sherman, lui, était conscient des possibilités locales. Au cours de ses premières années à Cuba, la banque appliqua une «politique de crédit prudente» visant à atti-

rer les dépôts «pour rendre la banque autonome». La tâche se révéla difficile, les Cubains n'ayant pas l'habitude de confier leurs économies à une banque. En 1900, la succursale de la Merchants' à La Havane prêta 517 000 \$, mais ne recueillit que 300 000 \$ d'épargne, réalisant un maigre profit de 11 000 \$⁵². Sherman était bien décidé à accroître aussi bien les dépôts que les bénéfices; en 1902, la chance lui sourit. À son entrée en fonctions en mai 1902, le président cubain Estrada Palma avait hérité d'un problème politique: les soldats de l'armée de libération s'étaient vu promettre 1 \$ par jour pour les services rendus à la patrie. Il fallait maintenant régler la note — environ 60 millions de dollars. Ne tenant pas à se retrouver aux prises avec des troupes impayées, Estrada Palma plaça une émission d'obligations à New York et se prépara à payer l'armée. Sherman commença immédiatement à multiplier les pressions afin d'être agréé comme payeur; il s'était bien rendu compte que chaque soldat payé par l'État représentait un déposant en puissance pour la banque.

Par l'entremise de l'avocat de Van Horne à La Havane, Sherman se démena pour obtenir le contrat; en septembre 1904, il obtint le droit de verser une solde qui devait finalement se chiffrer à 56 millions de dollars. Le petit réseau de succursales de la banque — au nombre de cinq en 1904 — lui permit de verser les sommes dues dans toute l'île. Avec chaque paiement venaient une commission et la perspective de gagner un nouveau client. «Je ne pense pas que la rémunération directe des services fournis par la banque pour payer l'armée cubaine ait la moindre importance, écrivait Van Horne à Pease, comparativement à la stature que cela procure à votre banque dans tout le pays⁵³.» La paye de l'armée de libération se révéla capitale pour l'expansion du réseau de succursales et du personnel de la banque à Cuba*. À partir de ce moment, la Banque Royale devait jouir d'un traitement de faveur auprès des gouvernements successifs de Cuba; qu'ils soient d'inspiration démocratique ou dictatorial, ces derniers se tournèrent vers les Canadiens lorsqu'ils eurent besoin d'une aide financière.

Tout comme la Banque Royale se tenait dans les bonnes grâces du nouveau gouvernement cubain, elle cherchait à consolider son assise dans les milieux d'affaires. Son agence de New York la mettait en excellente posture pour profiter du rapide essor du commerce et des investissements américano-cubains. La banque s'établissait délibérément partout où elle pouvait faciliter l'expansion des investissements étrangers à Cuba. À cet égard, ses meilleurs clients étaient la Cuba Company de Van Horne et son épigone la Cuba Railroad. En 1903, la banque ouvrit une succursale à Santiago, à Cuba et une autre, un an plus tard, à Camagüey; les deux localités étaient des

* À noter que les trois jeunes employés de la banque «en mouvement» figurant dans la carte du chapitre trois avaient tous été envoyés à Cuba en 1904 pour participer à la paye de l'armée. L'un d'eux, C.E. Mackenzie, fit carrière dans les opérations internationales; il se souvenait de Sherman comme d'un «homme aux réalisations exceptionnelles, à l'aimable personnalité et à l'intuition pénétrante».

Chiffres et rimes: *le poète-banquier Francis Sherman*

La poésie fait-elle bon ménage avec la banque? Peut-être, si l'on se fie aux poètes qui ont travaillé dans la banque. Les voies de la banque et de la littérature se sont souvent croisées au cours de l'histoire. La Banque Royale a compté dans ses rangs non seulement Sinclair-Ross, éminent romancier canadien, mais aussi Francis Sherman, poète distingué. Nous avons tendance à nous faire du poète l'image d'un artiste étranger aux réalités et aux affaires. La carrière de Francis Sherman (1871-1926) apporte un démenti à ce stéréotype. Poèmes et chiffres ont ponctué le bref passage de Sherman en ce monde.

Sherman a été l'un des pionniers de la banque à Cuba, un banquier si compétent que, pour nombre des planteurs de canne à sucre qui formaient l'élite économique de l'île, la banque était tout simplement «la Banque de Sherman». Lorsqu'il fut nommé agent associé à La Havane en 1899, Sherman illustre déjà de façon exemplaire la progression d'un «gars de la banque» des Maritimes. Né en

1871 dans une famille loyaliste de Fredericton, Sherman subit l'emprise de George Parkin, admirateur déclaré de l'Empire, au Collegiate School de sa ville natale. Parkin, qui devait jouer plus tard un rôle de premier plan dans la création des bourses Rhodes, obligeait ses étudiants à élargir leurs horizons. Le jeune Sherman reçut le même enseignement de son mentor à l'Université du Nouveau-Brunswick, George Foster, qui devait lui-même s'illustrer sur la scène politique fédérale. Nombre des amis que Sherman s'était faits pendant son adolescence devaient s'illustrer plus tard: Frederick Williams-Taylor à titre de directeur général de la Banque de Montréal et Charlie Neill au même poste à la Banque Royale.

Sherman adorait la littérature; lorsqu'il entra en 1887 à la succursale de Woodstock de la Merchants', il écrivait déjà des poèmes. Influencé par les poètes des Maritimes Charles G.D. Roberts et Bliss Carman, il publia son premier recueil de vers, *Matins*, en 1897. La même année, il devint le plus jeune directeur de la



Le major Francis Sherman en 1916.



banque, prenant en charge la succursale de Fredericton à trente-six ans, témoignant ainsi que la Merchants' n'avait pas usurpé sa réputation d'institution misant sur les jeunes. En 1899, il fut appelé à travailler à Montréal sous la tutelle éclairée d'Edson Pease. Décelant le potentiel de Sherman, Pease le dépêcha à Cuba.

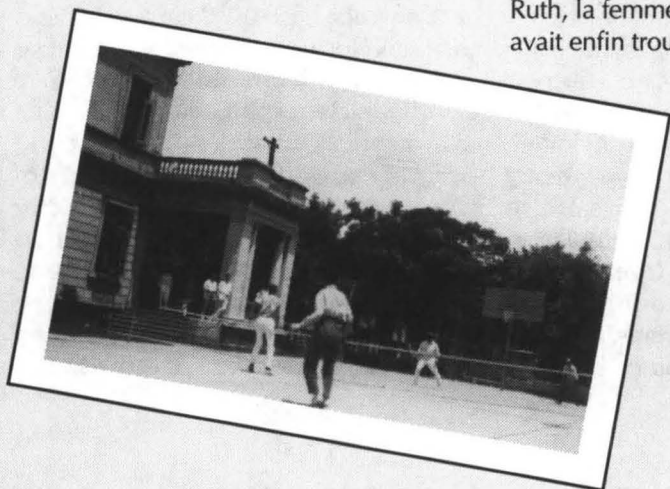
Sa générosité et son charme naturels donnaient à Sherman des qualités idéales pour gagner la confiance des Cubains. Apte à déceler les clients en puissance, Sherman apprit l'espagnol et s'intégra au milieu. Il comptait parmi ses amis José Bacardi, William Van Horne et le général Leonard Wood, gouverneur militaire américain. C'est lui qui «monta» la banque à Cuba; aussi fut-il promu en 1907 au rang de directeur général adjoint. Cuba fut également pour Sherman une source d'inspiration. Malgré le peu de temps que lui laissaient ses activités professionnelles, Sherman arriva à composer quelques poèmes exaltant les paysages tropicaux de l'île. L'or des Caraïbes était la principale préoccupation de Sherman à la banque. Dans ses poèmes, cet «or» se métamorphosait en coucher de soleil:

Plus d'or que même Cortes
N'en a jamais rêvé
Dans les eaux du Gulf Stream
Tout à l'heure a plongé:
Là-haut quelques nuages
En restent saupoudrés.

In the South (traduction libre)

En 1912, Sherman revint au siège social et, comme nombre de ses collègues, répondit à l'appel de 1915 en s'enrôlant. Il ne tarda pas à être promu major. Lorsqu'il revint à la banque en 1919, il était à bout de force. Souffrant d'une maladie de cœur, il fut obligé de prendre sa retraite, qu'il passa à Atlantic City.

Sherman était aussi un romantique dans la vie. Dans sa jeunesse, il était tombé amoureux d'une jeune fille que la poliomyélite avait rendue invalide. Ne voulant pas trahir sa flamme, Sherman refusa de se marier. Chaque année, il revenait à Fredericton rendre visite à son amour de jeunesse. Ce ne fut qu'après le décès de cette jeune fille — et son propre départ à la retraite — que Sherman prit femme. Cinq ans plus tard, le 16 juin 1926, il décédait. L'un de ses derniers gestes fut de commander des roses rouges pour Ruth, la femme auprès de laquelle il avait enfin trouvé le bonheur.



Des «gars de la banque» canadiens se détendent à la pension Vedado à La Havane.

centres névralgiques dans l'expansion de la production de sucre et de l'élevage. À mesure que la Cuba Railroad de Van Horne progressait au centre de l'île, les succursales de la Banque Royale poussaient comme des champignons. «J'ai le plaisir de vous assurer à nouveau que les comptes bancaires de la Cuba Company et de la Cuba Railroad resteront à votre succursale de Camagüey», écrivait Van Horne à Pease. Van Horne alla jusqu'à exposer en long et en large à Pease la nécessité de faire bâtir à Camagüey — le siège de sa compagnie ferroviaire — un immeuble «impressionnant» pour que les Cubains aient «confiance dans la banque». Amateur doué, Van Horne envoya même un croquis de la façade de l'immeuble et suggéra son emplacement⁵⁴. Par l'intermédiaire de son bureau de New York, la Cuba Company obtenait d'importantes avances de la Banque Royale. Lorsque Pease et le président de la banque, Herbert Holt, visitèrent l'île en 1913, Van Horne ordonna à son personnel de dérouler le tapis rouge, car la Royale était «notre banquier»⁵⁵.

Grâce à son agence de New York et à son réseau de plus en plus étendu, la banque ne tarda pas à attirer d'autres clients de premier plan qui travaillaient au développement de l'agriculture et de l'infrastructure à Cuba. Les conserveries Swift et Armour ouvrirent des comptes à la banque, tout comme Minor C. Keith, dont la United Fruit Company était en train de lier rapidement les plantations d'Amérique centrale à l'approvisionnement du marché américain. La banque compta également parmi ses premiers clients Sosthenes et Hernand Behn, des frères des Îles Vierges qui, de l'exploitation de la canne à sucre à Porto Rico, s'étaient propulsés dans le secteur des services publics dans toutes les Antilles. La Royale devint le banquier de leurs compagnies, la Havana Telephone et la Havana Docks; en 1919, les Behn fusionnèrent leurs diverses affaires pour former l'International Telephone and Telegraph (ITT)⁵⁶. L'ombrelle protectrice de l'amendement Platt permettait également à la banque d'attirer d'importants clients cubains. Tout comme la distillerie Bacardi, la fameuse fabrique de cigares Romeo y Julieta compta parmi ses premiers clients. Des hommes d'affaires dynamiques comme José Miguel Gomez et José Miguel Tarafa recoururent également à la banque lorsqu'ils eurent besoin d'un appui financier. Gomez, candidat présidentiel défait aux élections de 1905, s'intéressa à la construction du chemin de fer, que la banque aida à financer, avant d'être élu président de Cuba en 1908. C'est à la banque aussi que Tarafa demanda de financer sa Cuba Northern Railway et sa Central Cuba Sugar Company, qui étaient calqués sur les entreprises de Van Horne.

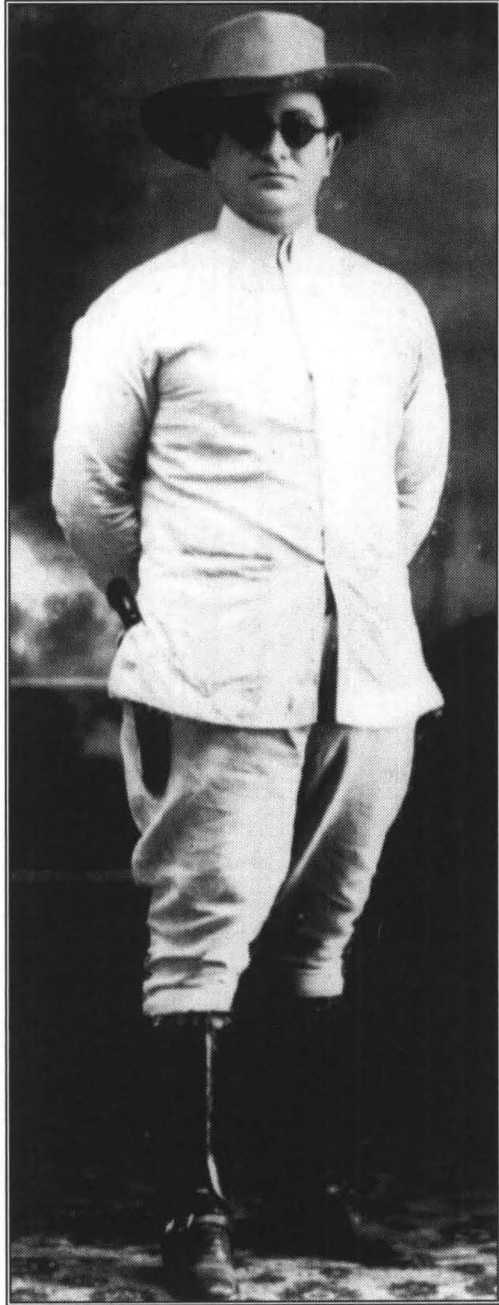
Derrière ces clients prestigieux se déroulaient constamment, en toile de fond, les opérations de financement du sucre. Le traité de réciprocité de 1902 donna le coup d'envoi à deux décennies d'expansion de la production sucrière à Cuba; le prix du sucre raffiné grimpa de 266 p. 100. Cette évolution transforma complètement la physionomie de la production du sucre à Cuba. À la faveur de l'expansion du réseau ferroviaire, comme celui de la Cuba Railroad de Van Horne, la culture de la canne à sucre se déplaça vers l'est, dans les provinces de Camagüey et d'Oriente, qui en 1919 produisaient 60 p. 100 du sucre cubain. Contrairement aux espoirs



«Remplacez la canne à sucre par le blé et la langue du cru par l'anglais, et vous pourriez presque vous croire dans l'une de ces régions de culture et d'élevage de l'Ouest canadien», écrivait un employé de la Banque Royale en poste en République Dominicaine. Les décennies passées à financer l'exportation du poisson, du bois et du blé canadiens avaient bien préparé la banque à soutenir financièrement le commerce du sucre dans les Antilles. Un champ de canne à sucre à Cuba.

que nourrissait Van Horne, la production ne tomba pas aux mains des petits exploitants comme la culture du blé dans l'Ouest canadien; l'industrie était dominée par d'énormes *centras*, ou grands domaines. Les moulins cubains contribuèrent à cette concentration de la production, mais les usines à capitaux américains jouèrent un rôle prédominant à cet égard. Entre 1902 et 1924, les investissements américains dans l'industrie sucrière cubaine passèrent de 50 à 600 millions de dollars⁵⁷. Nombre de ces grandes entreprises américaines avaient un compte à la Banque Royale — les prêts consentis par celle-ci aux usines de la Río Cauto, de la Antilla et de la United Fruit parsèment les procès-verbaux du conseil d'administration. La banque comptait aussi parmi ses clients des entreprises sucrières appartenant à des Cubains comme celle de José I. Lezama ou des usines locales comme la Central Borjita.

La révolution ne touchait pas que la production de sucre, elle atteignait également son financement. En fait, la Banque Royale n'avait fait qu'appliquer les principes de l'article 88 de la loi canadienne sur les banques à la production de sucre cubaine. Le cycle de production n'était pas sans ressembler à celui du bois ou du blé au Canada. Les producteurs avaient besoin qu'on leur fasse crédit pour semer et étaient prêts à s'endetter dans l'espoir de rembourser leurs emprunts grâce au produit de leur récolte. Le financement de la «morte saison» permettait à l'industrie de survivre



La récolte de sucre servant de garantie à une grande partie des prêts consentis par la Banque à Cuba, celle-ci devait en vérifier de visu l'existence et la qualité. Nous voyons ci-dessus un inspecteur du sucre. Ce métier n'était pas de tout repos — comme l'indique le revolver.

jusqu'à la récolte suivante. Dans un secteur où les prix ne cessaient de grimper, la mise en garantie de la récolte à venir était une recette assurée de profit et d'expansion. Telle était l'origine de ce que les Cubains devaient en arriver à appeler la «danse des millions», un marché du sucre en hausse constante. Dans toute l'île, des millions de sacs de sucre servaient de garantie aux prêts de la Banque Royale⁵⁸. Pour vérifier que le sucre était de la qualité annoncée, la banque créa le poste d'«inspecteur du sucre», dont le titulaire pouvait avoir à se rendre dans de vastes entrepôts pour y vérifier la valeur des amoncellements de sucre. Il s'agissait pour tous les intéressés d'un commerce extrêmement lucratif. Le même type de financement fut mis au point pour la production du tabac dans la province de Pinar del Río et l'extraction du minerai de fer à Cuba.

Dans tous ces secteurs, la banque tirait profit des prêts ainsi que des opérations de change qu'entraînait inévitablement le négoce international. En 1919, elle établit à New York un service de change. La même année, un service du commerce international fut créé au siège social à Montréal. Lorsque le premier directeur du service, un ancien délégué



Comme au Canada, les succursales établies à Cuba suivaient généralement l'expansion du réseau ferroviaire. Les voies ferrées construites par Van Horne amenèrent la banque dans l'est de l'île, où la canne à sucre était cultivée à grande échelle. Lorsque Van Horne établit son siège à Camagüey, dans la province d'Oriente, la banque se dépêcha d'y ouvrir une succursale en 1904. C'est Van Horne qui proposa à la banque un emplacement et esquissa même la façade de la succursale de Camagüey (ci-dessus).

commercial canadien, Dana Wilgress, démissionna à brûle-pourpoint, la banque lui chercha un remplaçant à l'Université McGill. Elle y trouva un jeune diplômé en économie, Graham Towers, qu'elle chargea de promouvoir le commerce international. «La croissance du commerce extérieur canadien et l'expansion de notre banque à l'étranger, écrivait Towers un an plus tard dans *Financing Foreign Trade*, une publication de la banque, nous obligent de plus en plus à connaître à fond le financement des importations et des exportations⁵⁹.» En 1922, Towers fut envoyé à La Havane pour se familiariser sur le terrain avec ce type de financement.

Ce climat favorable permit à la Banque Royale de prospérer de façon spectaculaire à Cuba. Après l'ouverture des succursales de Santiago et de Camagüey en 1903-1904, le réseau ne cessa de s'étendre pour passer à onze succursales en 1908, à vingt-sept en 1918 et à soixante-cinq, à son apogée, en 1923. En 1903, la banque acquit la Banco del Comercio afin de prendre pied sur le marché du financement commercial et municipal à La Havane. En 1905, elle se joignit à Norman Davis, homme d'affaires américain, et à plusieurs négociants cubains pour constituer la Trust Company of Cuba, afin



Les Canadiens avaient un talent particulier pour établir des succursales bancaires dans les Caraïbes. Malheureusement, il n'était pas toujours facile de se rendre d'une succursale à l'autre. Comme une inspection efficace était indispensable à la bonne marche d'un réseau de succursales, les inspecteurs se muèrent bientôt en intrépides voyageurs. Nous voyons ici un inspecteur aux prises avec les chemins boueux de Porto Rico tandis qu'un autre (page suivante) a choisi de se déplacer à cheval.

d'offrir les services fiduciaires qui allaient de pair avec les activités bancaires partout ailleurs. Où qu'elle allât à Cuba, la banque essayait de se présenter sous le visage d'une institution progressiste et moderne. Suivant les conseils de Van Horne, elle cherchait des emplacements bien en vue pour ses succursales et ne lésinait pas sur leur décoration. En 1919, un nouvel immeuble de sept étages, œuvre de l'architecte de la banque, S.G. Davenport, fut inauguré à La Havane. Abrisant le siège social, cet immeuble se voulait l'illustration de la modernité nord-américaine⁶⁰. Les Canadiens ont donc fourni à Cuba un modèle de banque à succursales: onze succursales, réparties dans toute La Havane, reliaient la ville à ses marchés d'exportation et à l'arrière-pays, en particulier les provinces d'Oriente et de Camagüey, où Canadiens et Américains s'activaient. En 1914, Cuba était le fleuron du réseau international de la Royale, apportant à la banque profits et prestige. Comparissant en 1913 devant le Comité de la banque et du commerce de la Chambre des communes, Edson Pease affirma que les activités de la banque dans le Sud «servaient directement les intérêts du Canada aussi bien que ceux de la banque». Les dépôts étaient supérieurs de 40 p. 100 aux prêts. Les activités étaient-elles rentables, lui demanda-t-on? «Oui, tellement que, il y a quatre ou cinq ans, un syndicat américain nous a offert pas moins de 1 000 000 \$ au titre de l'achalandage si nous nous retirions de Cuba⁶¹.» Pease ne prit pas la peine de décrire sa réponse aux Américains.

Cuba servit de banc d'essai à la Banque Royale pour son expansion dans les Caraïbes et en Amérique latine. En 1907, Francis Sherman fut promu au rang de surintendant des succursales cubaines et reçut l'ordre de

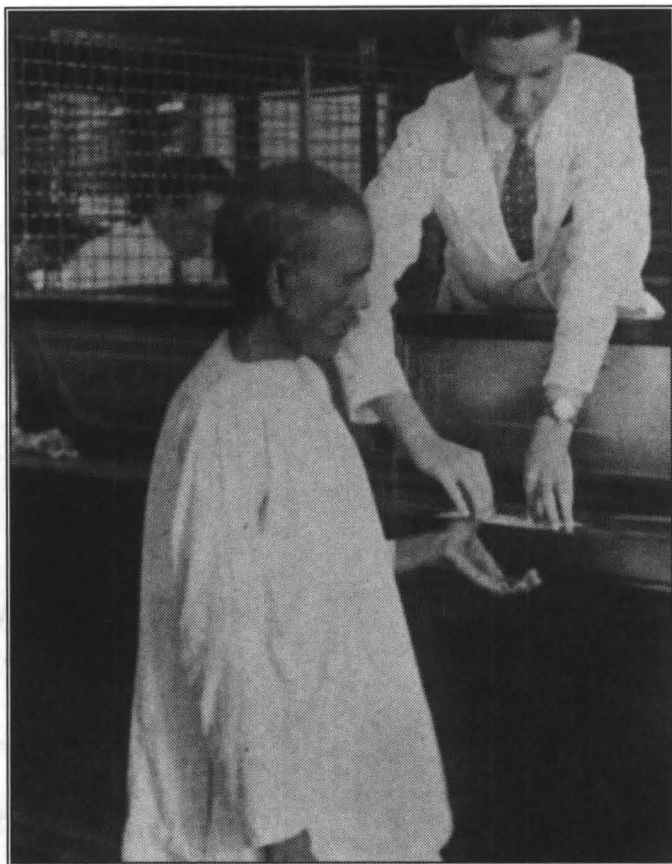


partir pour Porto Rico afin d'y évaluer les possibilités. Comme Cuba, Porto Rico était tombé dans l'orbite des États-Unis à la suite de la guerre hispano-américaine, ce dont avait profité la Union Bank of Halifax lorsqu'elle avait ouvert ses portes à San Juan en 1906. Sherman ayant informé la banque que le sucre, le tabac et le café produits dans l'île offraient la perspective d'opérations lucratives, la banque s'implanta elle aussi à San Juan au début de 1907, avant d'ouvrir des succursales à Ponce et à Mayagüez. D'importants clients y ouvrirent presque immédiatement des comptes: la Puerto Rico Telephone Company, créée par les omniprésents frères Behn et la Puerto Rico Railways, fondée par un jeune et dynamique Montréalais, Max Aitken⁶². Le financement du négoce des produits de base se révéla une activité florissante. En 1910, la Royale reprit la succursale de la Union Bank of Halifax dont le comptable, Charles C. Pineo, devait devenir l'un des piliers des opérations internationales de la banque. Les deux décennies suivantes devaient voir des hommes comme Pineo et Sherman répandre le nom de la Banque Royale dans toutes les Caraïbes et l'Amérique latine. En 1925, la Royale, forte de ses cent vingt et une succursales répandues dans vingt-huit pays, était la banque canadienne ayant le réseau international le plus développé.

La Royale n'était toutefois pas la seule, loin de là, dans le Sud; en 1926, on dénombrait cent quatorze succursales de banques canadiennes à Cuba et dans les Antilles, dont soixante-douze appartenaient à la Royale. Également issue de Halifax, la Banque de Nouvelle-Écosse était sa principale rivale dans les Caraïbes. À cela s'ajoutaient des banques américaines, avec quarante-quatre succursales en 1926, et quelques banques britanniques. Cependant, en Amérique du Sud et à Cuba, la Royale et la National City Bank of New York avaient pratiquement le champ libre⁶³. La Royale était, comme l'annonçait fièrement sa publicité, une «grande banque internationale⁶⁴».

La réussite de la banque à l'étranger dépendait de deux conditions essentielles. Le Canada n'étant pas à l'époque une puissance mondiale, la Royale «empruntait» habituellement une autre nationalité. Ainsi, l'amendement Platt lui avait permis de se prévaloir de la protection des Américains à Cuba, à Porto Rico et en République Dominicaine. Dans les Antilles occidentales, elle se présentait comme une banque «britannique». À la Guadeloupe, c'était une banque «française». Ce n'est qu'en Amérique du Sud qu'elle adopta une identité propre, tout en étant habituellement en excellents termes avec l'ambassadeur de Grande-Bretagne. Si le visage qu'elle présentait aux observateurs extérieurs était parfois voilé sous d'autres identités, la Royale ne faisait pas mystère du caractère profondément canadien de son fonctionnement interne, le deuxième grand atout dont elle disposait pour s'étendre: les méthodes bancaires et les «gars de la banque» canadiens essaïmaient de par le monde.

Cet amalgame — financement du commerce international, services de détail et personnel canadien — assura de solides fondations au réseau de la banque à l'étranger, mais ces fondations présentaient quelques faiblesses. Ainsi, une bonne partie du financement du commerce dépendait d'un régime



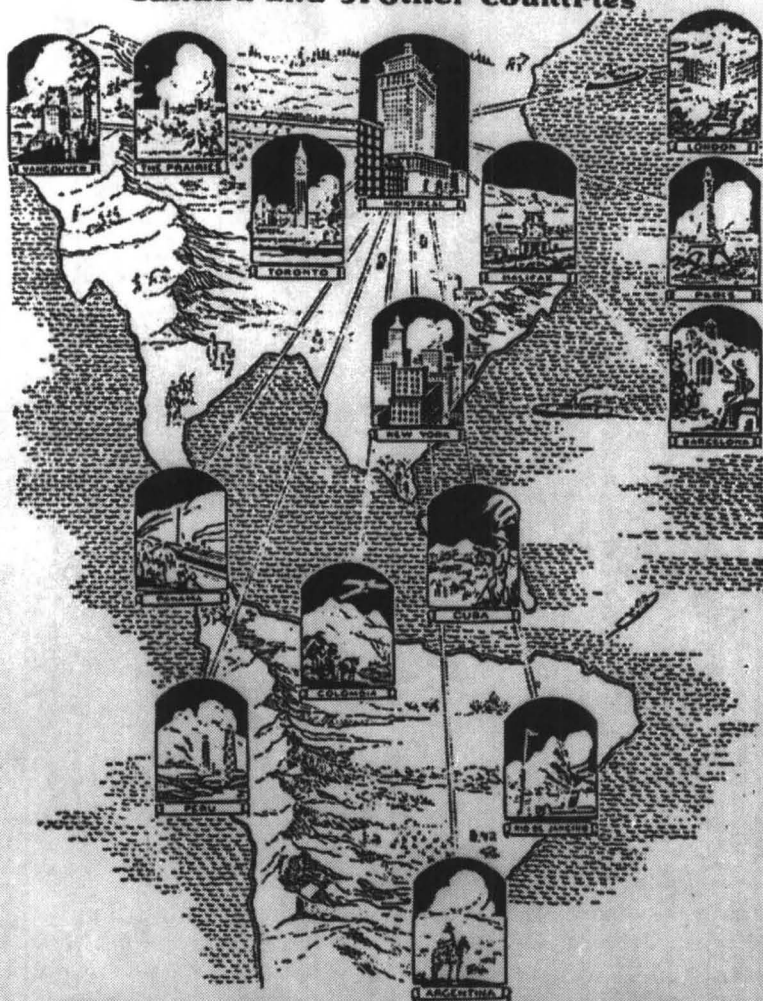
Nombre des clients antillais de la Banque étaient illettrés. L'article 95d) du règlement stipulant que tous les clients devaient pouvoir être identifiés de manière « fiable », nombre de directeurs de succursale recouraient à la prise des empreintes digitales. Ci-dessus, un Trinidadien donne ses empreintes en 1926.



économique de laissez-faire, que pouvaient compromettre plusieurs facteurs. Il arrivait que, sans préavis, les cours des matières premières accusent une chute, laquelle risquait de se prolonger, voire de devenir permanente, si de nouvelles sources d'approvisionnement ou de nouvelles techniques faisaient leur apparition. Les prix pouvaient également grimper en flèche si d'autres producteurs disparaissaient; ce fut le cas à Cuba pendant la Première Guerre mondiale, qui mit fin pour quelques années à la production de betteraves sucrières en Europe. De même, lorsque les régions productrices commençaient à avoir une économie un peu plus solide, elles essayaient souvent de réduire les exportations dans le but de stimuler la transformation des produits sur place. Les exportateurs cubains eurent la chance extraordinaire de

A Great International Bank

With over 900 Branches serving
Canada and 31 other countries



The Royal Bank of Canada

HEAD OFFICE

MONTREAL

*La réussite des banques canadiennes à l'étranger flattait l'orgueil national.
Cette annonce parut à la fin des années vingt dans le Canadian Geographic Journal.*

bénéficiaire d'une hausse ininterrompue des cours du sucre de 1900 à 1920. Tout dépendait du sucre: la diversification des cultures était insuffisante pour constituer une «police d'assurance⁶⁵». La production était également sujette à d'autres aléas: la guerre, les fléaux naturels et les soulèvements. En fait, la production de produits de base pouvait rapidement devenir un piège pour les producteurs et pour leur banquier. La plupart des succursales de la Royale dans les Caraïbes étaient établies dans des sociétés coloniales ou, comme à Cuba, semi-coloniales. À mesure qu'on avançait dans le siècle, et plus particulièrement après 1945, un vent de décolonisation allait souffler sur nombre des pays où la Royale était installée, y modifiant le climat politique. La banque s'adapta aux nouvelles tendances en engageant des nationaux partout où elle était active et en tenant compte des sensibilités politiques locales. Jusqu'en 1930, cependant, ces tendances ne se manifestèrent que par des soulèvements sporadiques. Il n'y eut qu'un pays, le Panama, d'où la Royale dut se retirer après y avoir ouvert une succursale en 1929; à la suite d'un changement d'orientation politique, une loi adoptée en 1939 voulait obliger les banques à acheter des obligations de l'État.

Le réseau de la Royale dans les Caraïbes était complet, dans ses grandes lignes, au début de la Première Guerre mondiale. En 1910, la reprise de la Union Bank of Halifax permit d'acquérir une succursale à Trinidad. Vinrent s'y ajouter la Jamaïque et la Barbade en 1911, le Honduras britannique en 1912, la Grenade en 1913, la Guyane britannique en 1914 et Antigua, la Dominique et Saint-Kitts en 1915. Nevis, Montserrat et Tobago se joignirent au réseau en 1917, tout comme Sainte-Lucie en 1920. Comme ces colonies effectuaient le gros de leur commerce et de leurs opérations de change avec l'Europe, et en particulier l'Angleterre, la Royale s'établit à Londres en 1910.

La succursale de Londres prit en charge toutes les fonctions exécutées jusque-là par les correspondants bancaires de la Royale dans la City. Pour la première fois, la banque se trouvait à pied d'œuvre dans une ville qui se targuait d'être «le banquier de la planète». Les cadres supérieurs de la banque ne sortaient qu'en jaquette et haut de forme; le thé était servi à 16 h 30 précises chaque après-midi. Les employés de la Royale étaient vivement conscients du prestige qu'avait la Banque de Montréal dans la City; celle-ci était depuis longtemps l'agent financier du Dominion à Londres. En 1915, la banque dut ravalier quelque peu ses ambitions lorsque fut mis au jour un détournement de 15 850 £ commis par le directeur de la succursale, lequel fut remercié sans cérémonie⁶⁶. Cela n'empêcha pas la succursale de Londres de prospérer. En 1920, elle comptait plus de cent employés et un portefeuille équilibré de prêts et de dépôts se chiffant à 20 millions de dollars en moyenne. En 1928, la banque allait ouvrir une succursale dans le West End, près de Trafalgar Square, tandis qu'en 1931 S.G. Davenport concevait un magnifique immeuble pour la succursale principale de Lothbury, en face de la Banque d'Angleterre, dans la City.

En 1914, l'attention de Pease se porta sur un autre élément de la mosaïque coloniale qu'étaient à l'époque les Antilles, soit les colonies fran-



Des «gars de la banque» se détendent à San Juan, à Porto Rico, en 1917.

çaises de la Guadeloupe et de la Martinique. Le consul de Grande-Bretagne à la Martinique fournit en quelques mots une justification à l'ouverture d'une succursale dans l'île: «La colonie est prospère, il s'y trouve beaucoup d'argent en attente d'investissement et notre unique institution bancaire, la Banque de la Martinique, m'apparaît dépassée par les événements⁶⁷.» Les exportations de cacao, de café, de vanille et de rhum destinées principalement à la France semblaient offrir une nouvelle possibilité d'implantation par le biais du financement du commerce. L'irruption de la Première Guerre mondiale (qui rendait le commerce dangereux et devait opérer une ponction sur le personnel de la banque) repoussa à 1919 l'établissement de la Royale dans ces colonies. La même année, une succursale fut ouverte à Port-au-Prince, en Haïti. En complément, la banque ouvrit un bureau à Paris à l'adresse prestigieuse de la rue Scribe. Pour échapper aux lourds impôts appliqués en France, le bureau de Paris fut constitué en entité distincte. Il ne tarda pas à devenir fort actif, permettant à la banque de profiter de la reconstruction de l'Europe après la guerre. La réussite se fit davantage attendre dans les Antilles françaises.

Dès le départ, Montréal s'aperçut que les deux colonies françaises avaient des besoins bien particuliers: «Les îles britanniques voisines sont aussi différentes des îles françaises que pourraient l'être des contrées situées aux antipodes l'une de l'autre⁶⁸.» Les résultats décevants enregistrés au début par la banque amenèrent celle-ci à dépêcher dans le sud un personnel canadien-français, notamment H.L. Gagnon, originaire de la Nouvelle-Écosse; ce dernier fit du si bon travail que la banque l'envoya en 1923 à sa nouvelle succursale de Barcelone. Les établissements de la Mar-

tinique et de la Guadeloupe continuèrent de vivre sous la direction de cadres inefficaces — ce qui fut imputé, dans un rapport de la banque, à la persistance d'une attitude «anglo-saxonne» — et sous l'effet de la crise. Lorsque la Deuxième Guerre mondiale coupa les colonies françaises de la métropole en 1940, les succursales fermèrent leurs portes.

La guerre qui sévissait en Europe et les soulèvements politiques locaux menaçaient constamment les activités dans les Caraïbes. Les prix des matières premières avaient peut-être augmenté, mais il en allait de même des risques commerciaux. En 1914, l'appel des employés de banque canadiens sous les drapeaux et l'apparition des sous-marins allemands dans l'Atlantique freinèrent les visées expansionnistes de la banque à l'étranger. En 1916, la fragilité du réseau mis en place dans les Caraïbes fut bien illustrée en République Dominicaine. La Royale y avait fait son entrée en 1912 en vue d'accaparer le financement des exportations de sucre et de cacao; en 1916, elle avait établi trois succursales dans l'arrière-pays. Les assassinats, la répudiation de la dette extérieure et une série d'occupations par l'étranger avaient cependant donné à la République une orientation nationale «des plus douteuses⁶⁹». En 1905, les Américains étaient intervenus pour obliger les Dominicains à s'entendre avec leurs créanciers et en 1916, lorsque le président Jimenez fut renversé par l'armée, les Marines débarquèrent à nouveau. «Non seulement la plupart des honnêtes gens sont résignés à la présence des Américains ici, écrivait le directeur de Santo Domingo à ses succursales, mais ils semblent craindre qu'ils ne s'en aillent avant d'avoir corrigé la situation... Si des combats éclatent, fermez la banque et tenez-vous le plus possible à l'écart des troubles⁷⁰.» Les Américains restèrent jusqu'en 1924, faisant ainsi de la République Dominicaine une autre de leurs «colonies» sucrières. Leur occupation apporta une réforme agraire, l'administration des douanes dominicaines par les Américains, un accès privilégié au marché américain du sucre, et la création d'une Garde nationale dont devait se servir Rafael Trujillo pour établir son régime dictatorial à la fin des années vingt⁷¹. Une intervention du même genre en Haïti, de 1916 à 1934, s'était traduite par des réformes analogues et une même situation de dépendance vis-à-vis des Américains.

Si elle avait porté un coup d'arrêt à l'expansion de la banque à l'étranger, la Première Guerre mondiale devait aussi être marquée par deux événements importants. Tout d'abord, la concurrence montrait les dents. Libérées par le Federal Reserve Act de 1913 et à l'écart du conflit mondial jusqu'en 1917, les banques américaines se ruiaient maintenant à l'étranger, dans le sillage de la National City Bank de New York. Celle-ci avait trouvé dans la personne de James Stillman un président aussi dynamique que pouvait l'être Edson Pease. Formant des alliances avec des entreprises américaines de premier plan à l'étranger, comme la Standard Oil et la W.R. Grace, Stillman commença à implanter un réseau à l'étranger, en commençant par Cuba, l'Argentine et le Brésil⁷². La Banque Royale avait maintenant des concurrents directs. Quelques années plus tard, un

cadre de la Royale chassé de sa succursale des Cayes, à Haïti, par la concurrence de la National City déclarait avec dépit qu'il «n'avait jamais aimé les sourires des banquiers américains à Haïti, qui ressemblaient à celui d'un chat s'appêtant à croquer une souris⁷³».

Ensuite, la concurrence nouvelle des Américains fut amplifiée par un second facteur: la nécessité de définir une stratégie d'expansion pour l'après-guerre. Certain que la victoire des Alliés préluait à une nouvelle période d'expansion, le siège social commença peu après le début de la guerre à chercher avec optimisme des possibilités nouvelles à l'étranger. Il présuait que la paix se traduirait automatiquement par l'ouverture de nouveaux bureaux en Europe — ce qui fut le cas à Barcelone en 1918 et à Paris en 1919. Par contre, c'était un sentiment de curiosité plutôt que de certitude qui inspirait l'attitude de la banque face à l'Orient et à l'Amérique latine. Au début de 1916, le surintendant de la banque en Colombie-Britannique implorait le siège d'examiner les possibilités en Extrême-Orient: «Les marchandises japonaises sont ici pour de bon⁷⁴.» Deux mois plus tard, le délégué commercial du Canada à Shanghai pressait la banque d'ouvrir des succursales à «Shanghai, Hong Kong, Manille et Yokohama, qui offrent un véritable potentiel⁷⁵». À Ottawa, le premier ministre Borden exprimait clairement son désir de voir les banques ouvrir le marché latino-américain aux exportateurs canadiens. L'achèvement du canal de Panama avait ouvert «de merveilleuses possibilités» sur la côte ouest de l'Amérique du Sud⁷⁶. Edson Pease n'était évidemment pas insensible à toutes ces idées. Il avait déjà l'œil sur Honolulu pour y ouvrir une succursale et, muni de ces nouvelles assurances, il commença à «s'intéresser immédiatement» à l'Extrême-Orient. Il n'était pas le seul: tout indiquait que la National City se préparait elle aussi à la ruée de l'après-guerre.

C'est au début de l'automne 1918 que les choses sérieuses commencèrent; jusque-là, Pease se sentait limité par le manque de personnel dû à la guerre. La paix étant imminente, cependant, la Royale attaqua sur deux fronts. Elle n'était pas la seule à penser que la Sibérie offrait au Canada d'intéressantes possibilités d'expansion commerciale. Après la révolution d'Octobre, Ottawa, jugeant que les bolcheviks ne pourraient se maintenir au pouvoir, avait dépêché des renforts pour aider leurs adversaires. Des délégués commerciaux suivirent, notamment Dana Wilgress, nommé à Vladivostok en octobre 1918. Il ne fallut que quelques jours au directeur général Charlie Neill pour demander au ministre du Commerce George Foster si la banque «pouvait se rendre utile au gouvernement du Dominion... Notre but est de promouvoir le commerce international». Cette offre de service fut accueillie avec enthousiasme par Foster⁷⁷. Les trois semaines suivantes virent la banque s'engager dans une course folle pour transplanter un directeur de succursale de Toronto, D.C. Rea, dans le sol vierge de la Russie révolutionnaire. «La situation est hérissée de difficultés, confiait Neill à Rea, et nous en savons très peu sur les conditions et les risques là-bas⁷⁸.» Le 28 novembre, Rea quittait Vancouver à bord de l'*Empress of Japan*, accompagné d'un personnel réduit et d'un immeuble



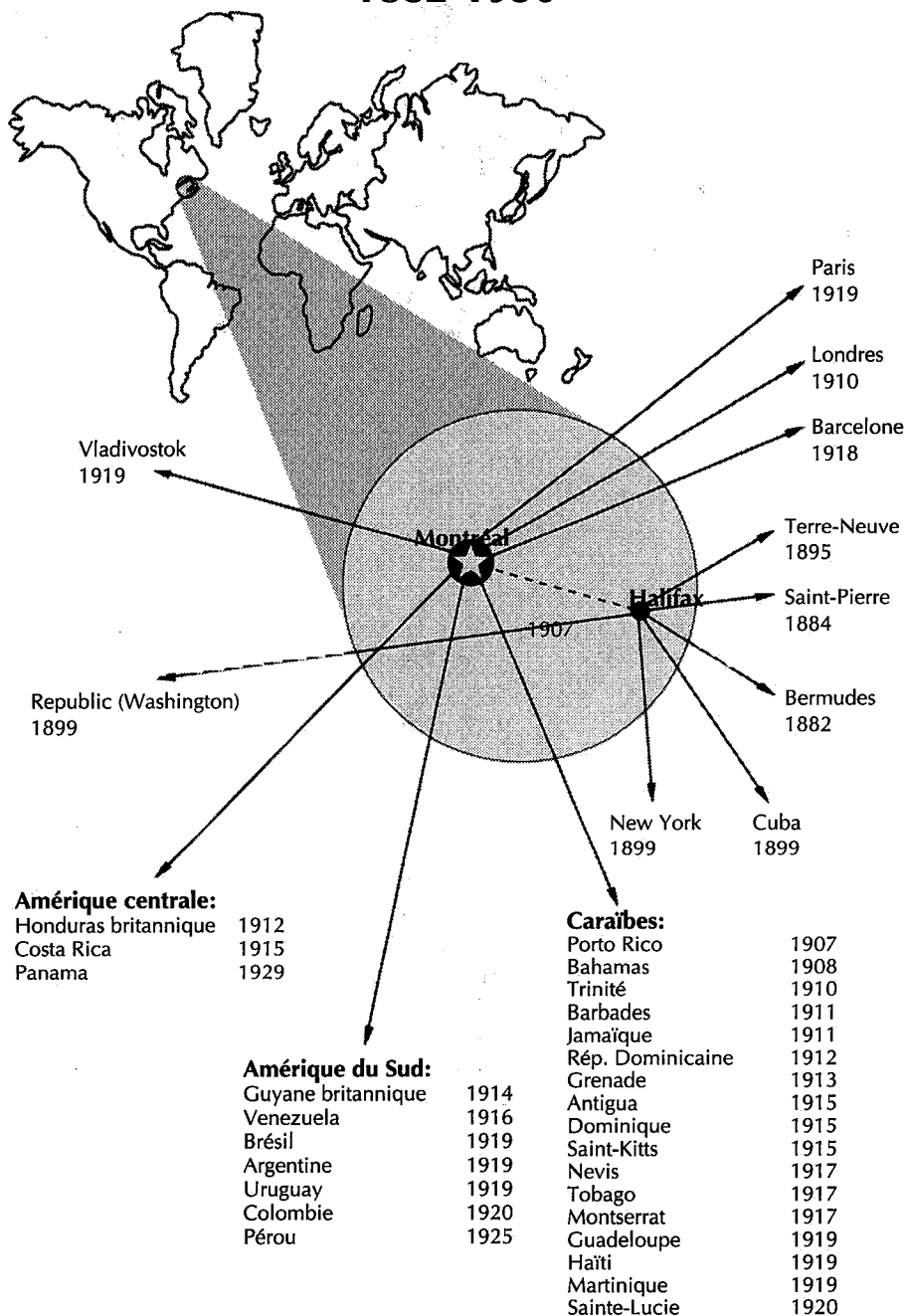
Protégera nos foyers et nos droits. Les dirigeants de la banque à La Havane accueillent le Premier ministre Mackenzie King et son conseiller en matière d'affaires extérieures O.D. Skelton (à l'extrême gauche) en 1939.

préfabriqué de cinquante-sept tonnes. Il avait pour mission d'ouvrir à Vladivostok une succursale à partir de laquelle il étudierait les possibilités offertes par Shanghai et Hong Kong. Le 21 décembre, Rea présentait ses lettres de créance à Wilgress dans le port russe bloqué par l'hiver; la National City Bank y était déjà ouverte depuis une semaine.

L'aventure de Vladivostok tourna au désastre. Les fonctionnaires canadiens avaient beaucoup surestimé le potentiel commercial de la ville; en fait, celle-ci devait son activité uniquement à l'approvisionnement des troupes Blanches et Alliées qui venaient y prendre le Transsibérien pour aller combattre l'Armée rouge de Trotski. Rea se plaignait de ce que le rouble n'avait «aucune valeur» et ressemblait à une «étiquette de bouteille de bière». On avait l'habitude de tout remettre au lendemain dans la ville. La banque subsistait à grand-peine à l'aide des opérations de change. Les coups de feu qui déchiraient la nuit empêchaient le personnel de dormir et «au matin, cinq ou six cadavres parsemaient la rue». Rea persuada le commandant canadien de poster des soldats autour de sa succursale. Dans le plus pur style des «gars de la banque», Roy East, directeur par intérim après le départ de Rea pour Shanghai, passait ses fins de semaine à sillonner la mer du Japon sur un yacht baptisé le *Minnetonka*⁷⁹.

Au printemps de 1919, la fin était proche. Le contingent canadien plia bagages tandis que l'Armée rouge se rapprochait sans cesse. Rea a plus tard prétendu avoir reçu un télégramme dans lequel les signataires, Lénine et Trotski, dénonçaient le rôle d'«administration financière» que jouait la banque pour les Blancs. «La Garde rouge, prévenait Trotski,

Le financement des exportations: les succursales de la Banque Royale à l'étranger 1882-1930



attend votre arrivée avec impatience*.» En juillet, East déclara que le bolchevisme avait envahi la ville et, lorsque les Blancs ne purent obtenir de participer aux pourparlers de paix de Versailles, la Banque Royale annonça, le 15 octobre, la «fermeture temporaire» de sa succursale de Vladivostok. Il faudrait attendre 1958 pour voir la banque revenir en Extrême-Orient, avec l'affectation d'un représentant à Hong Kong; dans l'intervalle, les mystères du commerce en Extrême-Orient demeurèrent impénétrables aux Canadiens.

La Royale avait fondé plus d'espoirs sur l'Amérique centrale et l'Amérique du Sud. Les succursales ouvertes en 1915 et 1916 au Costa Rica et au Venezuela constituaient une tête de pont pour la banque. À la fin de 1918, Pease décida «de consacrer des efforts énergiques» à l'Amérique latine⁸⁰. Son instinct lui dicta de veiller en tout premier lieu à disposer d'un personnel à la hauteur. En 1915, la National City Bank avait fait une «razzia» aux dépens de la Royale, raflant à celle-ci le très compétent Charles Pineo pour le mettre à la tête de ses activités au Brésil. Normalement, ce comportement aurait valu à Pineo d'être ostracisé, mais Pease tenait à remettre la main sur lui pour son projet d'expansion en Amérique latine. Outre qu'il parlait l'espagnol, Pineo avait une connaissance encyclopédique du continent. C'est au redoutable F.T. Walker, agent de la banque à New York, que l'on confia la délicate mission de ramener Pineo au bercail. Walker ayant réussi dans son entreprise, en avril 1919 les deux hommes partaient pour une grande tournée du Brésil, de l'Uruguay et de l'Argentine. Le rapport détaillé rédigé par Walker à l'issue de cette expédition conforta Pease dans son projet. Les opérations commerciales réalisées dans les trois pays offraient, aux yeux de Walker, d'amples possibilités à la banque: «J'en suis venu à penser que nous avons une place à prendre entre les banques anglaises et américaines.» Les banques britanniques étaient considérées par les négociants d'Amérique latine comme trop compassées, tandis que les banques américaines manœuvraient avec à peu près autant de finesse et de discrétion qu'un «orchestre de cuivres», comme se plaisait à le signaler Pineo⁸¹. Tout ce que les Canadiens avaient à faire, c'était de démontrer leurs compétences dans le financement du commerce international et dans les opérations de change entre les ports de l'Amérique du Sud et les quais de l'Europe et de l'Amérique. Le commerce canadien y avait sa place, mais le gros des marchandises devait être expédié ailleurs. «On a tendance, dans ces villes sud-américaines, à penser que nous venons surtout pour promouvoir le commerce canadien. Il nous faudra dissiper cette impression au moyen d'une propagande judicieuse», faisait observer Walker. La recette mise au point à Cuba allait maintenant être appliquée à l'Amérique du Sud: «Nous avons la possibilité de faire de

* On ne possède aucun détail sur ce câble (ni sur le message de bienvenue de Kerenski, chef du gouvernement provisoire). Bien qu'il soit repris mot à mot ailleurs, l'original ne figure pas dans les archives gardées sur le fiasco de Vladivostok. La seule explication est que Rea l'ait conservé en souvenir.

l'excellent travail en équipe avec nos succursales de New York, de Londres, de Paris et de Barcelone. Nous devons nous aider les uns les autres pour obtenir des opérations de recouvrement et de change...⁸²»

Pease fut vite en action. À la fin de 1919, la banque ouvrait des succursales à Buenos Aires, Rio de Janeiro et Montevideo, puis, au début de 1920, à Barranquilla en Colombie. Ce fut un succès presque du jour au lendemain. Malgré des problèmes d'organisation du personnel, Pineo put déclarer avec fierté qu'en un peu plus d'un an le service de change brésilien était devenu «extrêmement bien tenu [...] le mieux géré et le plus efficace au Brésil⁸³». D'autres succursales vinrent s'ajouter au réseau brésilien, à Santos et Recife, pour desservir les exportateurs de café et de cacao, ainsi qu'à São Paulo, où la banque commença à faire crédit aux industriels locaux. De nouvelles succursales virent le jour au Venezuela et, en 1925, la banque racheta à des intérêts américains la Bank of Central and South America, ce qui fit tomber dans son giron douze nouvelles succursales au Costa Rica, en Colombie, au Venezuela et — ce qui était nouveau — au Pérou. La Royale ne joua un rôle effacé qu'au Mexique, où la Banque de Montréal était bien implantée, et où la sanglante guerre civile de 1910-1920 avait laissé des cicatrices encore sensibles.

L'étendue du réseau international de la Royale lui fut bien utile tout au long des années vingt, en lui procurant une certaine stabilité. Les activités de la banque se ressentaient inévitablement des soubresauts imprévisibles qui agitaient à l'occasion la politique latino-américaine. C'est le chevronné Pineo qui résumait le mieux la situation en évoquant «les secousses occasionnelles auxquelles il faut s'attendre» lorsqu'on fait affaire en Amérique latine⁸⁴. En 1919, par exemple, le président Tinoco, chef révolutionnaire peu populaire du Costa Rica, s'enfuit en emportant une traite de 200 000 \$ US, obtenue par des moyens frauduleux, qui était tirée sur la banque. Malgré un arbitrage international, l'argent ne put jamais être récupéré⁸⁵. Dans l'ensemble, cependant, le réseau international se révélait plus résistant que ses diverses parties constituantes. Les succursales à l'étranger apportèrent une solide contribution aux bénéfices de la banque tout au long des années vingt. Une analyse des profits réalisés globalement de 1922 à 1931 révèle que Rio et São Paulo, au Brésil, étaient les centres les plus lucratifs, apportant un peu plus de deux millions de dollars au cours de cette période. La Colombie (593 000 \$), la République Dominicaine (645 000 \$), le Honduras britannique (313 883 \$) et la Jamaïque (236 000 \$) étaient également bénéficiaires, année après année. L'importance des frais généraux en Argentine faisait de Buenos Aires le maillon faible de la chaîne. Partout ailleurs, la banque enregistrait des bénéfices décents, à une exception notable près, Cuba.

En 1920, le marché du sucre s'effondra. La Première Guerre mondiale avait fait monter d'encore quelques degrés la température de l'économie sucrière déjà surchauffée de Cuba. La production de betteraves sucrières étant arrêtée par les hostilités en Europe, les Alliés avaient créé en 1917 un

Comité international du sucre afin de coordonner l'achat et la distribution de toute la récolte cubaine. Les achats proprement dits étaient effectués par le Sugar Equalization Board des États-Unis. Ce contrôle du marché entraîna une forte hausse des prix. La production grimpa à près de quatre millions de tonnes en 1919. Cette fièvre toucha également les Canadiens; la Cuban-Canadian Sugar Company — banquier: Banque Royale du Canada — fut amenée à acheter la plantation de canne à sucre de Río Cauto dans l'Orient⁸⁶. À Cuba, les banques, notamment les institutions locales comme la Banco Nacional de Cuba, n'étaient pas regardantes sur l'octroi de facilités de crédit aux spéculateurs. Les demeures des nouveaux riches vinrent consteller les banlieues de La Havane, tandis que prenait naissance le mythe du playboy cubain. Et tout d'un coup, la Danse des millions prit fin.

La guerre terminée, la culture de la betterave à sucre reprit en Europe, tandis que le sucre de l'Extrême-Orient faisait sa réapparition. Pressentant le retour du marché à la normale, le président Wilson abolit le contrôle du sucre en décembre 1919. Une spéculation effrénée commença par faire grimper le prix du sucre à 12,50 cents en fin d'année. En mai 1920, il frôlait les 22,50 cents. Puis le jeu du marché fit son œuvre,



Sir Herbert Holt sur le pont du pétrolier de l'Imperial Oil Albertolite, en Colombie en 1926. L'Imperial fut l'un des premiers clients commerciaux de la banque à Toronto, et Holt avait joué un rôle actif dans la construction des pipelines en Colombie. C'est en partie pour financer le commerce du pétrole que la banque s'implanta en Colombie et au Venezuela dans les années vingt.

entraînant une inexorable descente aux enfers qui vit le prix du sucre s'arrêter à 3,66 cents en décembre. L'économie cubaine était en lambeaux. Harold Hesler, un employé de la Royale de retour d'un congé au Canada, trouva en octobre que La Havane ressemblait à une «ville sépulcrale». Le 9 octobre, les retraits aux guichets bancaires atteignirent des proportions sans précédent, amenant le gouvernement à imposer un moratoire sur toutes les dettes jusqu'au 1^{er} décembre. Les représentants des intérêts financiers étrangers, dont Edson Pease, se précipitèrent à La Havane pour y faire le point sur la situation. Le grand nettoyage commença au début de 1921. Une commission fut chargée de superviser la liquidation des banques surengagées dans le secteur du sucre. Les plus durement touchées étaient les banques cubaines; seize d'entre elles furent dissoutes entre 1921 et 1925. La Banco Nacional de Cuba subit des pertes énormes; son président se donna la mort, et la banque ne fut plus jamais que l'ombre de ce qu'elle avait été.

La Banque Royale survécut à la tourmente malgré la chute de ses dépôts, passés de 73 millions de dollars en octobre 1920 à 32 millions en juillet 1921. Les 41 millions ainsi évaporés apparaissaient clairement dans la baisse des dépôts totaux de la banque, passés de 455 à 376 millions de dollars de 1920 à 1921. La diminution des prêts fut moins brutale en apparence, puisqu'ils passèrent de 64 à 62 millions de dollars au cours de la même période. Les effets réels de la crise se déroulaient en coulisse. Le service des prêts accordés aux sucriers aux plus beaux jours de l'expansion n'étant plus assuré, la banque dut se saisir des biens donnés en garantie par les emprunteurs. C'est ainsi que la Banque Royale devint productrice de sucre. D'immenses usines comme les installations de Borjita, Antilla et Río Cauto devinrent en fait des filiales d'exploitation de la banque. Celle-ci créa en 1922 la Sugar Plantations Operating Company afin de superviser ces avoirs qui n'étaient pas dépourvus de valeur, mais dont elle avait dû prendre possession à son corps défendant. La banque calculait que, quand le marché du sucre se redresserait, elle revendrait les usines. Qui aurait pu prédire à l'époque qu'il faudrait attendre 1950 pour vendre le dernier moulin à canne à sucre?

Alors que le secteur bancaire cubain accusait le coup dans les années vingt, la National City et la Banque Royale consolidaient leur emprise sur le système bancaire. Toutes deux alourdies par le poids de leurs créances irrécouvrables dans l'industrie sucrière, elles commencèrent à élaguer leur réseau de succursales dans l'île. En fait, les Canadiens reprirent quelques petites banques cubaines, mais en 1930 on ne comptait plus que trente-huit succursales dans l'île, alors qu'il y en avait eu jusqu'à soixante-cinq cinq ans plus tôt. Même si les «comptes de moulins à sucre», comme on les appelait, constituaient une véritable bombe à retardement pour la banque — une bombe dont le tic-tac serait très audible pendant la crise —, la banque gardait à Cuba un réseau de succursales en assez bonne santé, qui lui permettait de réaliser des bénéfices de



Les administrateurs en tournée en Amérique latine en 1925. Neill, Holt et Smeaton White (de droite à gauche) posent à côté d'un train dans les Andes.

deux millions de dollars par année en moyenne pendant les années vingt. Il reste qu'en 1920 Cuba avait perdu son attrait, ce qui incita la banque à minimiser sa présence dans l'île dans ses rapports aux actionnaires. Aux yeux des Cubains, elle demeura toutefois la Banco de Canada⁸⁷.

Malgré ses cuisants déboires à Cuba, la Banque Royale savait que son aptitude à transplanter le système canadien de succursales dans les Caraïbes et en Amérique latine avait grandement contribué à son ascension. Elle avait apporté un complément de ressources non négligeable, offert des possibilités d'investissement à l'étranger, développé dans une certaine mesure le commerce extérieur du Canada et plus que tout, peut-être, avait été le prétexte d'une magnifique aventure. Quand des touristes ou des missions commerciales, voire un premier ministre, venus du Canada posaient le pied en terre étrangère, c'était le plus souvent un banquier canadien qui les accueillait. Il fallait travailler dur, mais la contrepartie en valait la peine. «Je ne pense pas que cela vaille la peine d'emporter nos bâtons de golf en Amérique du Sud», concluait Pease à la veille d'une tournée des succursales sud-américaines en 1922⁸⁸. Trois ans plus tard, au début de 1925, le président de la banque, Herbert Holt, le directeur général Neill et quatre de ses administrateurs prenaient la route de l'Amérique du Sud, pour un voyage de deux mois. «Prenez vos bâtons de golf

pour Buenos Aires», conseilla Neill à ses collègues. Ils étaient accompagnés de Smeaton White, rédacteur en chef de la *Gazette* de Montréal, qui devait publier ensuite le compte rendu de leur magnifique périple à Cuba, au Brésil, en Uruguay, en Argentine, au Chili et au Pérou. Holt, rapporte White, prenait plaisir à guider le petit groupe dans les Andes, se vantant des exploits qu'il avait accomplis à titre de jeune ingénieur en quête de contrats au Chili dans les années 1890⁸⁹.

Plus d'un employé de la Royale ayant travaillé au sud de l'Équateur partageait la nostalgie de Holt. Pour eux aussi, l'étranger représentait l'aventure. C.R. Beattie, directeur de la succursale de Belize, au Honduras britannique, aimait raconter comment, en 1912, il avait appris qu'une cargaison de chicle — l'ingrédient clé dans la fabrication de la gomme à mâcher — avait été saisie par des fonctionnaires corrompus, qui l'avaient emportée en bateau. Comme la marchandise servait de garantie à un prêt de la Banque Royale, Beattie se lança à leur poursuite. Ayant enfilé son gilet de hockey bleu roi orné du blason de la banque, il affréta une chaloupe avec laquelle il prit en chasse les forbans. Ces derniers, croyant que la Marine royale était à leur trousse, se rendirent sans coup férir à la «Marine de la Royale»⁹⁰.

D'autres eurent moins de chance. Le siège social avait toujours su que des dangers particuliers menaçaient les employés en poste dans le Sud. Le spectre de la fièvre jaune et de la malaria à Cuba avait par exemple incité les administrateurs, en 1900, à assurer la vie de leur personnel dans le Sud⁹¹. Le premier numéro du *The Royal Bank Magazine*, en novembre 1920, signalait que Guy Cameron, qui venait d'ouvrir la succursale de Barranquilla en Colombie, avait fait un saut au siège social. «Il prétend avoir visité plus de contrées inhospitalières que tout autre employé de la banque⁹².» Huit ans plus tard, Cameron rendait l'âme dans un hôpital de Lima, ayant contracté la fièvre lors d'une inspection des succursales péruviennes de la banque. Celle-ci fit rapatrier sa dépouille afin qu'elle soit inhumée dans sa ville natale de Strathgartney, dans l'Île-du-Prince-Édouard⁹³. Si l'étranger représentait l'aventure pour les employés de la banque, il apportait aussi son lot de peines.

CHAPITRE SIX

«Au sommet»: la maturité et ses défis, 1914-1929

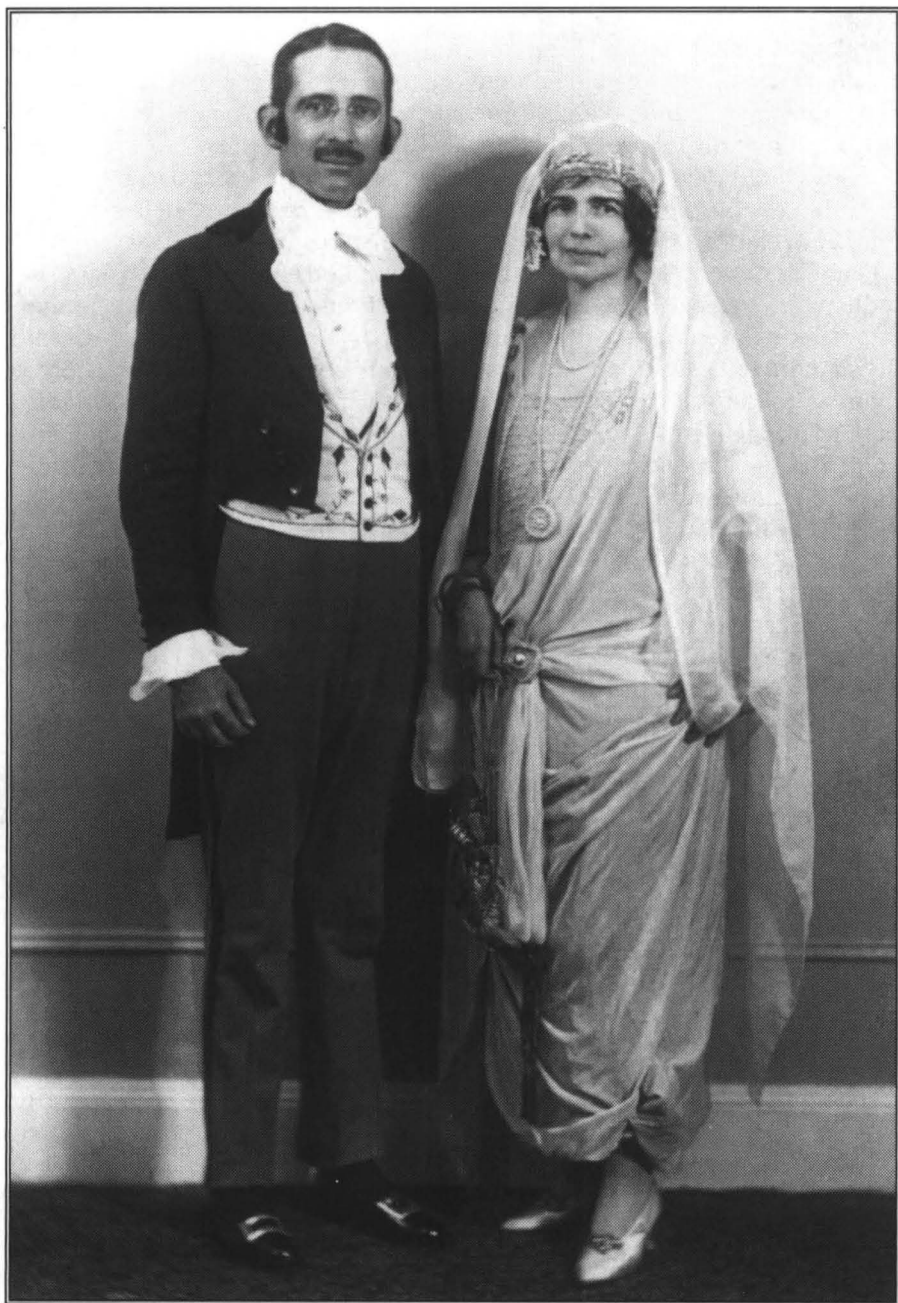
Il y avait bien de quoi célébrer. En ce réveillon du Jour de l'an 1911, Charlie Neill, le jeune et brillant directeur général adjoint de la banque, avait franchi l'Atlantique pour rendre visite à la nouvelle succursale de Londres. Norman Hart, comptable de la succursale, se rappelle avoir été convié à une «réception très animée», ce soir-là, dans la suite que Neill avait réservée à l'hôtel Savoy. De son hôte émanait une «franche gaieté»; comme la plupart des gens, Hart pensait que Charlie Neill «paraissait souvent favorisé par la chance¹». Trois ans plus tard, Neill, dauphin choisi par Edson Pease, allait devenir administrateur de la banque, puis, en 1916, directeur général. Pease prit en 1916 le titre d'administrateur général, un rappel du système bancaire anglais, pour s'occuper de l'orientation stratégique de la banque. Neill devait veiller à la bonne marche de la Royale jusqu'en 1929, date à laquelle il reprit le titre d'administrateur général de Pease. Il fut donc le premier chef de la direction de la Royale à avoir consacré toute sa carrière à la banque; sa réussite symbolisait, aux yeux de tous, les honneurs auxquels pouvait prétendre un «gars de la banque» dévoué. Lorsqu'il devint président de l'Association des banquiers canadiens en 1925, il déclara au *Monetary Times* que la banque n'était plus un «art réservé aux riches²».

Comme nombre de ses collègues — notamment l'autre directeur général adjoint, Francis Sherman — Neill, comme nous l'avons mentionné, était natif de Fredericton. Il avait été embauché en 1889 comme commis à la Merchants' Bank aux émoluments de 100 \$ par année. Il n'avait pas poursuivi ses études au-delà du secondaire. Trente-cinq ans plus tard, il devait déclarer devant les finissants de l'Université de Fredericton que la réussite souriait à ceux qui nourrissaient une «ambition tempérée par la lucidité³». La Colombie-Britannique, qui n'était pas à l'époque de tout

repos, avait offert à Neill la première occasion de se mettre en valeur, à la fin des années 1890; l'appréciation de son supérieur, qui voyait en lui «un garçon très prometteur⁴», lui avait valu la direction de la succursale de Vancouver en 1900, à l'âge de vingt-sept ans. Lorsqu'il revint chez lui recevoir son diplôme honorifique en 1924, il gagnait 50 000 \$ par an. Chaque samedi soir, Charlie se joignait maintenant à ses bons amis de l'élite financière de Montréal pour déguster «le meilleur repas que pouvait servir le Mount Royal Club» et jouer gros au poker jusqu'à minuit⁵.

La réception que donnait Charlie Neill en ce réveillon du Jour de l'an 1911 était un reflet de la réussite de la banque. Les dix premières années du siècle nouveau avaient vu celle-ci enregistrer une croissance sans précédent. Six mois après que Neill fut revenu de Londres, Herbert Holt avait convaincu les actionnaires d'autoriser une augmentation de capital; celui-ci passa de 10 à 25 millions de dollars, toute une somme à l'époque⁶. C'est en 1911 également que la banque déclara pour la première fois un bénéfice de 1 million de dollars — 1 152 249 \$ exactement — et inaugura l'ère des dividendes de 12 p. 100, qui devait s'étendre sur une vingtaine d'années. Avec un actif de 110 millions de dollars, mille cinq cent dix employés, deux cent sept succursales et un compte de réserve bien garni, la Banque Royale du Canada parvenait à la maturité. En 1909, Holt avait aidé à compléter cette expansion en montant la prise de contrôle — sans lien de dépendance — de la Montreal Trust Company. Celle-ci se révélait un allié précieux, permettant à la banque d'avoir facilement accès à des services fiduciaires⁷. C'est en s'appuyant sur ces bases qu'Edson Pease, grâce à une stratégie dynamique de fusions et d'expansion à l'étranger qui venait conforter la croissance interne, allait faire passer la banque de l'adolescence à l'âge mûr.

Cette page de l'histoire de la Royale, comme toute période d'adolescence, fut ponctuée d'anniversaires et d'autres célébrations. Tout au long des années dix et vingt, Holt, Pease et Neill allèrent d'inauguration en inauguration. En 1919, la banque marqua son cinquantième anniversaire par la publication d'un bref historique rappelant sa «croissance phénoménale» et par l'octroi d'une prime de 20 p. 100 à tout le personnel. Huit années plus tard, un exemplaire de cette histoire de la banque allait être scellé dans la pierre angulaire de son nouveau siège social à Montréal, rue Saint-Jacques, un gratte-ciel de vingt-trois étages conçu par les architectes new-yorkais York et Sawyer qui devait être le plus haut bâtiment au Canada. Lorsque les dirigeants qui avaient présidé à cette croissance de la banque commencèrent à se faire vieux, ils entreprirent leur propre commémoration. C'est ainsi qu'en 1929, les administrateurs commandèrent un portrait de Herbert Holt, leur président depuis vingt et un ans. Ce fut Pease qui remit le portrait à Holt, soulignant que, depuis l'arrivée de celui-ci à la banque, son actif avait été multiplié par dix-huit, laissant loin derrière toutes les autres banques canadiennes. «Il ne subsiste aujourd'hui que dix banques, la plupart d'entre elles ayant disparu à la faveur de regroupements ou d'autres circonstances, et notre banque occupe le sommet⁸.»



Charles Ernest Neill, directeur général de 1916 à 1929, illustre lui aussi l'ascension d'un «gars de la banque» des Maritimes parvenu au sommet. Il goûtait vivement les plaisirs de la vie mondaine de Montréal. Voici les Neill à un bal costumé donné en 1924 à l'hôtel Mont-Royal.

Avec la maturité venaient cependant les responsabilités et les risques. Si les fusions et l'expansion à l'étranger constituaient les titres de gloire de la banque à l'époque, on remarquait également — et cela était quelque peu inquiétant — que le maintien d'une banque d'envergure nationale comportait des obligations et des risques énormes. La crise des années trente devait les faire apparaître au grand jour, mais Pease, Neill et leurs collaborateurs commençaient déjà à en ressentir les premiers effets. Les relations entre les banques canadiennes et l'expansion du crédit à l'échelle nationale, ainsi que sa répartition entre les diverses régions et industries, étaient au cœur du débat. Les banques n'étaient pas là uniquement pour faire circuler l'argent dans le pays — l'efficacité des réseaux de succursales n'était plus à démontrer sur ce plan. On attendait également des banques qu'elles favorisent le développement économique, qu'elles dispensent le crédit nécessaire à la création de la richesse nationale. «Ce qui est bon pour le pays, déclarait carrément Neill à un comité des Communes en 1924, est bon pour les banques⁹.»

À mesure que l'économie canadienne gagnait en étendue et en complexité, pendant les années d'expansion de Laurier, des divergences commençaient à apparaître entre les intérêts des banques et ceux de la nation. Plusieurs facteurs y contribuaient. Les banques, dans la plus pure tradition canado-écossaise, privilégiaient la probité et la stabilité, non le crédit sans garantie. Étant donné que tous les billets de banque étaient convertibles en or ou en billets du Dominion, tout le système de crédit était rattaché à l'étalon-or. En période d'expansion — par exemple de 1896 à 1913 — le crédit tendait à augmenter à mesure que les capitaux étrangers affluaient au Canada, permettant aux banques d'accroître constamment leurs ressources. En période de ralentissement économique, le crédit se contractait.

La vulnérabilité bien connue de l'économie commerçante du Canada aux perturbations extérieures compliquait encore les choses. Lorsque les banques s'étaient ruées dans les Prairies, elles tablaient sur une hausse constante du prix des céréales et de la valeur des terres agricoles. Il en allait de même, par exemple, dans le nord de l'Ontario, riche en minéraux. En 1911, la banque avait ouvert une succursale à Cobalt, ville née de la découverte de gisements d'argent. Dans toutes les régions pionnières où la banque s'établissait, elle constatait rapidement que ses prêts dépassaient de beaucoup ses dépôts. Là encore, le système fondé sur un réseau national de succursales affichait sa supériorité; les banques américaines sans succursales dépendaient pour leur crédit de la lente accumulation des ressources locales, tandis que les banques canadiennes importaient le leur. Le système canadien risquait toutefois de voir la situation se retourner contre lui si les prix des terrains et des matières premières subissaient une baisse prolongée. Le réflexe des banquiers canadiens était alors de réduire le crédit pour préserver leur solvabilité. En l'absence d'une banque centrale qui aurait pu agir comme prêteur de dernier ressort, les banques se considéraient comme les garantes du système financier national. Si elles s'effondraient, la nation serait entraînée dans leur chute.

En période de difficulté, les banquiers avaient donc immanquablement pour politique d'assurer la solvabilité du système bancaire, même si cela avait un effet déflationniste immédiat sur l'économie nationale ou régionale, touchant durement les nombreuses personnes ou entreprises qui dépendaient du crédit. Les banques comme leurs emprunteurs souffraient — de manière différente certes — d'une même lacune du système financier canadien: il n'existait aucun mécanisme de contrôle de la liquidité du système. En fait, la diversification géographique amorcée par la banque à la fin du XIX^e siècle constituait une réaction aux signes — par exemple les faillites d'entreprises sucrières ou textiles — indiquant que l'économie des Maritimes n'était plus aussi sûre qu'avant au point de vue du crédit. Dans l'Ouest canadien, les signes étaient encore plus marqués et, lorsque la période d'expansion enregistrée sous Laurier tira à sa fin, l'accessibilité au crédit des agriculteurs de l'Ouest commença à créer des problèmes. Les revendications régionales, depuis toujours une menace à l'unité politique du Canada, ne devaient pas tarder à effiloche le tissu du système bancaire national. Entre le début et la fin de son mandat de directeur général, Charlie Neill allait voir la réputation des banquiers se transformer radicalement dans l'Ouest, l'image de l'amical compatriote de l'Est du pays, à la sacoche bourrée d'argent, cédant la place à celle du «gros bonnet» au cœur dur¹⁰.

Chaque fois que le mécanisme de création de crédit était soumis à des tensions, le risque important que recelait le système bancaire canadien apparaissait dans toute sa lumière. Le risque était que le défaut de paiement des emprunteurs ne provoque une crise de liquidités susceptible, par ricochet, d'entraîner une ruée des déposants aux guichets. Les clients, eux, voyaient évidemment les choses d'un œil différent. Le banquier leur apparaissait comme un prêteur capricieux, qui leur coupait les crédits au moindre signe de ralentissement économique, amplifiant ainsi leurs difficultés. Le risque d'une crise de confiance était donc constamment suspendu, telle une épée de Damoclès, au-dessus de la tête des banques canadiennes. Le souci de préserver la stabilité du système à l'échelle nationale jouait souvent de mauvais tours à la clientèle locale; dès qu'un banquier appréhendait une crise de liquidités nationale, il risquait de contracter le crédit à l'échelle locale. Un agriculteur-politicien mécontent, s'en prenant à Neill devant un comité de la Chambre des communes en 1924, exigea de savoir s'il valait mieux avoir au Canada «un système de crédit incontrôlé».

«Je dirais que non», fut la réponse de Neill.

«Il faut donc laisser chacun faire à sa guise?» répliqua le député.

«Les banquiers, dans l'exercice de leurs fonctions, doivent faire preuve de jugement», confirma Neill¹¹.

Les perturbations financières engendrées par la Première Guerre mondiale et les difficultés économiques du début des années vingt devaient aggraver ce problème d'image des banques. En l'absence d'un mécanisme de garantie de leurs liquidités (dans le genre de la Réserve fédérale aux États-Unis), les banquiers canadiens continuaient d'exercer leur

«jugement» avec prudence; leurs clients continuaient de se plaindre des effets de cette prudence sur leur situation économique. Comme toujours, Edson Pease avait pressenti bien avant ses collègues le passage à un système de crédit contrôlé par l'État. La vigoureuse opposition à laquelle se heurta sa campagne solitaire de 1918 en faveur d'une banque centrale de réescompte témoignait du conservatisme des banques canadiennes. Pease en conclut que son idée d'un contrôle central du crédit exercé par un organisme indépendant des banques était «prématurée»¹². Lorsque Pease quitta le devant de la scène, dans les années vingt, il incombait à Charlie Neill de défendre un système de crédit fonctionnant plutôt mal que bien. Lorsqu'un consensus national se dégagerait autour de l'idée d'une banque centrale indépendante, au début des années trente, la Banque Royale serait prête à offrir l'un des siens — Graham Towers, engagé en 1919 par Pease — pour en être le premier gouverneur.

Les premières lézardes, dans le système bancaire canadien, apparurent dans l'Ouest juste avant la Première Guerre mondiale. Par une ironie du sort, la première fissure fut provoquée par le financement du chemin de fer plutôt que par le crédit aux agriculteurs. Peu après la création de l'Alberta et de la Saskatchewan en 1905, les banques de l'Est s'étaient précipitées pour financer la construction économique des nouvelles provinces de l'Ouest. En 1909, le gouvernement de l'Alberta s'était porté garant de l'Alberta and Great Waterways Railway, une ligne reliant Edmonton à Fort McMurray. Lorsqu'une émission obligataire de 7,4 millions de dollars fut lancée avec succès à Londres pour financer la ligne de chemin de fer, la Banque Royale et deux autres institutions convinrent de placer le produit de l'émission dans des comptes de financement des travaux à New York. Un scandale politique fit dérailler le projet, amenant le gouvernement de l'Alberta à exiger que les banques virent les fonds en question au trésor de la province. Les banques refusèrent, prétendant qu'un compte était sacro-saint et qu'il fallait respecter les droits des créanciers obligataires. L'Alberta ayant adopté en 1910 une loi qui reprenait son exigence initiale, les parties portèrent l'affaire devant les tribunaux. La banque se retrouvait tout d'un coup sur la place publique, au centre d'une querelle avec un gouvernement provincial, où sa réputation et une somme considérable étaient en jeu. La Cour suprême de l'Alberta se montra insensible à la cause de la banque, accordant 6,5 millions de dollars au gouvernement libéral d'Arthur Sifton à Edmonton. Pease étouffait de rage¹³. Les activités lucratives que la banque menait à Londres reposaient en bonne partie sur un énorme afflux de capitaux anglais, attirés au Canada par le potentiel de croissance. S'il apparaissait que les capitaux britanniques étaient soumis aux caprices d'un gouvernement provincial, les investisseurs risquaient de tourner les talons.

En désespoir de cause, la banque demanda à son avocat en Alberta, R.B. Bennett, d'interjeter appel. Bennett était l'avocat-homme d'affaires de Calgary dont la banque avait retenu les services, avec ceux de son associé James Loughheed. Tous deux étaient conservateurs; le gouverne-



Une photographie rare de quatre directeurs généraux de la Royale réunis. Entre les deux golfeurs se tiennent (de gauche à droite) Sidney Dobson (1934-1945), Charlie Neill (1916-1929) et Edson Pease (1899-1916). Le golfeur de droite est James Muir (1945-1949). Muir était dévoré d'ambition; il remporta ce tournoi tenu en 1921 à Mont-Bruno.

ment Sifton était libéral. À l'automne de 1912, Bennett se montra digne de ses honoraires. Il plaida la cause de la banque devant le Comité judiciaire du Conseil privé à Londres, faisant valoir que la province avait outrepassé ses pouvoirs en portant atteinte aux droits civils des créanciers obligataires. La cour donna gain de cause à la banque, lui adjugeant même les dépens¹⁴. Bennett avait fourni à la Royale sa première démonstration concrète de la garantie ultime que constituait pour les banques le pouvoir fédéral — l'article 91 de l'Acte de l'Amérique du Nord britannique — en cas de contestation des régions. L'Ouest ne devait pas en rester là. En 1913, cependant, Pease exultait. Il reçut la nouvelle de Londres alors qu'il déjeunait au Mount Royal Club. «Je tiens à ce que vous m'accompagniez chez Birks, intima-t-il à son compagnon, je veux acheter une montre de prix pour Bennett et y faire graver une inscription en témoignage de ses bons offices. Lorsqu'il la recevra, il sera si flatté qu'il diminuera sa facture d'au moins 5000 \$¹⁵.» Bennett devait rester lié pendant encore trente-cinq ans à la banque à titre d'avocat, de client, d'administrateur et de confident politique.

La contestation régionale fut bientôt suivie d'un effondrement régional. En 1913, la *Loi sur les banques* avait été révisée une fois de plus pour faciliter la production agricole. L'article 88 avait été élargi pour permettre de garantir les prêts agricoles par le grain battu; cette modification avantageait directement les producteurs ainsi que les grossistes en céréales, puisqu'ils pouvaient désormais se faire payer plus vite. Jusque-là, les agriculteurs avaient dû signer des billets à court terme, qu'ils devaient refinancer à l'échéance. Tout en ayant personnellement des réserves au sujet de la «garantie sur laquelle nous n'avons à peu près aucun contrôle» que constituait la production de céréales, Pease en admettait la nécessité politique. «Si un agriculteur ne pouvait emprunter sur la garantie du blé engrangé, ce serait une levée de boucliers contre les banques¹⁶.» Également dans le but de faciliter la production agricole, les dispositions de 1908 permettant un excédent de circulation de billets pendant la saison de transport des récoltes furent institutionnalisées sous la forme de Réserves centrales d'or, gagées sur l'or ou les billets du Dominion. Pour sa part, la banque étendit son emprise dans l'Ouest en nommant deux négociants de Winnipeg, G.R. Crowe et W.H. Thorne, à son conseil d'administration. Au printemps de 1913, cette providentielle association entre les banquiers de l'Est et les producteurs de l'Ouest fut brutalement mise à l'épreuve. En raison d'une forte récession des pays commerçants de l'Atlantique Nord, la période d'expansion connue sous Laurier avait fini par s'arrêter; la demande de céréales fléchit et le crédit fut réduit à Londres. La sécheresse vint aggraver les choses: le rendement de l'acre de blé n'était, en 1914, que de 74 p. 100 du niveau de 1913. La récession ne tarda pas à se répercuter dans tout le secteur bancaire.

Pease réagit sur-le-champ. La raréfaction des capitaux britanniques et le déséquilibre entre les prêts et les dépôts de la banque dans l'Ouest le persuadaient qu'une tempête se préparait. «Notre seule alternative, déclarait-il à T.R. Whitley, son surintendant à Winnipeg, est de nous replier sur tous les fronts pour préserver nos forces vives.» Il lui donnait l'ordre d'exiger le paiement des billets à vue et de ne pas en prolonger le terme; les succursales marginales devaient aussi être fermées¹⁷. Whitley protesta: «C'est une région de production céréalière. On pourrait dire, en gros, qu'il y a un seul jour de paye par année: celui où l'agriculteur vend ses céréales. Lorsque nous accordons un prêt à un agriculteur en hiver ou au printemps, nous savons parfaitement que nous ne serons pas payés avant l'automne suivant¹⁸.» En se montrant patiente et en essuyant quelques pertes, la banque renforcerait sa position à long terme, soulignait Whitley. Pease, quant à lui, ne démordait pas des grands principes de la banque canadienne. Si les ressources — l'or et les entrées de capitaux — se faisaient plus rares, la banque n'avait d'autre choix que de fermer le robinet du crédit.

La situation se répercuta naturellement sur le plan politique et social. La Saskatchewan, par exemple, créa une commission royale sur le crédit agricole¹⁹. À l'été de 1914, le ministre des Finances fédéral, Thomas White, déclara aux directeurs généraux des banques que les députés

se plaignaient de leur «politique extrêmement sévère vis-à-vis des agriculteurs de l'Ouest». Les prêteurs prenaient possession des bovins donnés en garantie, et les agriculteurs étaient poussés dans les bras des usuriers par de «jeunes directeurs de succursale sans expérience». Si elle se révélait fondée, concluait White, cette conduite était un «chef d'accusation sérieux contre le système bancaire canadien». Pease refusa toutefois de céder: la banque suivait une «politique prudente», sans pour autant restreindre «indûment» le crédit. Les directeurs de succursale avaient reçu l'ordre de faire preuve de «clémence» dans le recouvrement des créances. Pease écrivit à Whitley, à Winnipeg, qu'il était «extrêmement important de protéger nos propres intérêts et de ne pas laisser les débiteurs régler d'autres créanciers à nos dépens». Avant toute chose, la banque devait préserver ses liquidités. Les intérêts d'un système bancaire national et ceux des agriculteurs ne coïncidaient plus automatiquement²⁰.

Puis ce fut l'entrée en guerre. Si la récession de 1913 avait donné quelques palpitations au système financier canadien, les préparatifs de la guerre en juillet 1914 le menaçaient d'une crise cardiaque. Une «guerre mondiale» en Europe signifiait l'effondrement des deux piliers de la politique monétaire canadienne: la convertibilité de la monnaie en or et un afflux constant de capitaux d'investissement. Les nouvelles d'Europe se faisant de plus en plus alarmantes, les Canadiens, gagnés par la panique, commencèrent à vider leurs comptes de dépôt pour acheter de l'or. Les marchés monétaires européens se replièrent, tandis que la bourse s'effondrait; le bruit courait que le gouvernement canadien était dans l'incapacité de gager sa monnaie sur l'or. D'autres entrevoyaient l'imposition d'un moratoire sur les dettes. Pour aggraver le tout, la Bank of Vancouver était au bord de la faillite²¹. Le 28 juillet 1914, le climat de panique obligea à fermer les bourses de valeurs mobilières. Seul l'or semblait pouvoir calmer les esprits. Le ministre des Finances, en vacances au New Hampshire, lâcha ses bâtons de golf pour revenir en toute hâte à Ottawa. Le 4 août, le Canada entra en guerre.

White se tourna instinctivement vers l'Association des banquiers canadiens. Comme chacun de ses prédécesseurs, il savait que le conseil de l'Association — regroupant les directeurs généraux des banques — reflétait l'opinion générale de l'industrie et était disposé à agir de façon réfléchie²². Il fallait absolument éviter que l'annonce de l'entrée en guerre ne déclenche une crise financière de grande envergure; les banques ne disposaient tout simplement pas d'assez de liquidités pour faire face à des retraits massifs. Au matin du 3 août, Edson Pease s'était joint à une délégation de directeurs généraux des autres banques pour se rendre, par train spécial, à Ottawa. À l'heure du déjeuner ils étaient en conférence avec White dans la capitale fédérale. En l'espace de quelques heures, White et les banquiers descellèrent la pierre angulaire de la politique monétaire canadienne: la monnaie ne serait plus directement convertible en or. Les banques pourraient créer du crédit à concurrence de 15 p. 100 de leur capital libéré en empruntant des billets du Dominion à Ottawa et en fournis-

sant, en garantie de ces avances, des titres de qualité, par exemple des obligations des municipalités, des services publics et des compagnies ferroviaires. On accorderait de plus un «excédent de circulation» aux banques hors de la période habituelle de transport des récoltes. White et les banquiers passèrent tout l'après-midi à coucher les propositions sur papier. Quand le document eut pris forme, il apparut à l'évidence que les réformes allaient à l'encontre de la *Loi sur les banques*; elles étaient en fait illégales. Or, le temps pressait. Informé du problème, le Premier ministre Borden convoqua son cabinet à vingt heures afin d'adopter un décret du conseil ratifiant les changements proposés. Un comité de protection des banquiers formé de quatre membres, dont Pease, devait veiller à la mise en œuvre de l'entente. White prévint l'Imprimeur du Roi d'être prêt à imprimer, tard dans la nuit, une édition spéciale de la *Gazette du Canada*. Le lendemain matin, les Canadiens savaient que leur système bancaire avait l'appui du gouvernement fédéral. La solvabilité des banques était assurée. Quelques heures plus tard, la guerre éclatait, sans troubler la situation financière au Canada. Lorsque le Parlement se réunit au mois d'août, il adopta une *Loi ayant pour objet de conserver les intérêts commerciaux et financiers du Canada* — la *Loi financière* — qui légalisait toute l'opération²³.

De retour à Montréal, les responsables du siège se hâtèrent d'évaluer la qualité des titres de premier ordre que la banque avait en portefeuille. Au début de septembre, Holt était en mesure d'informer White que la banque se proposait «de demander immédiatement une avance» à l'État²⁴. Il ne faut pas s'étonner si, à la même date, White exprimait à Pease et aux autres directeurs généraux ses remerciements pour leurs «conseils inestimables durant la période critique dont nous sommes maintenant en train de sortir²⁵». Presque du jour au lendemain, le Canada avait réussi la reconversion de son système financier, la création interne de crédit remplaçant désormais l'or et les apports de capitaux extérieurs. Le pragmatisme des banquiers canadiens avait de nouveau fait merveille. Il y aurait un prix à payer, à terme, sous forme d'inflation, mais dans l'immédiat le Canada disposait du crédit nécessaire pour combattre le «Boche». À la fin de 1915, Pease pouvait fournir l'assurance suivante à White: «Je crois que vous pouvez compter sur l'entière collaboration de toutes les banques²⁶.»

La *Loi financière* de 1914 devint le nouveau catéchisme des milieux bancaires canadiens. Pendant les années de guerre, on apporta des aménagements à la *Loi sur les banques* afin de stimuler la production: l'article 88 fut élargi pour permettre aux banques de prêter sur la garantie de grains de semence et de bétail. Lorsque les hostilités prirent fin et que s'atténuèrent les tensions financières des années de guerre, les banquiers s'étaient accoutumés à la *Loi financière* de 1914 — tous, à l'exception d'Edson Pease. Celui-ci fit valoir que ce n'était pas «un bon principe que les gouvernements s'engagent en permanence dans les activités bancaires». Une banque indépendante de réescompte, analogue à la Réserve fédérale aux États-Unis, conviendrait mieux à la gestion de crédit en temps

de paix. Frederick Williams-Taylor, de la Banque de Montréal, n'était pas d'accord; la loi de 1914 avait permis «de remplir de manière satisfaisante les fonctions d'une banque de réescompte» pendant la guerre et les «principes américains» ne s'appliquaient pas au Canada²⁷. White, épuisé par la guerre, évita la confrontation en prolongeant de deux ans la *Loi financière*; en 1923, son successeur la prorogea de nouveau, affirmant qu'elle était devenue un «élément permanent de notre système financier».

En 1919, les employés de banque de retour du front trouvaient eux aussi que les choses avaient bien changé dans la vie quotidienne des succursales au Canada. Les conséquences sociales de la guerre avaient modifié la culture bancaire. Les «gars de la banque» trouvaient des «filles» s'acquittant avec efficacité de leurs tâches — naguère sacro-saintes — de caissier. La guerre avait aussi entraîné une forte expansion du volume et de la variété des opérations. Les banques s'étaient en effet retrouvées au centre d'un intense effort financier visant à transformer l'épargne des particuliers en production de guerre; grâce à leurs succursales, elles se prêtaient parfaitement à une entreprise nationale de financement de l'effort de guerre par l'ensemble de la population. Les préposés durent apprendre à traiter un énorme volume d'épargne, à prendre les commandes d'obligations de guerre et, en temps et lieu, à payer les coupons d'intérêt sur les obligations. Si les simples employés trouvaient que le microcosme de la banque avait changé, les directeurs généraux voyaient eux aussi se redessiner les contours du champ d'action des banques au Canada. Le contrôle centralisé du système bancaire permettait d'exercer une grande influence sur l'économie nationale. Les emprunts de guerre de l'État, le contrôle de l'or et les crédits permettant à la Grande-Bretagne de satisfaire son appétit de munitions et de blé canadiens avaient placé les banquiers au centre de l'économie des années de guerre. Le système bancaire national, avec son pragmatisme habituel, s'était montré à la hauteur d'une situation d'urgence nationale.

Ce pragmatisme était le fruit du caractère sans précédent et de la tournure imprévisible de la guerre: les «gars de la banque» qui avaient répondu à l'appel du drapeau en août 1914 n'étaient pas les seuls à penser qu'ils seraient de retour dans leur foyer d'ici Noël. Même courte, cependant, une guerre n'était pas sans problème: comment le Canada allait-il bien pouvoir la payer alors que son économie déprimée produisait de maigres recettes fiscales et que l'accès au marché des capitaux de Londres était coupé? «Tout ce que nous pouvons faire, écrivait le ministre des Finances White à la fin d'août, est d'affronter la situation au jour le jour et de faire de notre mieux²⁸.» Dans un premier élan de naïveté, le gouvernement britannique avait promis de financer le coût des opérations militaires canadiennes outre-mer. Aussi une avance de 60 millions de dollars avait-elle été obtenue du Trésor britannique, mais en mars 1915 la générosité de Londres avait touché à sa fin. Ottawa fit face à la situation en faisant marcher la planche à billets et en décrétant de nouveaux impôts, taxant en particulier les utilisateurs de services financiers,

ferroviaires et télégraphiques. Un timbre de guerre de deux cents, par exemple, devait être apposé sur tout chèque ou retrait d'épargne.

Ces taxes modifièrent la procédure bancaire, sans pour autant remplir les coffres de l'État. Devant le gonflement de la dette nationale — qui atteignait 580 millions de dollars à la fin de 1915, en hausse de 131 millions en une seule année —, White se tourna de nouveau vers les banquiers²⁹. En novembre, il convoqua le conseil de direction de l'ABC à Ottawa pour lui communiquer la mauvaise nouvelle: tout nouveau prêt à l'étranger ne pourrait «être transféré au Canada que moyennant une très forte perte» de change. Le coût de la guerre grimpait de façon exponentielle; selon les estimations de White, la note devait dépasser 200 millions de dollars en 1916. La seule solution était de lancer un emprunt auprès de la population. White suggéra un emprunt de guerre de 50 millions de dollars. Les banquiers exprimèrent leur accord. Edson Pease déclara au ministre que la collaboration des banques lui paraissait entièrement acquise dans la mesure où les obligations rapportaient un rendement équivalent à celui des autres titres de première catégorie³⁰. Rétrospectivement, on peut rattacher l'origine de la dette nationale du Canada à cette rencontre cruciale; de ce jour, la dette nationale devint une caractéristique permanente de la politique budgétaire canadienne. C'est également à cette époque que remonte le fait, souvent mentionné, que les Canadiens sont leurs propres créanciers: entre 1915 et 1920, les 2,2 milliards de dollars d'emprunts du Canada furent entièrement couverts, à 200 millions près, au Canada même³¹. Une grande partie de ces titres — les obligations de guerre — allaient être couramment négociés aux guichets des banques canadiennes.

Tandis que les troupes canadiennes s'illustraient sur les divers champs de bataille d'Europe, ceux qui étaient restés participaient aux campagnes successives d'emprunts de guerre et d'obligations de la victoire. Deux emprunts de guerre, en novembre 1915 et septembre 1916, accoutumèrent les Canadiens à l'idée de prêter de l'argent à leur propre gouvernement. Leur succès incita le gouvernement à lancer quatre campagnes d'obligations de la victoire en 1916, 1917, 1918 et 1919. Chacune des banques y souscrivit en proportion de son actif. Cinquante millions de dollars de timbres d'épargne de guerre, de faible montant nominal, furent émis à l'intention des petits épargnants. Ces émissions rapportèrent dans l'ensemble 1,7 milliard de dollars. Dans chaque cas, le ministère des Finances ainsi que les banques, les courtiers et les compagnies d'assurance qui distribuaient les titres n'en revenaient pas de l'avidité avec laquelle les Canadiens, mus par un élan de patriotisme, se jetaient littéralement sur ces émissions. Le montant de l'emprunt de guerre de 1915 avait été fixé prudemment à 50 millions de dollars. Lorsque les ventes atteignirent 78 millions, le montant de l'emprunt fut porté à 100 millions, tandis qu'un prêt de 50 millions de dollars était consenti à la Commission impériale des munitions afin de financer les achats britanniques de munitions au Canada³². Pour la campagne 1917 d'obligations de la victoire, l'objectif

The Canadian Bankers' Association

Invites the Co-Operation of the Public
on Behalf of the Banks

Staffs Heavily Reduced by War

MORE than half the men in the banks of Canada are now on military service, and the number which remains is being steadily reduced.

Women clerks have been employed in thousands and have done splendidly, but they have not the experience of the men they replace. It would be out of the question to expect them to work as rapidly or with the same knowledge of banking as officers of many years training in the profession.

The drain upon the number of experienced officers has now reached a point where it is necessary to ask the public to take into consideration this decrease in efficiency, and to lighten, as far as they can, the burden thus thrown upon those left to run the business. Canada was never so busy as now and the volume of banking business is greater than ever before.

How the Public Can Help

Transact your banking business in the morning as far as possible, and as early as possible. Try to avoid a rush at closing time.

Do not draw any more cheques than are absolutely necessary. Instead of paying small accounts by cheque, draw the money in one amount and pay in cash.

Change in Banking Hours June 1st.

On and after June 1st banking hours will be: 9.30 to 2.30;
~~Saturdays 9.30 to 12.00.~~

This arrangement will give the staff more time to complete the large amount of work which cannot be taken up until after the office is closed to the public.

Special Services Discontinued July 1st.

Certain services must of necessity be discontinued, for a time at least.

On July 1st banks will discontinue receiving payments for tax bills and the bills of gas, electric and other public service corporations.

The banks desire to render all essential services including many special ones arising out of the war. In order to do this they make this appeal for co-operation in the manner suggested above

Pendant la guerre, le public canadien se trouva bombardé de publicité financière. La banque garda son style habituel dans ses annonces, ajoutant une touche patriotique à ses calendriers. Le Monetary Times soulignait la nécessité de souscrire aux emprunts de la victoire, tandis que l'Association des banquiers canadiens informait le public des effets que la pénurie de main-d'œuvre produisait sur les activités bancaires.

Monetary Times

Trade Review and Insurance Chronicle
of Canada

VOLUME 22
No. 22

TORONTO, NOVEMBER 30, 1917

ESTABLISHED
1877

**Victory Loan Subscription
Lists Close To-morrow,
Saturday, December 1st,
at Midnight**



**YOUR LAST CHANCE!
Help To Make It a
Real Victory Loan**



Sir Thomas White, Finance Minister

"While greatly gratified at the widespread patriotic interest which has been manifested in the Victory Loan throughout the entire Dominion, I am disappointed at the small subscription heretofore which has not equalled our expectations and is not so large as I should like, having regard to the urgent national importance of the loan. There are, however, subscribers there at the same period of previous loans, but the individual average is comparatively small."

"I think many people in their good will and interest in the loan are taking \$5 where they could take \$10, \$20 where they could take \$50, and \$100 where they could take many thousands."

"I desire to urge an opportunity to purchase upon the Canadian people the vigorous importance of making this loan an overwhelming national success. If we can reach a total of three hundred million dollars, which can easily be accomplished if everybody will do his part, there will be adequate financial support for our military forces, and in addition the prosperity of the Dominion will be secured for the coming year."

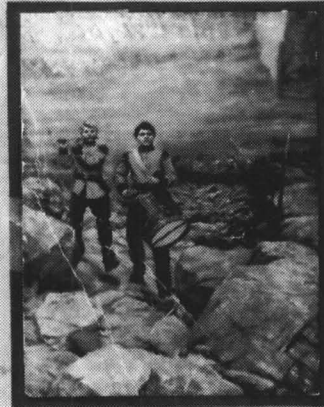
"I most earnestly appeal to the people of Canada to give this great and vital national undertaking their most loyal and generous support. Let those who have already subscribed increase, if possible, their subscriptions, and those who have not yet subscribed immediately make application for as large an allotment as their means will permit. Canada must definitely secure its last great Victory Loan."

—Statement issued by Sir Thomas White at the end of his week.

**IF You have been waiting to see how the Bonds were
going—they have been going well; BUT Your Sub-
scription is needed so that the \$300,000,000
objective will be attained**

This page has been donated by The Monetary Times to the Victory Loan drive.

WITH THE COMPLIMENTS OF
THE ROYAL BANK OF CANADA
CAPITAL PAID UP \$11,865,000 RESERVE FUNDS \$13,300,000
TOTAL ASSETS \$180,000,000



THE BOND OF THE FUSE AND BURN—Taken From the "Mining" Story

1914							September							1914							
SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT															
			1	2	3	4	5														
6	7	8	9	10	11	12															
13	14	15	16	17	18	19															
20	21	22	23	24	25	26															
27	28	29	30																		

avait été fixé à 150 millions de dollars, mais ce furent 420 millions qu'apportèrent rapidement 874 000 souscripteurs. Un Canadien sur dix acheta une obligation. «Il s'agit sans conteste, signalait dans son *Journal* l'ABC, pourtant peu portée sur l'hyperbole, de l'opération financière la plus ambitieuse jamais entreprise au Canada³³.» L'objectif de 300 millions de dollars visé en 1918 fut largement dépassé, la contribution totale de plus d'un million de souscripteurs s'élevant à 690 millions! «Notre capacité de mobiliser ces sommes astronomiques est proprement stupéfiante, confia Pease à un ami. Cela témoigne de l'enrichissement considérable du pays depuis le début de la guerre. Il est difficile de croire que, en plus d'avoir satisfait aux besoins du gouvernement et d'avoir placé au Canada 350 000 000 \$ de prêts intérieurs, les banques ont aujourd'hui en dépôts 500 000 000 \$ de plus qu'avant le déclenchement des hostilités³⁴.»

Les emprunts de guerre constituèrent à la fois un lourd fardeau et une source de profits pour les banques. Lors de chaque campagne, les succursales se voyaient inondées de demandes de souscription. De longues heures supplémentaires étaient ensuite nécessaires pour tout mettre en ordre. La situation se répétait chaque fois qu'un coupon d'intérêt venait à échéance. Et même si leur ferveur patriotique prédisposait les Canadiens à souscrire des obligations, il fallait quand même bien les vendre. Les succursales étaient tapissées de drapeaux et d'affiches patriotiques. D'ailleurs, l'un des enseignements que les banquiers devaient tirer de la guerre est que la publicité rapportait. D'éminents banquiers prenaient la parole lors de grands rassemblements destinés à stimuler la vente des obligations de la victoire et se proposaient en exemple. Ainsi, Holt souscrivit pour 100 000 \$ à l'emprunt de guerre de 1915³⁵. Les banques, après avoir craint que les souscriptions d'obligations de guerre ne dégarnissent leurs dépôts et ne réduisent leur capacité de prêt, s'aperçurent rapidement que l'épargne ainsi drainée par les emprunts de guerre était en fait recyclée: l'argent retiré des banques pour souscrire aux obligations ne tardait pas à y revenir par le biais des dépenses publiques, du réinvestissement des intérêts encaissés ou des achats britanniques au Canada. En outre, l'État versait une commission de 0,25 à 0,5 p. 100 sur chaque obligation vendue. Ce n'était que justice envers les banques, estimait White, étant donné les «importantes dépenses spéciales» qu'entraînait la vente de ces titres³⁶. Les portefeuilles d'obligations détenus par le public stimulaient également la location de coffres: tout souscripteur d'une obligation de 1000 \$ à la Banque Royale bénéficiait de la location gratuite d'un coffre pendant un an.

La poursuite des hostilités amena un resserrement des liens entre Ottawa et les banquiers. Au début de 1917, White déclara au conseil de l'ABC qu'il devrait probablement «s'appuyer davantage sur les banques vers la fin de la guerre³⁷». En qualité de président de l'Association des banquiers de 1916 à 1919, Edson Pease était le pivot de cette relation. Il avait un don particulier pour deviner les souhaits du ministre, lui faire comprendre les bonnes dispositions des banquiers envers Ottawa et assurer ensuite à White

que l'industrie «se conformerait loyalement à ses vœux³⁸». Les rapports qu'entretenaient Pease et White n'étaient empreints d'aucun formalisme — ce qui ne nuisait en rien à leur efficacité: un simple télégramme leur suffisait pour convenir d'une rencontre et d'échanger leurs vues avec la plus grande franchise, avant de passer rapidement aux actes. Pease n'hésitait pas, quand il le fallait, à s'adresser au Premier ministre lui-même, dont il avait fait la connaissance quand Borden pratiquait le droit à Halifax. Quand la crise de la conscription survint au milieu de 1917, Pease informa rapidement Borden des tensions politiques qui parcouraient le Québec, telles que les percevaient les milieux anglophones de Montréal³⁹. Dans les jours qui suivirent l'armistice de 1918, White adressa aux banquiers un câble leur exprimant ses «remerciements les plus sincères pour leur admirable soutien»; dans sa réponse, Pease loua leur «parfait accord»⁴⁰. Après la guerre, White abandonna la politique, devenant entre autres conseiller rémunéré de l'Association des banquiers.

L'harmonie qui régnait entre les élites politique et financière du Canada permit au pays de remporter la guerre des finances. Cela n'alla pas toutefois sans conséquence. L'expansion de la masse monétaire pendant la guerre avait donné libre cours à l'inflation, ce qui devait avoir de graves répercussions sur les agriculteurs et les travailleurs, dont les prix et les salaires étaient en grande partie contrôlés. La guerre avait encouragé des agriculteurs de l'Ouest à dépendre encore davantage de la production de céréales et, par voie de conséquence, des banques par le biais de l'article 88. Dès 1917, Pease entrevoyait «de grands problèmes à résoudre après la guerre»: «un énorme fardeau de la dette» que seule pourrait alléger une politique énergique de mise en valeur des ressources et de libre immigration⁴¹. Dans l'intervalle, la Banque Royale prospérait. À la faveur de la guerre, les bénéfiques étaient sortis de leur léthargie, passant de 1,8 million de dollars en 1914 à 5,3 millions en 1919. De même, l'actif passa de 179 à 533 millions de dollars à la fin de la guerre. Les dépôts étaient de beaucoup supérieurs aux prêts, triplant pour atteindre 419 millions en 1919. Quant aux prêts, ils passèrent de 114 millions en 1914 à 284 millions en 1919. La presse financière attribua ces résultats aux économies qu'avait permis de réaliser l'astucieuse stratégie de fusion suivie par la banque — la Banque du Québec et la Northern Crown avaient été absorbées pendant la guerre — et à sa capacité de maîtriser ses frais de gestion⁴². Tout allait maintenant dépendre de l'après-guerre.

La Première Guerre mondiale avait fait passer les Canadiens à l'ère de la «banque grand public». Les banques n'étaient plus uniquement au service d'une petite clientèle commerciale. Vers la fin de la guerre, la majorité de la population canadienne vivait dans les villes. La société s'était alors monétarisée; les chèques de paye, les factures à régler et, comme la guerre l'avait démontré, leurs économies, si maigres fussent-elles, avaient donné aux Canadiens de nombreuses occasions de traiter avec les banques. Combien de Canadiens ont franchi pour la première fois le seuil d'une banque avec 100 \$

d'économies en poche pour acheter une obligation de guerre? Plus nombreux encore étaient ceux qui s'étaient présentés au guichet pour acheter un timbre d'épargne de guerre de 5 \$. D'aucuns venaient à la banque se procurer un mandat postal pour un parent à l'étranger et d'autres, pour placer leurs économies au cas où la paix ramènerait la dépression. Il y avait bien des chances pour que ces nouveaux clients aient été accueillis par de nouveaux visages — des visages féminins. C'est en effet pendant la guerre qu'apparurent les premières fissures dans la culture monolithique des banques canadiennes, jusque-là exclusivement masculine.

Si les directeurs généraux des banques, lors du déclenchement des hostilités, s'étaient rendus en toute hâte à Ottawa, les «gars de la banque», eux, s'étaient présentés aux bureaux de recrutement. Les employés de banque canadiens avaient adhéré avec enthousiasme à la croisade des Britanniques — «la cause de la liberté» — contre les Boers au début du siècle et, en 1914, ils étaient persuadés que le «Boche» méritait le même traitement. Comme tout le monde, ils croyaient au début que la guerre serait «fraîche et joyeuse». C'est ce que croyaient aussi leurs supérieurs. La Banque Royale donnait à ceux de ses employés qui s'enrôlaient un congé et l'assurance de leur conserver leur poste jusqu'à leur retour. En septembre 1915, la guerre s'était bien installée et le personnel ne cessait de diminuer. Le conseil d'administration de la Royale mit fin aux congés. Les hommes qui s'enrôlaient devaient démissionner et la banque ne leur promettait un emploi à leur retour que «si leurs services pouvaient être employés». En 1914, la Royale employait mille neuf cents hommes d'âge à servir dans l'armée; à la fin de 1915, quatre cent quatre s'étaient enrôlés. Au 1^{er} mars 1916, cinq cent vingt-trois avaient quitté la banque. «Et les démissions se font plus nombreuses chaque jour», avait griffonné un cadre de la banque dans la marge du rapport annuel qui faisait état de la situation.

Le chaos régnait dans les succursales. À leur grand dam, les directeurs n'avaient pas plus tôt remplacé un caissier ou un comptable parti pour le front par un nouvel employé formé à la hâte que celui-ci s'enrôlait à son tour. Divers palliatifs furent essayés: on persuada des cadres retraités, en faisant vibrer leur corde patriotique, de reprendre du service derrière le guichet. Les banques raccourcirent leurs heures d'ouverture. Mais rien n'y faisait. Les banques se battaient pour obtenir les services d'une main-d'œuvre de moins en moins nombreuse, que lorgnaient également l'armée et une industrie de l'armement en pleine expansion. Des préjugés tenaces empêchaient les banques de recruter le personnel dont elles avaient besoin dans un secteur pourtant évident de la population active: les jeunes femmes célibataires.

Les femmes avaient fait leur entrée dans les banques canadiennes au début du siècle. Cela ne voulait cependant pas dire qu'elles s'y «montraient». Elles se voyaient inmanquablement reléguées à l'arrière-plan, dans des emplois de sténographes, de commis ou de standardistes. Bien que les dossiers ne permettent pas d'être catégorique à ce sujet, la première femme



Après la Première Guerre mondiale, les femmes devinrent un élément permanent du personnel bancaire au Canada. Elles ne devaient cependant pas sortir du rôle étroit qui leur était prescrit. Elles ne pouvaient se marier, sous peine de perdre immédiatement leur emploi. Il reste que la banque n'était plus le domaine exclusif des hommes. Cette bibliothécaire travaillait au siège social. Les services de bibliothèque devinrent un «créneau» permettant aux femmes de faire carrière dans la banque.

au service de la Banque Royale fut probablement Jennie Moore, embauchée en 1902 comme secrétaire de Charlie Neill à Vancouver. Au XIX^e siècle, la séparation du monde des hommes de celui des femmes était une chose admise. À la faveur de l'urbanisation et de l'industrialisation, les femmes commençaient à participer au marché du travail au Canada. Les banques réagirent avec prudence. Dans les grandes villes, certaines d'entre elles offraient des succursales réservées aux femmes, qui permettaient à celles-ci — généralement des dames d'un certain âge appartenant à la classe moyenne — d'effectuer leurs opérations bancaires dans un cadre très comme il faut⁴³. Ce n'est que dans ces rares succursales que les femmes pouvaient faire des opérations financières avec d'autres femmes — la première directrice de succursale fut nommée en 1904 à la Banque provinciale du Canada⁴⁴. Les dirigeants pensaient généralement que les clients ne se

sentaient pas à l'aise dans les banques face aux femmes, et que celles-ci ne possédaient pas les aptitudes nécessaires. «Chez la femme, le cœur commande généralement à la tête», écrivait la responsable du service à la clientèle féminine à la Crown Bank en 1907. «Son intuition est vive, mais elle l'applique aux gens, non aux affaires.» Au siège social, les employées étaient chaperonnées par des femmes d'âge respectable; les sténographes affectées au central étaient dissimulées par une cloison aux regards de leurs collègues masculins ainsi que de la clientèle⁴⁵. Les femmes ne prenaient pas leurs repas au même endroit que les hommes et pouvaient revenir chez elles en taxi si elles faisaient du temps supplémentaire. La banque offrait donc des emplois aux femmes, mais dans des limites bien déterminées. La rémunération était plus élevée au départ pour les femmes que pour les nouveaux employés de sexe masculin, mais elle avait tendance à plafonner assez vite. À l'instar des «gars de la banque», les «filles de la banque» ne devaient pas se marier. À la différence de leurs collègues masculins, cependant, elles n'étaient jamais considérées comme mobiles. Il était implicitement admis que la «carrière» d'une femme se terminait lorsqu'elle prenait mari. Cependant, une certaine formation bancaire passait pour un atout: «Cela fera d'elle une bonne compagne pour un homme intelligent, et rien n'a plus de valeur⁴⁶.»

Les préjugés ont la vie dure. Alors que les banques perdaient leurs employés au profit de l'armée, leurs dirigeants essayaient de maintenir le



Une équipe féminine de hockey à Toronto en 1923.

système en place en tirant le maximum des employés qui leur restaient et en laissant les femmes occuper un plus grand nombre d'emplois de bureau. Les directeurs généraux essayèrent bien, par l'entremise de l'ABC, d'obtenir du gouvernement qu'il «protège» leurs employés de la conscription: le travail dans les banques ne constituait-il pas un devoir patriotique «grave et lourd de responsabilités⁴⁷? Les démarches entreprises auprès de Sam Hughes, le belliqueux ministre de la Milice à Ottawa, ne permirent pas d'obtenir un traitement de faveur. Pourquoi ne pas embaucher plus de femmes, demanda un ministre fédéral au président de l'ABC? Et le directeur général de l'Union Bank de répliquer: «Nous embauchons beaucoup de dames, mais il y a certaines tâches [entendre: celles de caissier] dont elles ne peuvent bien entendu s'acquitter convenablement⁴⁸.» Les tensions croissantes sur le marché du travail devaient bientôt chasser tous ces scrupules. Les banques permirent à contrecœur aux femmes de servir la clientèle. C'étaient désormais des caissières qui contemplaient le public canadien à travers leur grille. En 1916, les femmes constituaient près de 25 p. 100 du personnel⁴⁹.

Les femmes se montrèrent tout à fait à la hauteur dans le domaine masculin de la banque. «Elles assurent au public, pouvait-on lire en 1916 dans le *Journal* de l'ABC, un service tout aussi rapide, efficace et — ose-rions-nous ajouter — plus aimable que celui qu'il recevait jusque-là⁵⁰.» Les arguments naguère invoqués pour tenir les femmes à l'écart de la caisse se retournaient maintenant en leur faveur: les «doigts agiles» de la femme, que l'on avait jugé aptes uniquement aux travaux domestiques, lui étaient maintenant bien utiles pour compter les billets. Les vieux stéréotypes étaient pourtant tenaces. On ne trouvait aucune femme au poste de comptable, pas plus qu'à la direction d'une succursale; en outre, même si les femmes excellaient comme caissières, leur présence dans les banques était une anomalie due à la guerre. La paix revenue, elles reprendraient leur place au foyer et les hommes retrouveraient celle qui leur revenait, à la caisse. Cette attitude n'était pas uniquement le fait des hommes; certaines femmes la partageaient aussi. Les femmes, écrivait une employée de la Dominion Bank, trouvent le travail de banque «épuisant nerveusement». «Soyez donc certains, concluait-elle, que si la possibilité s'en présente, la femme, même celle qui réussit le mieux dans la banque, choisira sans regret son foyer, préférant l'amour d'un mari et de jeunes enfants à des milliers de dollars par année et à l'exercice du pouvoir⁵¹!»

Le reflux des femmes employées dans les banques s'amorça quand les premiers soldats revinrent d'Europe. Aussi trouvait-on, dans les registres du personnel des années 1919 à 1921, des annotations du genre «services non requis» à côté du nom de maintes ex-employées. D'autres parlaient de leur propre gré: «présence requise au foyer», «doit se marier» ou «veut devenir infirmière»⁵². Au début des années vingt, les hommes avaient repris presque entièrement possession des banques. La présence des femmes dans les banques pendant la guerre ne devait pourtant pas être une révolution sans lendemain. Les femmes avaient bousculé de vieux mythes, elles avaient



Le personnel canadien-chinois de la succursale de l'East End de Vancouver en 1925.

prouvé leur valeur au travail. Un noyau de femmes continua de travailler dans les banques entre les deux guerres, encore qu'elles fussent toutes célibataires et généralement confinées à des tâches de bureau traditionnelles. Cependant, de nouvelles possibilités d'emploi apparaissaient au siège, dans les services de bibliothèque et d'administration des pensions. Cela ne manquait pas d'ironie, étant donné que les femmes restaient exclues des régimes de pension. Elles n'avaient aucun espoir non plus d'accéder à des postes de responsabilité. La plus connue, peut-être, des femmes employées à la banque était la redoutable M^{lle} Frances Montgomery. Diplômée de Queen's, elle était entrée à la banque en 1905 comme sténographe et s'était hissée à la tête du service des circulaires. Elle y resta jusqu'à sa mort en 1937⁵³. Elle ne prit jamais épouse; d'autres se marièrent en secret afin de ne pas perdre leur emploi. Aux yeux de tous, elles étaient les «filles», tout comme les hommes étaient les «gars». Le *Monetary Times* conseillait même aux femmes d'employés de banque de prêter «toute leur attention» à leur mari lorsqu'il parlait finances⁵⁴. Il faudrait une autre guerre pour déloger les «gars» de leur position majoritaire dans les banques — et, même après cela, les postes de direction devaient demeurer pour longtemps une prérogative masculine.

Sur les mille quatre cent quatre-vingt-quinze employés de la Royale partis au front, cent quatre-vingt-onze ne revinrent jamais. La banque rap-

pela le souvenir de ceux qui étaient «morts au champ d'honneur» en dressant des plaques à leur mémoire dans les succursales où ils avaient servi. Ceux qui s'en étaient sortis revenaient presque tous à la banque pour y retrouver leur emploi. Des mentions proprement dactylographiées au verso des cartes du personnel témoignaient des innombrables «libérations avec certificat de bonne conduite» et «santé satisfaisante», suivies d'un bref «réembauche recommandée». Gordon Parker, qui avait quitté la succursale de Tillsonburg en 1916, revint de la guerre «sans mauvaise habitude» et toujours considéré comme un «garçon rangé». Joe Demers troqua son siège de pilote pour un salaire annuel de 1200 \$ comme comptable à St. John's. Tout au long des années vingt, la banque resta une institution essentiellement masculine, fortement hiérarchisée, où le complet sombre était de rigueur. La formation en cours d'emploi demeura la règle; les employés subalternes avaient le regard rivé sur le poste situé juste au-dessus du leur⁵⁵. Au printemps, les bâtons de golf faisaient leur apparition avant de faire place, à l'automne, aux balais de curling. Même les femmes qui travaillaient maintenant aux côtés des hommes se conformaient à la culture masculine de la banque, organisant elles aussi des tournois de golf et de curling. Le monde de la banque subissait cependant, parallèlement, des changements subtils mais profonds. Les quelque dix années qui suivirent la fin de la guerre devaient voir les banques modifier leur réseau de succursales, le traitement et la formation de leur personnel, ainsi que leurs relations avec le pouvoir politique.

La Royale continua sur sa lancée pendant les années vingt. L'austérité du temps de guerre avait contraint la banque à une cure d'amaigrissement, son personnel ne s'élevant plus qu'à quatre mille deux cent dix-huit employés à l'armistice. Une rapide expansion du réseau à l'étranger après la guerre — les soixante succursales étrangères de 1918 étaient passées à cent vingt et un en 1925 — et une croissance régulière au Canada firent remonter les effectifs à six mille cinq cent quarante-huit personnes à la fin de 1920. Le développement des succursales canadiennes allait se ralentir au début de la décennie, mais l'absorption de la Union Bank of Canada en 1925 et la prospérité de la fin des années vingt devaient porter le nombre total d'employés à huit mille six cent cinquante-six en 1929. Malgré ce doublement des effectifs, la mobilité du personnel n'était plus tout à fait aussi importante que pendant les premières années d'expansion. Il y avait toujours de nouveaux territoires à conquérir au Canada: partout où l'économie canadienne prenait pied, la banque suivait. Par exemple, des succursales virent le jour dans les localités minières de Rouyn et Noranda, au Québec, vers le milieu des années vingt, tandis qu'en 1929 la banque ouvrait ses portes dans le port céréalier de Churchill et à Fort St. John, à l'intérieur de la Colombie-Britannique.

Ces postes n'étaient pas de tout repos. Cependant, pour la plupart des employés de la Royale, la ville était désormais au cœur de l'action. Tout au long des années vingt, les banques canadiennes rivalisèrent pour accaparer

la clientèle citadine. Toutes recherchaient les intersections achalandées, mais elles ne dédaignaient pas de s'installer le long des voies de tramway et des artères qui menaient aux banlieues. En 1929, la Royale comptait quarante-quatre succursales à Montréal, trente-sept à Toronto et vingt à Vancouver. Dans les villes mêmes, les banques visaient des clientèles particulières; à Vancouver, les premiers employés parlant le chinois, sous la direction de Wong Ow, étaient en poste à la succursale de l'East End. Le personnel devait encore accepter les mutations sans regimber, mais on n'observait plus la mobilité frénétique qui avait caractérisé la banque au début du siècle. Celle-ci était maintenant divisée en six régions au Canada, et l'on pouvait désormais faire toute sa carrière dans la même région — c'est-à-dire, en fait, rester près de chez soi. La banque continuait cependant de mettre à l'épreuve les plus prometteurs de ses jeunes employés en les soumettant à de fréquentes mutations aux quatre coins du réseau.

Si les emplois étaient maintenant plus stables à la banque, il en allait de même des salaires. La rémunération de départ restait faible, et on attendait des débutants qu'ils fassent la preuve de leur fidélité avant de leur donner une augmentation. La récession qui sévissait au début des années vingt évitait toute tension salariale et faisait de la banque un secteur d'emploi stable en cette période de vaches maigres. Lorsqu'un commis payé 800 \$ par année à Saint-Jean se plaignit, en 1927, d'être chichement rémunéré, il s'attira cette réplique hautaine d'un directeur général adjoint de Montréal: «Nous sommes bien conscients que votre salaire actuel ne vous permet aucune extravagance et que vous auriez du mal à mettre de côté des sommes appréciables, mais nous sommes persuadés que votre revenu devrait vous permettre de vivre décemment⁵⁶.» Malgré les privations financières du début, une carrière dans la banque était gage de sécurité et de respectabilité. Les banques offraient des emplois *salariés*, de sorte que leurs titulaires n'avaient pas à se préoccuper de vendre leur marchandise ou de louer leurs bras à la journée ou à la saison*.

Les efforts déployés sporadiquement pour syndiquer le personnel de la banque avortaient inmanquablement — ce qui n'était pas sans rapport, prétendaient certains, avec l'inclination de la banque à affecter les fauteurs de troubles à des succursales fort éloignées⁵⁷. Ceux qui persévéraient constataient que les avantages sociaux s'amélioraient à mesure que le temps passait. En 1895, les administrateurs avaient établi une caisse de retraite financée par les bénéfices de la banque; en 1909, le régime de retraite devint contributif, les employés y versant 3 p. 100 de leur salaire annuel⁵⁸. Dans les années vingt, les administrateurs améliorèrent considérablement le régime.

* Il est toujours difficile de comparer les rémunérations, mais les statistiques du ministère du Travail fournissent des éléments de référence pour évaluer le salaire de 800 \$ que touchait un commis de banque dans les années vingt. En 1921, un homme gagnait 728 \$ par année comme standardiste, 1560 \$ comme coupeur chez un tailleur et 669 \$ comme ouvrier agricole. On pourrait faire valoir que les possibilités d'augmentation étaient plus importantes dans le domaine bancaire. Un directeur de succursale dans une petite localité gagnait entre 2000 \$ et 2900 \$ en 1921.

L'excédent de 50 000 \$ dégagé par le fonds de garantie (la réserve constituée au XIX^e siècle à l'aide des cautions fournies par les cadres bancaires) fut viré au compte de pensions en 1922. Chaque année, les administrateurs vivaient une partie des bénéfices à la caisse de retraite, et il ne fallut pas attendre longtemps pour voir paraître, dans la revue de la banque, des photographies d'employés à la retraite taillant leurs rosiers à Victoria.

En 1926, la banque mit en place un régime collectif d'assurance-vie pour les employés de plus de vingt et un ans, assumant la différence entre les primes des salariés et le coût du régime. De même, la banque prenait en charge tous les impôts directs — autre survivance de la guerre — et les taxes municipales payables par ses employés. Le conseil d'administration avait coutume d'approuver chaque année le versement d'une prime de Noël (habituellement égale à 5 p. 100 du salaire) pour tout le personnel. À partir du poste de comptable ou de directeur de succursale, les cadres avaient également droit à des prêts à taux réduit. Il n'existait aucun système d'appréciation du rendement, mis à part les rapports rédigés par les inspecteurs et les surintendants régionaux après leur visite des succursales. Une fois par an, les administrateurs entérinaient une série d'augmentations de salaire; le siège social repérait les jeunes employés talentueux et les préparait en coulisse à des postes de responsabilité. La banque offrait donc à l'employé ayant une certaine ancienneté de confortables avantages sociaux, qui dépendaient en grande partie du bon vouloir de la direction. Ces avantages sociaux favorisaient la fidélité du personnel, tout en permettant aux caissiers, aux comptables et aux directeurs de succursale de mener un train de vie conforme à leur rang. À titre de président de l'ABC, en 1927, Charlie Neill affirmait que la banque offrait «un métier agréable et un emploi stable, une vie raisonnablement confortable et, à la retraite, une pension convenable dont pouvaient bénéficier la femme et les enfants du retraité, s'il venait à décéder⁵⁹».

À mesure que les rémunérations et les commodités s'amélioraient dans le milieu bancaire, les employés se considéraient de plus en plus comme exerçant une véritable profession. Même avant la guerre, certains avaient préconisé des études plus poussées pour les jeunes employés de banque. Un dur apprentissage n'était pas suffisant, prétendaient d'autres, pour préparer les nouveaux employés à des postes de responsabilité; une «formation théorique» était maintenant de mise⁶⁰. Les banques s'opposaient avec vigueur à cette revendication, avec une telle efficacité, en fait, que la banque n'est jamais devenue une discipline enseignée au niveau postsecondaire au Canada. Les banquiers devaient acquérir leur métier «sur le tas»: «Il y a bien des choses à apprendre dans les manuels, notait le *Journal* de l'ABC, mais un bon jugement s'acquiert uniquement par expérience — l'expérience combinée à la patience dans l'exécution efficace et intelligente des tâches qui vous sont assignées⁶¹.» Néanmoins, les jeunes employés de banque furent bientôt en mesure de profiter des cours d'été offerts par l'Association des banquiers canadiens.

Des chiffres aux statistiques: les économistes à la banque

Pendant les années d'expansion enregistrées sous Laurier, le rapport annuel de la banque s'était alourdi d'un résumé des statistiques de croissance au Canada — population, expéditions de céréales, immigration. Cette régurgitation de statistiques brutes témoignait de la conviction qu'avait le Canada d'être promis à une croissance exponentielle. La récession de 1913-1914 porta un dur coup à cette conviction: l'économie apparaissait soudain comme sujette à des caprices. Ensuite vint la guerre, qui démontra que l'économie pouvait être mesurée et contrôlée. En 1919, il était évident que la réussite économique dépendait de la connaissance du fonctionnement de l'économie et du suivi de ses résultats. C'est ainsi que, dans les années vingt, Ottawa créa le Bureau fédéral de la statistique, et que les banques commencèrent à engager des économistes, les premiers spécialistes étrangers au monde de la banque à y faire leur entrée.

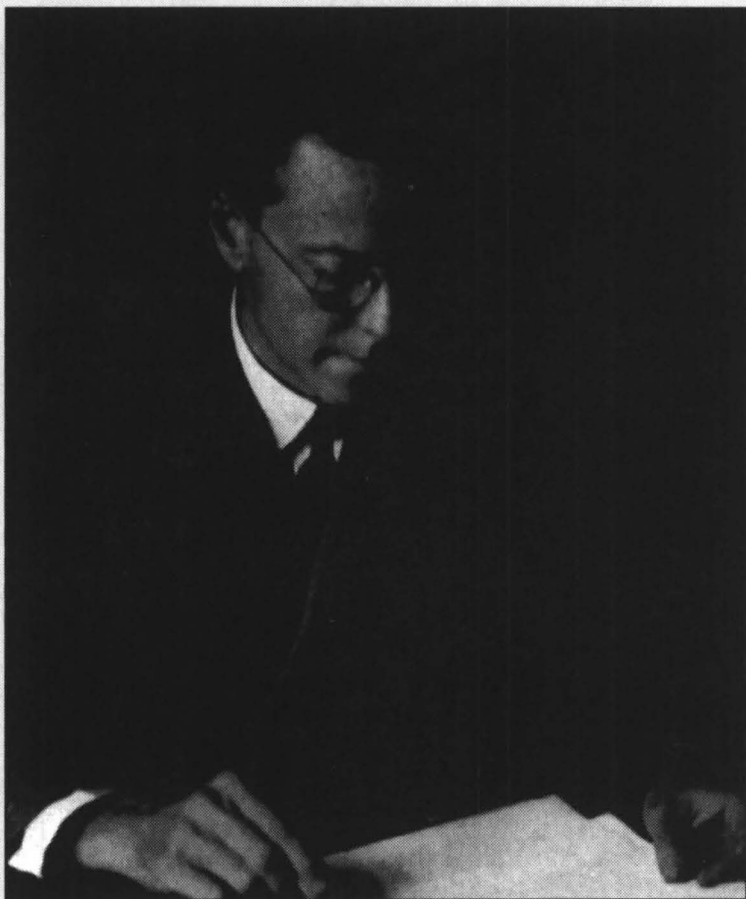
En 1919, la Banque Royale créa un service du commerce international pour fournir aux négociants canadiens des statistiques fiables sur l'économie des pays des Caraïbes et de l'Amérique latine où elle avait des succursales. L'année 1920 marqua l'apparition d'un *Bulletin mensuel* publié sous la direction de Graham Towers, frais émoulu de McGill où il avait étudié l'économie. Towers publia également un ouvrage plus théorique, *Financing Foreign Trade*, en 1921, avant de se pencher sur le

potentiel économique du Canada dans *Canada of the Future*. Il fournissait également des données économiques à Holt et Neill, et les renseignait sur les tendances pour qu'ils les intègrent à leurs discours. Dans les années vingt, la science économique proprement dite en était encore à ses balbutiements. On parlait encore généralement d'économie *politique*, la matière enseignée par exemple par Stephen Leacock à McGill. L'économie était le plus souvent axée sur l'analyse de la conjoncture; la dimension prospective en était encore absente.

C'est en 1925 que la banque engagea son premier économiste universitaire, D.M. Marvin, titulaire d'un doctorat, et créa le service de l'économiste. Marvin publiait régulièrement un *Report on Canadian Business Conditions* et un *Latin American Report*. Deux ans plus tard, la Banque Royale créait une bourse d'études économiques afin de stimuler une «étude sérieuse des problèmes économiques du Canada». Les étudiants se voyaient poser des questions thématiques du genre: «Le Canada a-t-il besoin d'un mécanisme fédéral de prêt à l'agriculture?» Parmi les membres du jury figuraient le Premier ministre Mackenzie King et les économistes Adam Shortt et O.D. Skelton, qui étaient passés par Queen's. «Permettez-moi de rappeler, écrivait Leacock de sa chaire à McGill, combien notre département apprécie ce que votre banque fait pour la science économique au Canada.»

La crise ébranla encore plus la confiance que les Canadiens avaient dans leur économie. La possibilité d'une autre secousse imprévue de l'économie était présente dans tous les esprits. Même si le service de l'économiste subissait lui aussi les effets de l'austérité, il paraissait de plus en plus nécessaire de comprendre le fonctionnement de l'économie. Si l'économie de marché ne fonctionnait pas comme elle le devait, de nouvelles lignes

de conduite économique devaient être trouvées. La direction de la banque répugnait aux idées nouvelles, mais ses économistes présentaient que l'État avait un rôle nouveau à jouer. Deux diplômés du service du commerce international de la banque, Graham Towers et Randolph Noble, allaient devenir des amis de John Maynard Keynes, le prophète de l'interventionnisme économique. Towers devait devenir le premier gouverneur de la Banque

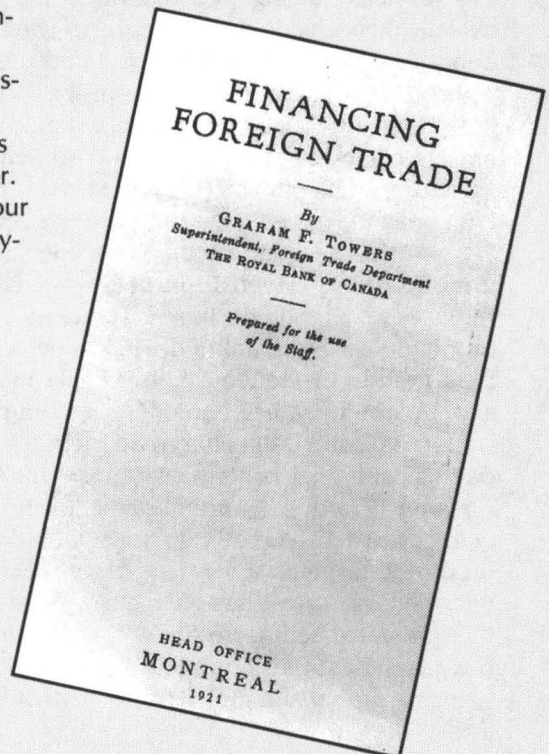


Graham Towers, au service de la Banque Royale de 1920 à 1934, et la page de titre d'une de ses publications (page suivante).

du Canada en 1935, tandis que Noble resterait à la Royale pour défendre la thèse de l'expansion monétaire en période déflationniste.

La Deuxième Guerre mondiale démontra de façon encore plus convaincante la nécessité de pouvoir analyser et contrôler l'économie. Noble, par exemple, se rendit à Ottawa pour exercer les fonctions de contrôleur du sucre du Canada, grâce à l'expérience acquise à Cuba au service de la banque. La guerre fournit également un nouvel outil aux économistes: l'économétrie, qui leur permettait de projeter divers scénarios d'évolution économique. Grâce aux progrès de l'économétrie après la guerre, en particulier lorsque l'ordinateur permit de construire des «modèles» économiques complexes, les économistes de la banque commencèrent à faire de la «prévision» économique. Il paraissait désormais envisageable de modifier les réalités économiques au lieu de simplement s'y adapter. Après la guerre, la banque eut pour économiste Donald B. Marsh, keynésien convaincu qui prétendait dans *Taxes Without Tears* (1945)

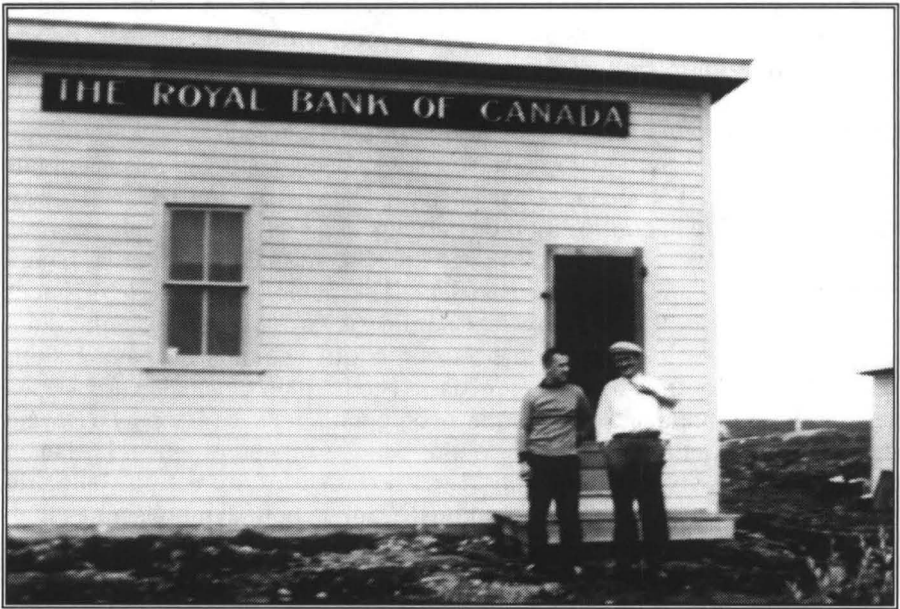
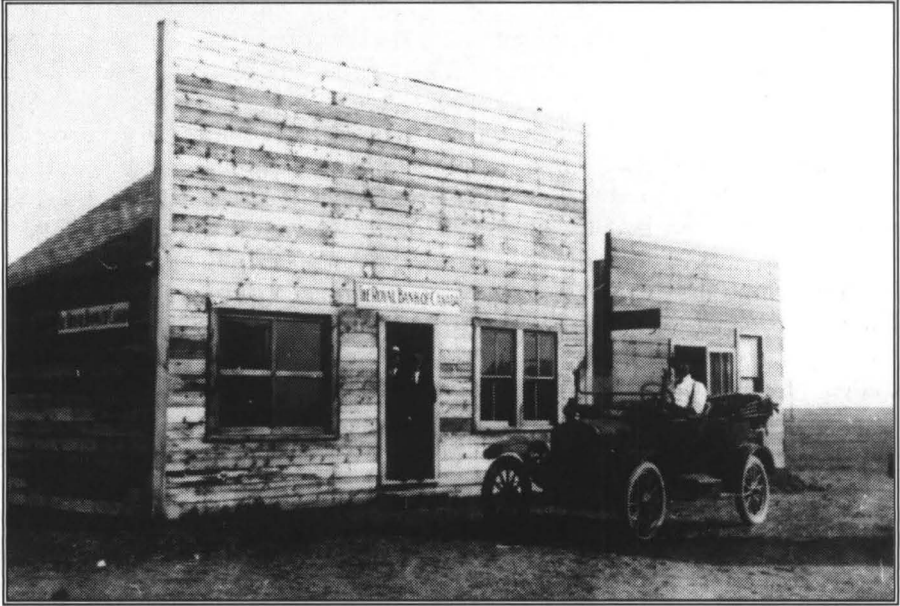
que les impôts prélevés en période d'expansion permettaient à l'État de traverser les périodes de récession. C'est en 1952 que la Banque Royale se dota d'un service de recherche économique. Ses publications — incarnées aujourd'hui par l'*Éconoscope* — visaient des publics variés: clients, haute direction, cadres de la banque œuvrant dans des secteurs particuliers de l'économie, grand public. À partir des années cinquante, le président de la banque fut un commentateur éloquent et avisé de l'évolution économique nationale. Ce qui avait commencé par la publication de statistiques commerciales brutes dans les années vingt était devenu, au cours de la décennie 1960, une science moderne et complexe.



La professionnalisation allait de pair avec la spécialisation. Il fallait des compétences bien particulières pour trouver et garder des clients dans un marché de plus en plus urbain et global. Les banques, par exemple, commençaient à appliquer la comptabilité de prix de revient⁶². De nouvelles fonctions apparaissaient au siège social: un service du commerce international fit son apparition en 1919, suivi un an plus tard par un service de publicité. Le commerce international engendra bientôt le service d'économie et la bibliothèque. Des spécialistes étaient préparés pour chacune de ces fonctions; on avait le sentiment que la banque se dotait de nouvelles compétences afin de briser des habitudes «ultraconservatrices»⁶³. Sur le plan administratif, les services des procédures et des fournitures administratives étaient aux prises avec la complexité de plus en plus grande d'une banque qui desservait maintenant plus de vingt pays et colonies. Chaque printemps, par exemple, des wagons de chemin de fer et des vapeurs emportaient des tonnes de formulaires bancaires ainsi que de mises à jour des directives et des règles vers des succursales aussi différentes que celles de Rio et de Prince Rupert. Toutes les activités bancaires reposaient sur l'utilisation de formules, que les succursales pouvaient commander directement au service des fournitures administratives à l'aide d'un épais catalogue.

Les services du siège social étaient complétés par l'inspection et les crédits nationaux, les mécanismes habituels de contrôle central à la banque. Ces services névralgiques recevaient les jeunes employés prometteurs, qui avaient là l'occasion de faire leurs preuves et d'acquérir le sens du métier. La banque avait établi en matière de crédits toute une hiérarchie de paliers d'autorisation; les demandes de prêt étaient étudiées à un niveau de plus en plus élevé à mesure que leur importance augmentait, les plus gros dossiers se retrouvant devant le conseil d'administration à Montréal. L'inspection agissait comme un trait d'union entre les différentes succursales, les crédits nationaux jouant le même rôle entre les économies régionales.

À mesure que la banque se spécialisait et se départementalisait, la mécanisation y devenait plus poussée. Le règne de la machine n'allait toutefois pas s'établir du jour au lendemain dans les banques canadiennes. En raison de la mentalité des «gars de la banque», les employés avaient la plus grande réticence à confier à la machine des tâches manuelles qui avaient toujours été considérées comme relevant de leur compétence. L'augmentation de la charge de travail, en particulier dans les succursales des villes, devait cependant rendre une certaine mécanisation inévitable. C'est en 1875 que les premières machines à écrire apparurent au siège social. Les procès-verbaux du conseil d'administration et la correspondance du directeur général seraient désormais tapés à la machine. Dans les succursales, où la calligraphie était jugée indispensable aux employés de banque, les machines à écrire ne firent leur apparition qu'après la guerre. Les machines à additionner apparurent en 1913 dans les succursales urbaines les plus actives, suivies en 1913 par des machines qui mettaient à



*La succursale de Patricia (Alberta) en 1922 (photo du haut).
Le retour de l'esprit pionnier. Le retour de la prospérité à la fin des années vingt
amena les banques à s'intéresser de nouveau aux régions pionnières. Elles furent
attirées dans le Nord par la découverte de nouveaux gisements. En 1929, la Banque
Royale ouvrit une succursale dans le nouveau port céréaliier de Churchill,
dans la baie d'Hudson (photo du bas).*

jour les livrets de compte des clients. En 1918, l'arrivée des machines comptables allégera le travail des préposés à la tenue des grands-livres — qui, grâce à elles, pouvaient désormais inscrire les opérations de la journée et les balancer rapidement. Les années vingt firent entrer les appareils électriques dans la banque: les machines à compter les pièces de monnaie, à oblitérer les chèques et Recordak. Le Recordak permettait d'obtenir un cliché photographique de huit mille chèques que l'on pouvait ensuite entreposer dans un espace réduit. Le travail du caissier fut également facilité par la création de services de contrôle, qui vérifiaient toutes les opérations non monétaires du caissier *après* le départ du client. Les machines permirent donc d'accroître la vitesse, l'exactitude, la fiabilité et l'intégration des opérations bancaires au Canada, mais elles furent introduites au compte-gouttes; de plus, leur utilisation n'avait pas pour but de réduire les frais de main-d'œuvre, qui étaient faibles de toute manière aux niveaux subalternes. Les machines permirent de se consacrer davantage aux clients et de réduire les risques d'erreur⁶⁴. C'était encore les «gars de la banque» qui s'occupaient des clients.

Peu après le jubilé de la banque en 1919 arriva la grande nouvelle: la Royale était désormais la plus importante banque au Canada. Le relevé envoyé en mai 1920 par les banques à charte au ministre des Finances montrait que, pour la première fois, une autre banque canadienne dépassait la Banque de Montréal par ses actifs. Cette accession au rang de plus grande banque au Canada renforça le sentiment d'appartenance du personnel. C'est en 1920 que parut le premier numéro du *Royal Bank Magazine*. Ressemblant par ailleurs à toutes les autres publications internes, cette revue revêtait un cachet particulier en raison des nouvelles qui y paraissaient sur les succursales à l'étranger — par exemple les articles de Graham Towers sur Cuba — et de la contribution de certains des écrivains liés à la banque, notamment Stephen Leacock. Ses pages révélaient la cohésion et la dimension nationales — voire internationales à l'occasion — qui caractérisaient de plus en plus la Banque Royale. Chaque année, lors de l'assemblée annuelle, les cadres les plus prometteurs des quatre coins du pays étaient rassemblés à Montréal afin d'y recevoir, au cours d'un dîner bien arrosé, les remerciements annuels de la banque à son personnel des régions. La Royale perdait petit à petit son image de petite banque présomptueuse de Halifax qui était sortie en trombe de son territoire des Maritimes au début du siècle pour s'attaquer au marché national. Comme pour symboliser sa dignité et son rang nouvellement acquis, la banque utilisait souvent, dans ses documents et sa publicité, la silhouette impressionnante de son siège de Montréal. À titre d'immeuble le plus élevé dans l'île de Montréal, le 360 Saint-Jacques rappelait à tous les visiteurs que la plus grande banque du pays, avec ses neuf cent quarante-quatre succursales éparpillées dans le monde entier, avait son siège dans la plus grande ville du Canada.

C'était bien beau d'être devenue la plus grande banque du Canada, mais les années vingt étaient également une période d'équilibre instable

pour tout le secteur bancaire. L'économie, pendant toute la décennie, évolua par à-coups. Les espoirs de prospérité que l'on avait nourris pour l'après-guerre s'étaient rapidement évanouis pour faire place à une récession dans laquelle l'économie canadienne se trouva engluée jusqu'au milieu de la décennie. Libérée des contraintes de main-d'œuvre dues à la guerre, la banque se hâta d'ouvrir de nouvelles succursales: près de deux cents furent créées en 1918 et 1920. En raison du recul de l'économie, le nombre de succursales, non seulement cessa d'augmenter, mais commença à diminuer. En 1924, la banque avait fermé vingt-sept d'entre elles. L'acquisition de la Union Bank of Canada se traduisit par une nouvelle expansion du réseau, qui passa à neuf cent quarante-quatre succursales en 1929, chiffre record qui ne devait plus être atteint avant 1960. Malgré le retour de la prospérité vers la fin de la décennie, il était visible que certaines parties du réseau avaient une viabilité assez marginale, en particulier dans l'Ouest. Tout aussi visible était le fait que les banques avaient maintenant affaire à une économie nationale plus complexe, dans laquelle étaient apparus des cycles propres aux régions qui, bien souvent, ne coïncidaient pas entre eux. Les risques de crédit variaient considérablement d'un coin à l'autre du pays; l'époque où l'on pouvait offrir des crédits à une économie nationale évoluant partout au même rythme était chose du passé. De plus, les penchants déflationnistes du système bancaire canadien — la tendance à fermer le robinet du crédit pour assurer la solvabilité des banques en période de récession — amenaient les régions dépendantes du commerce à considérer de plus en plus les banques canadiennes comme servant principalement les intérêts du Canada central. Lorsque les agriculteurs décidèrent d'intervenir directement au plan politique — en 1921, un parti formé pour défendre leurs revendications, les Progressistes, envoya soixante-cinq députés à Ottawa, donnant pour la première fois au Canada un parlement tripartite — les enjeux politiques devinrent encore plus importants dans le secteur bancaire. Les agriculteurs réclamaient un accès «plus facile» au crédit.

Les banques se trouvaient mal placées pour résister à ces pressions. L'ancien argument selon lequel les banques canadiennes s'autoréglementaient avait perdu beaucoup de sa crédibilité. Pour la première fois depuis la débâcle de la Sovereign Bank en 1907, on parlait de «scandale bancaire» au Canada. À la fin de 1921, les actionnaires de la Merchants' Bank of Canada apprirent que leur président avait sciemment donné une image trompeuse du portefeuille de prêts de l'institution. Celle-ci, dans un geste de désespoir, préleva huit millions de dollars sur son compte de réserve, avant d'être absorbée par la Banque de Montréal. Malgré l'acquiescement ultérieur du président de la banque, le noble sir Montagu Allan, la déroute de la Merchants' causa un tort considérable à la réputation des banques canadiennes.

La révision de 1923 de la *Loi sur les banques* tourna donc à l'affrontement. Les agriculteurs réclamaient à grands cris un accès plus large et plus sûr au crédit. Les députés Progressistes harcelèrent les directeurs

généraux des banques devant le Comité de la banque et du commerce de la Chambre des communes; le gouvernement du parti des Fermiers unis, en Alberta, créa une commission royale chargée d'enquêter sur le crédit agricole. Une bonne partie des allégations des agriculteurs se révélèrent fondées: les banques leur imposaient effectivement des intérêts supérieurs au plafond de 7 p. 100 fixé par la loi. Certains agriculteurs devaient payer jusqu'à 12 p. 100 d'intérêt. Les banques ripostèrent en faisant valoir que l'octroi du crédit était coûteux et risqué dans l'Ouest. Henry Ross, secrétaire de l'ABC, affirma au ministre des Finances Fielding qu'il en coûtait 2 p. 100 de plus «que dans l'Est pour mener des activités bancaires dans l'Ouest canadien, et que la différence était beaucoup plus élevée encore dans les districts les plus éloignés⁶⁵». Si les banques devaient respecter strictement le plafond de 7 p. 100, il leur faudrait fermer des succursales et réduire encore le crédit. Il devint de bon ton, à la Chambre des communes et dans les Prairies, de s'en prendre aux banques. «Malheureusement, les accusations portées contre les banques et, incidemment, contre les intérêts de l'Est de façon générale, faisait remarquer avec colère sir Frederick Williams-Taylor, de la Banque de Montréal, en privé ne proviennent pas uniquement de quelques agriculteurs incompetents ou déraisonnables, mais elles ont été reprises sans hésitation par d'importants hommes d'affaires et certains politiciens désireux d'élargir leur audience locale à bon compte⁶⁶.»

Le problème du crédit dans l'Ouest n'était pas dû à de «méchants» banquiers ou à des agriculteurs ignorants qui abusaient régulièrement des facilités de crédit offertes. C'était en fait la conséquence naturelle de deux facteurs combinés: une économie agricole traversant alternativement des phases d'expansion et de dépression, et un système de crédit qui offrait des prêts à court terme garantis par les moyens de production — tracteurs ou charrues — et les produits de la ferme — animaux ou récoltes*. En période d'expansion, crédit et production se stimulaient l'un l'autre; quand l'économie se contractait, les principes sacro-saints du crédit se heurtaient à ceux de la vie à la ferme. Il suffisait d'un directeur de succursale trop zélé, d'un fermier incompetent, voire d'un orage de grêle pour que le délicat équilibre du crédit se trouve bouleversé. Ceux qui ne pouvaient honorer leurs obligations financières à court terme se trouvaient bientôt écrasés sous le poids d'une dette de plus en plus lourde, qui réduisait leur capacité d'ensemencer leurs terres pour la saison suivante. Pour les agriculteurs, une solution consistait à créer des banques sans succursales à l'américaine, qui auraient répondu aux be-

* Les banques n'avaient pas d'hypothèques sur les fermes. La *Loi sur les banques* leur interdisait de faire des prêts sur la garantie de «terres, maisons ou propriété foncière». Seules les compagnies de fiducie avaient ce droit. L'image répandue de la banque prenant possession de bâtiments de ferme n'est pas fondée. Les banques pouvaient prendre possession des animaux de ferme, des tracteurs ou des récoltes de céréales, qui pouvaient tous servir de garanties aux prêts bancaires aux termes de l'article 88.

soins locaux de crédit. Les banquiers voyaient dans cette proposition une source d'instabilité et d'inflation, voire un projet «socialiste»⁶⁷.

En 1923, les banques eurent gain de cause sur l'essentiel à Ottawa. La *Loi sur les banques* subit des aménagements, mais aucune modification fondamentale. Les banques étaient désormais obligées de faire enregistrer les garanties prises en vertu de l'article 88, tandis que les dispositions qui leur étaient imposées en matière de vérification extérieure étaient renforcées. Deux mois après l'adoption de la loi de 1923, la Home Bank, institution torontoise, s'effondra de manière spectaculaire, victime de sa propre politique de prêt débridée et de ses déclarations trompeuses. Une enquête publique et la nécessité de dédommager les déposants de la Home à l'aide des fonds fédéraux firent baisser les banques d'un autre cran dans l'estime du public. Si l'on ne pouvait plus faire confiance aux administrateurs de banque — et d'inquiétantes nouvelles de radiation partielle des prêts accordés par la Standard et la Union se répandaient maintenant —, il incombait à l'État d'assurer l'inspection des banques. Le comité des communes se réunit à nouveau pour étudier la question. Tandis que certains partisans de la ligne dure maintenaient que l'État n'avait rien à faire dans les banques, Neill, de la Royale, sentait venir l'inévitable: l'affaire de la Home Bank était un «triste commentaire» sur l'état de l'industrie et, dans la mesure où elle était «efficace», une inspection par l'État était souhaitable⁶⁸. C'est en 1924 que le bureau de l'inspecteur général des banques vit le jour, qui avait pour mandat d'inspecter les banques en vue d'assurer «la sécurité des créanciers et des actionnaires». L'inspecteur était habilité à prendre en main l'actif d'une banque mal gérée. Inaugurant ce qui allait devenir une tradition, la Royale offrit l'un des siens, Charles S. Tomkins, pour occuper le nouveau poste. Ainsi, lorsque vint le temps de céder une parcelle de pouvoir à l'État, la Banque Royale reconnut la nécessité d'un mécanisme d'inspection fédéral en chargeant l'un des siens d'assumer cette fonction. Cela garantirait «l'efficacité» souhaitée par Neill et atténuerait les craintes d'ingérence politique que nourrissaient les banquiers.


Les escarmouches avec les agriculteurs et les correctifs apportés à la *Loi sur les banques* s'inscrivaient dans le cadre d'un mouvement plus vaste de politisation des activités bancaires dans les années vingt. Les banques s'apercevaient que d'autres groupes faisaient valoir leurs intérêts auprès du gouvernement. Elles ne pouvaient plus se fier uniquement à leurs liens privilégiés avec le ministre des Finances pour assurer leur légitimité sur la place publique. Aussi commencèrent-elles à faire connaître publiquement leurs vues, à la fois pour se défendre et pour contribuer au débat national. La Banque Royale, par exemple, se mit à publier des brochures dans lesquelles elle réfutait les critiques adressées publiquement aux banques: en 1926, les opinions de Neill sur les atouts des banques ayant un réseau national de succursales furent imprimées pour faire pièce aux revendications des agriculteurs, qui réclamaient l'instauration de banques sans succursale⁶⁹.

Holt profitait chaque année de l'occasion que lui donnait l'assemblée des actionnaires pour aborder dans son discours la question de l'économie nationale. Il prescrivait invariablement, pour favoriser la prospérité nationale, une diminution des impôts, une immigration libre, le retour à l'étalon-or et le développement du commerce et des industries de base du Canada. On observait une tendance naturelle à essayer de recréer l'époque glorieuse d'expansion que le Canada avait connue sous Laurier. Le rétablissement de la production de blé et l'expansion industrielle de la fin des années vingt semblaient répondre au programme tracé par Holt.

Les années vingt virent la Banque Royale s'activer à Ottawa pour d'autres raisons également. À mesure que l'État étendait son champ d'action, ses comptes suscitaient de plus en plus la convoitise des banquiers canadiens. Par ces comptes transitaient d'énormes fonds publics qui étaient régulièrement injectés dans toute l'économie, d'un océan à l'autre. Il y avait également des comptes spéciaux, comme ceux de la nouvelle compagnie ferroviaire appartenant à l'État, le Canadien National. Ce qui ennuyait la Banque Royale était que, si la règle du précédent se vérifiait, le banquier officiel de l'État depuis bien des années, la Banque de Montréal, figurerait en tête de liste pour bénéficier de ces nouvelles possibilités. Comme nous l'avons indiqué, la campagne menée par Pease en 1918 en faveur de la création d'une banque centrale avait manifestement pour motivation secondaire d'entamer le statut privilégié dont jouissait la Banque de Montréal à Ottawa. White, le ministre des Finances, vacilla, mais finit par se cramponner au *statu quo*. Tous les banquiers étaient dans le camp des Conservateurs, mais la Banque de Montréal l'était encore plus que les autres.

En 1921, les règles du jeu changèrent. Se détournant des Conservateurs, la population canadienne se donna comme Premier ministre le Libéral Mackenzie King. Charlie Neill prit immédiatement la route d'Ottawa. King aiguilla Neill vers son ministre des Finances, W.S. Fielding. Bien qu'originaire d'Halifax et lié de longue date à des membres de la Royale au Halifax Club, Fielding n'avait jamais été très bien disposé envers la banque, peut-être à cause du souvenir des liens de Thomas Kenny avec les Conservateurs. Fielding déclara à Neill que «sur le plan des principes, il était entièrement opposé à ce qu'une partie quelconque des affaires du gouvernement soit retirée à la Banque de Montréal⁷⁰». Furieux, Neill se plaignit à King. Celui-ci, qui n'aimait pas bousculer les choses, répondit que cela «prendrait du temps», mais qu'il était bien résolu à briser le «monopole» de la Banque de Montréal⁷¹. Cela incita Neill à persévérer dans ses efforts, son directeur à Ottawa, Charles Gray, lui servant d'émissaire politique. Gray «travailla» le ministre des Chemins de fer, William Kennedy, tant et si bien qu'en novembre il était en mesure d'annoncer à la banque qu'il avait obtenu les comptes de télégraphie et de messageries du Canadien National, ce qui représentait un chiffre d'affaires annuel de 42 millions de dollars⁷².

ROYAL BANK EDUCATIONAL SERIES




MAKERS OF CANADA
Sir ISAAC BROCK
 (Born 1769 · Died 1812)

Was Lieutenant-Governor of Upper Canada and defended that province against United States forces in 1812. Compelled General William Hull to surrender at Detroit. Was killed in the battle of Queenston Heights.

The Royal Bank of Canada

SERVING CANADA SINCE 1869

The Royal Bank of Canada



Protect your Victory Bonds by Renting a Safety Deposit Box.

Deposit the coupons every six months in a Savings Account and earn interest upon the bond interest at 3% per annum, compounded half-yearly.

If this is done regularly with (say) a 15 year bond, you will accumulate more interest than principal.

CAPITAL AND RESERVES \$36,000,000
TOTAL RESOURCES - \$535,000,000
625 BRANCHES

(Ci-dessus et page suivante) Le remarquable succès des campagnes de souscription aux obligations de guerre incita les banques à adopter une publicité plus audacieuse dans les années vingt. Les banques se mirent à promouvoir des services particuliers, principalement les comptes d'épargne et la location de coffrets de sûreté. Les clients non anglophones recevaient pour la première fois de la publicité rédigée dans leur langue. Cela n'empêcha pas la publicité à l'ancienne, par exemple la série consacrée aux «bâtisseurs du Canada», de se poursuivre.

Les Libéraux avaient eux aussi les yeux sur la Banque Royale. King savait que toute la rue Saint-Jacques était bleue bon teint, mais il était conscient de la nécessité pour les Libéraux d'élargir leurs appuis dans le monde des affaires. On ne pouvait trouver «plus chaud partisan des Conservateurs» que Holt, mais King aimait beaucoup Neill. Voilà que se présentait l'occasion politique de briser l'emprise que la Banque de Montréal exerçait sur les affaires financières de l'État et d'en réorienter une partie vers la Banque Royale. King fut encouragé dans ce projet par son ami Philip Larkin, haut commissaire en Grande-Bretagne, qui



Quand l'Occasion se Présente

QUEL est le montant
de vos "économies"
en ce moment?

Suffisant pour payer le doc-
teur en cas de maladie dans
votre famille? Suffisant pour
faire le premier paiement sur

une maison si vous trouviez une bonne occasion?
Suffisant pour profiter d'une bonne affaire?

Ce sont des choses bien ordinaires, qui pourtant
prennent la plupart des gens à l'improviste. Mais
celui qui a un bon compte à la banque n'est jamais
pris au dépourvu.

*Ne perdez jamais de vue l'importance d'économiser
avec persévérance et régularité.*

**La Banque Royale
du Canada**



FS434

recueillait des fonds pour le Parti libéral. Propriétaire de Salada, Larkin avait acquis la réputation de roi du thé des Amériques et était depuis longtemps client de la Royale à Toronto. Ayant rencontré Pease à Londres, il l'avait emmené dîner, pour souligner combien il était «peu sage» pour toutes les grandes banques d'afficher leur allégeance conservatrice. Il fit miroiter un siège de sénateur aux yeux de Pease, qu'il considérait comme le banquier le plus dynamique au Canada, lui suggérant même qu'il pourrait devenir ambassadeur à Washington⁷³. Pease ne se laissa tenter par aucune des deux offres. Il reste que la glace était rompue avec les Libéraux. En 1925, la banque aida Ottawa à renégocier le Traité de commerce dans les Caraïbes. Peu après que King eut remporté l'élection de 1926, Neill redoubla d'efforts pour que le gouvernement «reconnaisse

notre amitié», ce qui lui valut une proportion accrue des affaires des Chemins de fer du Canadien National⁷⁴. En 1929, sir Henry Thornton, nommé à la présidence de la compagnie ferroviaire par le gouvernement, accéda au conseil d'administration de la banque.

Malgré ces incursions, les échelons supérieurs de la Banque Royale restaient d'obédience conservatrice. Holt était toujours un fervent admirateur du chef conservateur Arthur Meighen et, lorsque celui-ci fut étrillé par King, les Tories firent appel en 1927 à R.B. Bennett, avocat de la banque à Calgary depuis 1908 et administrateur depuis 1924. Même s'il ne siégeait plus au conseil d'administration de la banque, Bennett continuait de la conseiller sur les possibilités commerciales qu'offrait l'Ouest canadien⁷⁵. Neill était lui-même lié aux Conservateurs par l'entremise de son beau-frère, le député du Nouveau-Brunswick Richard Hanson. La réussite de Neill dans les années vingt fut moins de remodeler l'orientation politique de la banque que d'équilibrer sa présence à Ottawa. La haute direction de la banque avait désormais l'assurance d'être entendue aux plus hauts échelons du pouvoir, peu importe qui les occupait. Incidemment, Charles Gray — qui fut directeur de la succursale d'Ottawa jusqu'en 1941 — avait également été préparé à devenir le premier responsable des «affaires gouvernementales» à la Banque Royale.

Des administrateurs qui s'étaient réunis peu après midi, le 22 avril 1927, pour poser la pierre angulaire du nouveau siège de la banque, rue Saint-Jacques, se dégageait une impression de solidité toute bancaire. On remarque les chapeaux mous, les pardessus et la sobriété des expressions dans la photographie officielle. Ne s'agissait-il pas, après



C'est en avril 1927 que Herbert Holt mit en place la pierre angulaire du nouveau siège social. Assistaient à la cérémonie l'honorable R.B. Bennett (en bas à gauche, en sombre), A.J. Brown et Hugh Paton (à gauche de la pierre), C.E. Neill et E.L. Pease (à droite de la pierre).

tout, du siège de la plus grande banque du Canada? Charles Tompkins, inspecteur général des banques et ancien employé de la Royale, était venu d'Ottawa pour l'occasion; R.B. Bennett devait bientôt partir pour la capitale fédérale pour y assumer ses fonctions de chef de l'opposition. La banque avait fait raser un petit quadrilatère pour pouvoir y ériger son gratte-ciel, et sa fierté grandissait au même rythme que l'immeuble, tout au long de l'été. Edson Pease — qui a l'air en mauvaise santé sur la photographie — était quasiment à la retraite. Même s'il gardait son titre de vice-président, la banque qu'il avait bâtie semblait maintenant en sécurité entre les mains de Neill. Holt continuait de jouer le rôle de représentation qui allait de pair avec son titre, présidant les réunions hebdomadaires du conseil d'administration, prononçant son discours à l'assemblée annuelle et faisant la tournée des succursales d'Amérique latine, mais il passait le plus clair de son temps à son bureau de la Montreal Light, Heat and Power. La même année, Neill devait déclarer au ministre fédéral des Finances James Robb, un Libéral, que le pays semblait être «sur une voie ascendante⁷⁶». Il semblait en aller de même pour la banque à Montréal.

Cette nouvelle façade, pour impressionnante qu'elle fût, présentait trois fissures à peine visibles — des fissures qui, comme on peut maintenant le constater avec le recul du temps, pourraient atteindre les fondations mêmes de la banque. Elles pouvaient se résumer en trois mots: l'Ouest, Cuba, Holt. Le retour de la prospérité dans l'Ouest canadien à la fin des années vingt masquait le surengagement de la banque dans la région. La banque y avait trop de succursales, dans un marché trop étroit et imprévisible. Le même constat s'appliquait en gros à Cuba. Malgré des bénéfices d'exploitation satisfaisants, la banque était très engagée dans l'île. Au début de la décennie, Cuba représentait environ 16 p. 100 du total des prêts et des dépôts de la banque. Cette importance avait un peu diminué sous l'effet de la crise du sucre de 1920, mais les énormes créances qu'elle détenait sur les grandes exploitations de canne à sucre rendaient la banque dépendante du cours du sucre ainsi que de la capacité de Cuba de conserver sa part considérable du marché américain. Au printemps de 1925, la Royale fut la cible d'un mouvement de panique lorsque se répandit dans toute La Havane la rumeur que la banque canadienne serait touchée par un moratoire sur les créances. Il fallut l'intervention du président cubain Geraldo Machado, qui annonça sur le seuil de la succursale principale de La Havane que le gouvernement, pour démontrer la confiance qu'il témoignait aux Canadiens, déposait sept millions de dollars à son compte, pour rétablir la situation. Machado envoya ensuite un destroyer cubain à Miami chercher 18 millions de dollars que la banque avait expédiés en toute hâte de New York⁷⁷. Il était clair que, si le prix du sucre ou le gouvernement Machado, qui avait entrepris un ambitieux programme de travaux publics, s'effondrait, la banque serait dans le pétrin.

Tout observateur perspicace des banques canadiennes à la fin des années vingt aurait évidemment pressenti que des problèmes dans l'Ouest ou

à Cuba — vraisemblablement sous forme d'une baisse des prix des denrées — seraient préjudiciables à toute institution canadienne active dans ces régions. Par contre, personne ou presque n'avait la moindre idée de la situation véritable des affaires de Herbert Holt. Lors de l'assemblée annuelle de 1927 de l'ABC, Charlie Neill avait, dans son discours présidentiel, célébré le retour à la prospérité tout en émettant une mise en garde contre les «périodes d'expansion accélérée» et les «violentes fluctuations» qu'elles entraînaient. Pour illustrer son propos, Neill avait fait remarquer que les prêts à vue consentis par les banques canadiennes en 1926 avaient grimpé de 41 p. 100. Cela était dû principalement aux investisseurs qui spéculaient sur l'expansion du commerce et de l'industrie au Canada. «La spéculation est certainement allée trop loin, avertissait Neill, des prévisions exagérément optimistes à court terme sont inévitablement suivies d'une réaction négative⁷⁸.» Ce que Neill ne disait pas à ses collègues de l'ABC, c'est que, dans le secret de la salle du conseil de la Banque Royale, ses collaborateurs et lui-même encourageaient un autre type de spéculation typique de la fin des années vingt: les regroupements d'entreprises. Et le président de la banque, Herbert Holt, était lui-même le plus gros emprunteur.

La réputation de capitaine d'industrie qu'avait acquise Herbert Holt tenait à sa capacité de regrouper des entreprises. Au début du siècle, pendant la première grande période de fusions qu'avait connue l'économie canadienne, il avait formé la Montreal Light, Heat and Power à partir d'un ensemble disparate d'entreprises locales de services publics. Il avait fait preuve de la même habileté avec d'autres compagnies comme la Calgary Power et la Steel Company of Canada. Holt n'avait rien d'un aventurier au cours de ces années de vive expansion sous Laurier: on le décrivait comme un «technocrate d'entreprise extrêmement prudent et plutôt dépourvu d'imagination», qui «aimait par-dessus tout» avoir le contrôle d'entreprises «prometteuses»⁷⁹. Son arrivée à la banque en 1905 et les liens d'amitié qu'il entretenait avec des barons de la finance montréalaise comme J.W. McConnell, des Sucres Saint-Laurent et T.B. Macaulay, de la Sun Life, cadraient parfaitement avec cette description. Lorsque la vague de fusions d'avant la guerre prit fin, Holt se contenta de gérer ses entreprises et de compléter sa collection de sièges d'administrateur. Les procès-verbaux de la Banque Royale entre 1913 et 1925 montrent que les entreprises de Holt ne faisaient presque jamais appel à la banque pour se financer. Holt jouait un rôle décoratif de premier plan pour la banque; son nom et ses contacts exerçaient à eux seuls un effet magique sur les entreprises, qui devenaient ainsi clientes de la Royale. En 1924 par exemple, Holt amena à la succursale de Calgary son ami de l'époque du chemin de fer, Pat Burns, qui prospérait maintenant dans les conserveries⁸⁰. Mis à part ce rôle, Holt ne prenait pas une part très active aux affaires de la banque. Tout cela devait changer à la fin des années vingt. Avec le retour des fusions, Holt sentait renaître en lui la passion des regroupements d'entreprises.

Le regain de vigueur de l'économie vers le milieu de la décennie inspira les industriels canadiens. La reprise intéressait tout particulièrement



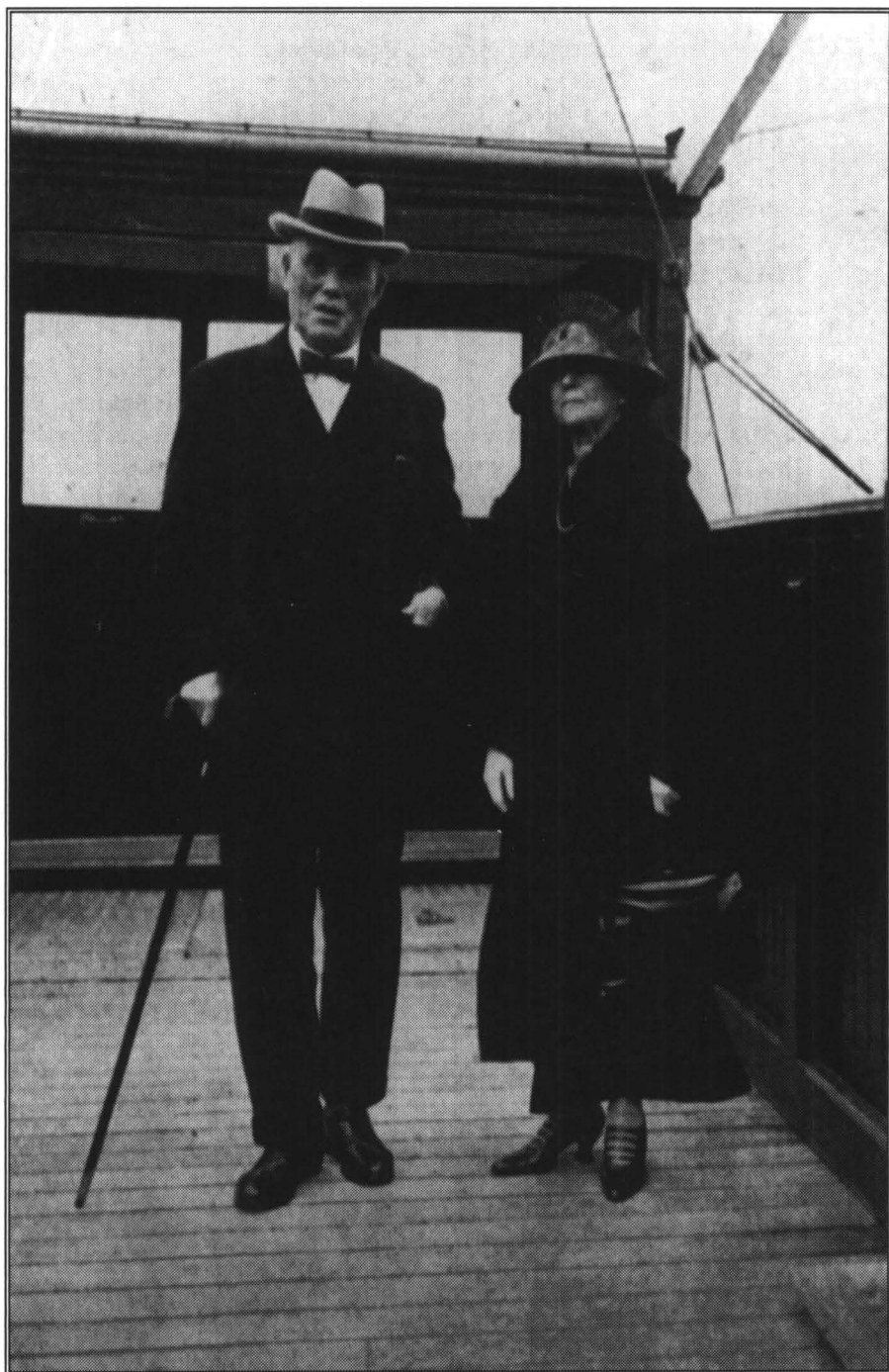
l'industrie des pâtes et papiers, stimulée par les perspectives qu'offrait un marché américain aux énormes besoins. Les usines de papier de l'Est canadien se hâtèrent d'accroître leur capacité de production, tandis que les financiers se dépêchaient de solliciter l'industrie, dans laquelle ils voyaient la possibilité de réaliser rapidement des gains assurés. L'accroissement des capacités de production signifiait cependant une intensification de la concurrence, de sorte que l'industrie ressentit bientôt les premières atteintes de la «fusionnisme». Ce contexte offrait à Holt l'occasion qu'il cherchait de remettre en pratique ses talents de magicien des regroupements. Il s'allia au financier torontois J.H. Gundy, de Wood, Gundy & Co., client de longue date de la Royale. Les deux associés formèrent une société de placement à capital fermé, Holt, Gundy & Co., dans le but de prendre le contrôle de papeteries existantes, de les refinancer et de les placer sous une direction commune. Par l'entremise de la Consolidated Investment Company, qui leur servait de paravent, Holt et Gundy devinrent les rois des pâtes et papiers au Canada. En 1923, ils acquirent la Bay Sulphite Company, qui avait fait faillite; l'année 1925 les vit fusionner la Saint-Maurice et la Belgo-Canadienne, deux papeteries qu'ils avaient acquises, tandis qu'un an plus tard ils prenaient le contrôle de la Canada Paper Company. En 1928, Holt et Gundy rassemblèrent toutes ces entreprises pour former la Canada Power and Paper Company, qui fut saluée comme la plus grande papeterie au monde. Tout ce bel édifice reposait sur des actions soufflées — chaque prise de contrôle offrant la possibilité de gonfler la valeur des éléments de l'ensemble — et sur l'hypothèse que la demande de papier resterait vigoureuse⁸¹. Une évolution analogue était observée en Amérique et en Europe, où l'on assistait à la formation de trusts regroupant des pans entiers de l'industrie sidérurgique, de la fabrication de produits électriques et de la production de matières synthétiques.

—•••—

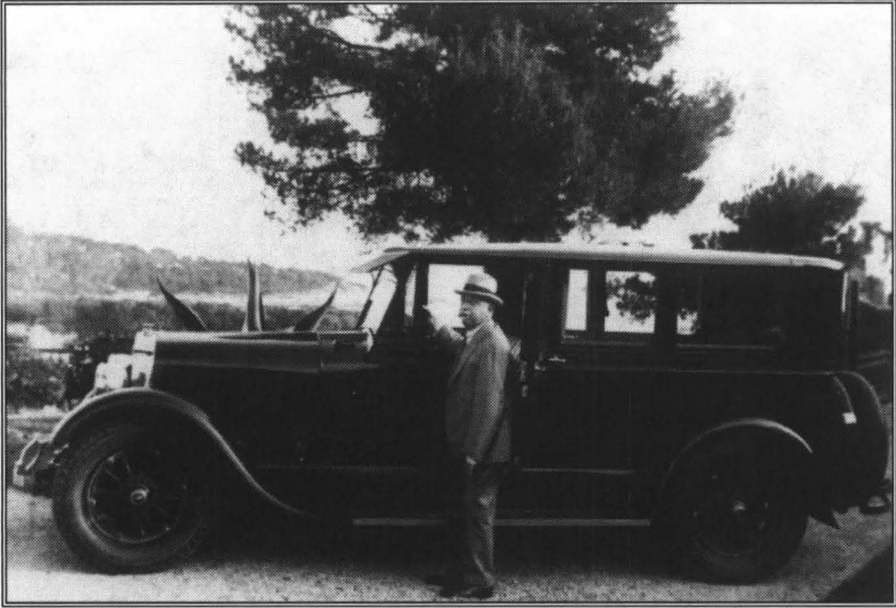
Dessinée par les architectes new-yorkais York et Sawyer, la façade dépouillée et fortement rustiquée de l'immeuble (à gauche) rappelait celle d'une autre réalisation de York et Sawyer, la Federal Reserve Bank de New York (1919). À droite, les splendides plafonds de la grande salle de la banque, au rez-de-chaussée du 360 Saint-Jacques.

—•••—





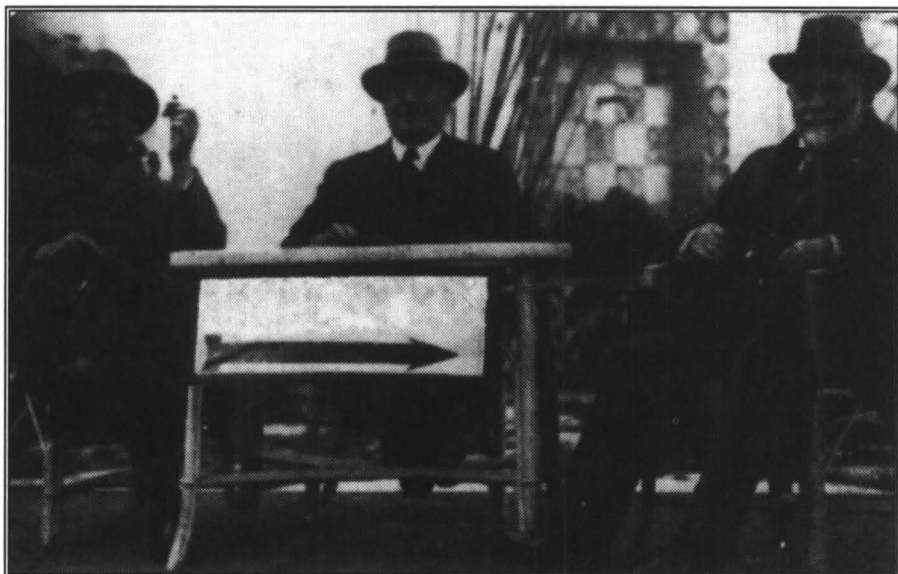
Herbert Holt et son épouse lors d'une traversée en 1923.



E.L. Pease.

Pour réaliser leurs ambitions, Holt et Gundy avaient besoin d'importants capitaux, généralement pour le bref laps de temps que duraient les opérations en bourse. Même si Holt devait déclarer plus tard lors d'une enquête parlementaire qu'il s'était « personnellement fixé pour règle de ne jamais emprunter à la banque⁸² », il est clair que Holt, Gundy & Co., Wood, Gundy & Co. et Consolidated Investments étaient fortement tributaires de la Banque Royale. Les sommes en jeu étaient astronomiques, dépassant tout ce que le conseil d'administration avait jamais eu à approuver. Le record fut atteint en décembre 1926 avec un prêt à vue spécial de 16 744 104 \$ garanti par des actions de la Saint-Maurice Paper⁸³. Pendant les dernières années de la décennie, rares étaient les réunions où les administrateurs n'avaient pas à approuver un prêt à l'une des entreprises de l'empire Holt-Gundy.

Il n'existe aucune trace écrite des délibérations des administrateurs à cette époque — les procès-verbaux sont toujours énigmatiques et ne trahissent aucune dissension. On en est donc réduit à spéculer sur les pensées qui pouvaient traverser l'esprit des cadres de la banque lorsqu'ils présentaient ces demandes de crédit sans précédent. La *Loi sur les banques* comme les statuts de la Royale étaient muets au sujet des prêts de ce genre. Ces derniers n'avaient rien d'illégal. Les regroupements d'entreprises étaient alors à la mode, et Holt en était l'artiste le plus consommé au Canada. Les administrateurs prenaient leurs décisions en conséquence. La fin des



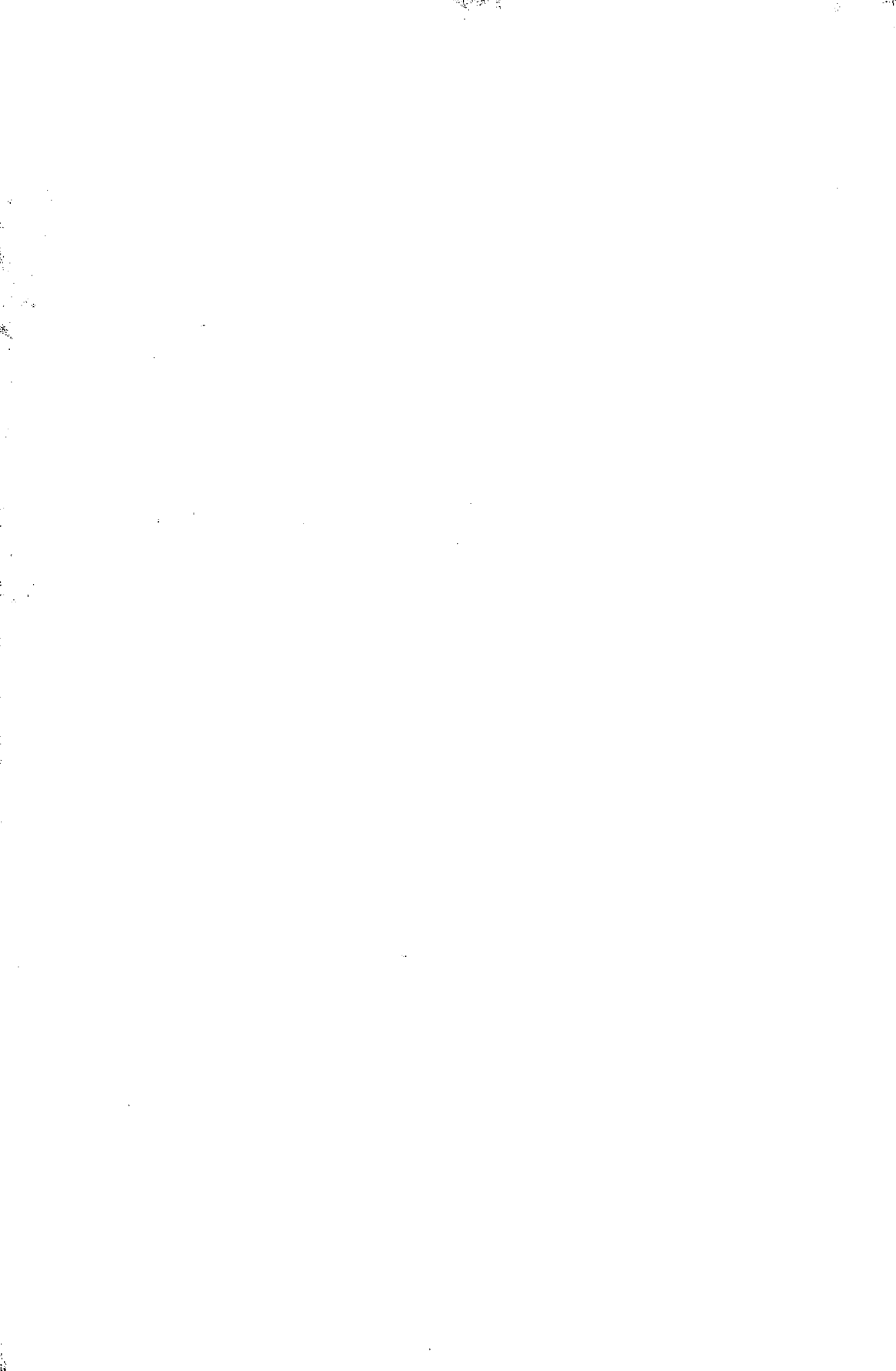
Après une visite à la succursale de Barcelone à la fin des années vingt, trois administrateurs de la Royale poursuivirent leur route jusqu'à Madère. Dans l'ordre habituel, Edson Pease, que son âge n'empêchait pas de savourer l'un de ces havanes dont il raffolait, Albert J. Brown, avocat montréalais spécialisé dans le droit des sociétés, qui fut administrateur de la banque de 1912 à 1938, et Hugh Paton, homme d'affaires montréalais qui se trouvait être le beau-frère de Holt. Paton ne jouait pas un grand rôle au conseil, tandis que Brown en était le cerveau juridique.

années vingt vit d'autres clients montréalais, comme T.B. Macaulay et Ward Pitfield, réaliser d'audacieuses premières dans l'économie canadienne. C'était l'âge d'or de l'expansion financière. En 1927, la banque avait elle-même accru son capital autorisé de 10 millions de dollars pour le porter à 40 millions. Rien n'égalait cependant la folle chevauchée de Holt. Aucun autre industriel n'occupait la présidence du conseil d'administration d'une banque. Les administrateurs commencèrent même à accorder des prêts au fils de Holt, Andrew, qui commençait maintenant à voler de ses propres ailes dans le domaine de la finance. On pourrait peut-être conclure que l'optimisme qui régnait alors avait pris le pas sur le jugement d'hommes comme Charlie Neill et Edson Pease — on pensait qu'une économie en expansion réduirait rapidement à néant le risque entraîné par une politique de crédit laxiste dans les pâtes et papiers. En 1927, Neill était devenu directeur général avant d'assumer, deux ans plus tard, les fonctions d'administrateur général de Pease. Celui-ci était toujours bien présent, mais il baissait rapidement, comme l'attestait sa signature tremblotante sur les procès-verbaux. Une nouvelle génération de cadres supérieurs, formé lentement à l'école de la banque, commençait à se mettre en évidence. En 1929, Morris Wilson, un garçon de Lunenburg formé par Martin Dickie à la succursale de Truro,

accéda au fauteuil de directeur général. Beaucoup supposaient probablement que, si les choses allaient mal, la banque possédait les hommes voulus pour faire face aux difficultés.

L'automne 1930 vit Edson Pease quitter Montréal pour les cieux plus cléments de la côte d'Azur, où il devait passer l'hiver. Norman Hart, qui dirigeait maintenant la succursale de Paris, trouva en lui «un homme solitaire et malade, mais au moral intact». Pease demanda à Hart de déclarer à Montréal que tout allait bien et lui remit une photo à envoyer au Canada. «La photo le présentait fumant le cigare et la raquette à la main, comme s'il venait de finir une partie de tennis», dans une pose typique d'un «gars de la banque»⁸⁴. Pease allait rendre l'âme en décembre. Moins d'un an plus tard, les médecins du Royal Victoria, à Montréal, apprirent à Charlie Neill qu'il souffrait d'un cancer de l'estomac. En décembre, Neill était lui aussi disparu. «Le fait demeure que le peu que j'ai pu apprendre dans le domaine de la banque, je le lui dois», confiait Morris Wilson à un ami⁸⁵.

À l'heure où la crise éclatait et élargissait les fissures latentes dans les fondations de la banque, Wilson a dû prier, dans la salle du conseil d'administration, pour que Pease et Neill l'inspirent. De rudes épreuves l'attendaient en effet.



CHAPITRE SEPT

«Aucune gloire à diriger une banque» : la crise, 1930-1939

Lavoy, en Alberta, n'était pas le paradis des banquiers pendant la crise. Dix années plus tôt, lors de son ouverture, la succursale de Lavoy aurait pu offrir un bon tremplin à un «jeune loup» de la banque. La Royale avait ouvert plus de succursales — une bonne centaine — en 1919 qu'au cours de toute autre année de son histoire. L'une d'elles était située à Lavoy, un simple arrêt sur la voie ferrée du Canadien National, avec quelques silos à céréales, à 130 kilomètres à l'est d'Edmonton. Aux yeux des vaillants immigrants ukrainiens qui s'étaient établis aux alentours, Lavoy était un pays de cocagne. En 1931, cependant, c'était devenu une ville fantôme sur le plan financier.

Pour Sam Halton, le directeur de la succursale de Lavoy depuis 1930, la vie était devenue un long calvaire. Avec 30 000 \$ de créances irrécouvrables, les clients franchissaient rarement le seuil de la banque. De dix heures à quinze heures, c'est-à-dire tant que la banque était ouverte, Halton et son subordonné, Norm Stewart, regardaient le temps passer. Il fallait attendre le samedi ou la saison de transport des récoltes pour voir un peu plus d'animation. La demande de crédit était à peu près inexistante, et les dépôts subissaient les durs effets de la crise. Bien souvent, Halton balançait ses livres longtemps avant l'heure de fermeture, sachant qu'aucun client ne se présenterait.

C'est après la fermeture que la journée commençait vraiment pour Halton. Stewart à ses côtés, il prenait le volant de sa Chevrolet. «Nous achetons beaucoup d'essence pour nos directeurs de succursale», devait déclarer le directeur général Morris Wilson à la Commission royale sur le système bancaire et le régime monétaire deux ans plus tard¹. C'était également vrai à Lavoy. Halton prenait de petites routes de campagne qui l'amenaient dans la cour des fermiers qui devaient de l'argent à la banque. Stewart gar-



Sam et Dorothy Halton posent fièrement devant leur Chevrolet neuve, peu après la nomination de Halton à la tête de la succursale de Lavoy en 1930. La localité fut dévastée par la sécheresse.

dait un vif souvenir des rencontres plutôt tendues qui avaient alors lieu. Dans un décor qui suintait la pauvreté — «des caisses à pommes tenaient lieu de mobilier», se rappelait-il —, Halton engageait la conversation avec le fermier, passant de l'ukrainien à l'anglais, pour parler de tout sauf d'argent. C'était des «Comment vont les enfants?» et «La récolte s'annonce-t-elle meilleure cette année?». Tout en soupçonnant le fermier d'avoir dissimulé quelque argent derrière la grange ou sous les lattes du plancher, Halton ne pouvait se résoudre à exiger un paiement quelconque. Il ne voyait guère l'intérêt de saisir le bétail ou les tracteurs, comme le lui permettait l'article 88 de la *Loi sur les banques*. D'abord, la crise en avait fait des produits à peu près invendables et ensuite, Sam Halton avait trop bon cœur pour saisir les biens d'un fermier. De retour à la succursale, il inscrirait consciencieusement dans son registre de prêts, comme chaque soir, un compte rendu évasif de sa visite, du genre «Semble être un client fidèle».

Ni Lavoy, ni Halton ne devaient demeurer longtemps dans le giron de la Banque Royale. Lorsque Sam était revenu de la Première Guerre

mondiale, il s'était hâté d'accepter le poste de caissier que la Union Bank of Canada lui avait offert à Pincher Creek. Anglais de naissance, il avait choisi de travailler dans la banque en 1913. Ce secteur lui offrait un avenir dans son pays d'adoption. En 1925, la fusion de la Royale et de la Union l'avait mis au service d'un nouvel employeur². Sa fille garde de lui le souvenir d'un homme «fait pour la banque», mais la crise devait éteindre l'enthousiasme de Sam Halton pour son métier. Dans les années vingt, la banque lui avait apporté le prestige et le sens de son utilité dans les petites localités des Prairies; il se voyait maintenant ramené au rang de créancier plutôt que de dispensateur de crédit. Dans les Prairies, par exemple, les directeurs se voyaient ordonner d'enlever au grattoir l'actif de la banque inscrit en lettres d'or sur les fenêtres de leur succursale. Ces chiffres qui, dans les années vingt, donnaient aux clients une garantie de stabilité symbolisaient maintenant un excès d'opulence qui engendrait la méfiance. Le frère de Sam, Matthew, avait choisi de faire carrière dans la radio-diffusion, une industrie toute nouvelle, où il devait bientôt se faire connaître comme correspondant de la CBC à l'étranger. Sam a probablement été sensible à l'ironie de la situation: vers le milieu des années trente, on entendait constamment à la radio, en Alberta, des condamnations des banques et des «gros bonnets» de l'Est qui les dirigeaient.

Même si la radio parlait des gros profits des banques, la succursale de Lavoy ne réalisa en 1931 qu'un maigre bénéfice de 1256 \$; en mai 1932, le siège ordonnait à Halton de fermer la succursale. Halton fut alors réaffecté à Holden, une localité du voisinage, puis à Edmonton, mais il avait perdu le

—•••—

*La succursale de Lavoy (Alberta)
ouvrit ses portes en 1919 pour
les fermer en 1932.*

—•••—



goût de la banque. En 1935, le responsable de Calgary concluait qu'il «ne semblait pas y avoir beaucoup d'avenir pour lui dans la banque», avant de demander sa démission. Muni d'une indemnité de départ égale à une année de salaire, Halton entra dans une compagnie pétrolière. Il ne se fit jamais à ce nouveau travail et, brisé, mourut deux ans plus tard. L'avenir devait sourire davantage à Norm Stewart. Muté à Bellevue lors de la fermeture de la succursale de Lavoy, il poursuivit sa carrière et contribua à l'implantation de la banque dans le secteur pétrolier dans les années cinquante³.

Les débats de conscience de Sam Halton restèrent une affaire personnelle, qui toucha sa famille mais n'eut pas de répercussions au-delà. C'est à un autre employé de la Royale que les Canadiens allaient devoir l'évocation littéraire la plus durable des années trente. Comme Halton, Sinclair Ross était devenu employé de la Royale à la suite de la fusion avec la Union Bank en 1925. Après ses débuts à Abbey en 1924, il avait travaillé dans plusieurs autres succursales rurales de la Saskatchewan pendant la crise. Le banquier qu'il était pendant la journée se transformait en écrivain le soir. C'est en 1941 que parut son premier roman, *As for Me and My House*⁴. Ce livre ne parle pas de banque, mais plutôt du désespoir qui étreignait la population des petites villes des Prairies aux prises avec la sécheresse et la crise. Le personnage principal, dans ces localités, était invariablement le pasteur, le directeur de banque ou le gérant de silo. Ross avait choisi dans son livre le pasteur du coin. Il avait baptisé sa ville Horizon; il aurait tout aussi bien pu s'agir de Lavoy, là où travaillait Halton, d'Eyebrrow, de Didsbury ou de l'une des centaines de localités où la Banque Royale s'était établie pour aider à bâtir l'Ouest. Dans chacune de ces localités, la crise mettait à l'épreuve non seulement les ressources financières, mais aussi le courage des hommes.

La crise ne se limitait pas aux Prairies. Elle atteignait par exemple le cabinet du Premier ministre, à des milliers de kilomètres de là. En 1930, R.B. Bennett, ancien administrateur et avocat de la Banque Royale, dont il restait d'ailleurs un important actionnaire, avait vaincu Mackenzie King et ses Libéraux en promettant une politique protectionniste et une aide spéciale aux victimes des difficultés qui avaient frappé le pays. Si elles avaient cru avoir un ami à Ottawa, les banques ne devaient pas tarder à déchanter. Son caucus, ses commettants et l'ensemble des Canadiens rappelaient quotidiennement à Bennett que quelque chose n'allait pas dans le monde de la banque canadienne. «Il est vain de s'attendre à ce qu'un député ou, à ce compte, un citoyen canadien, déclarait-il sans ambages au président de l'ABC en 1933, accepte certains des actes des banques, qui mettent au pied du mur des clients que la conjoncture actuelle met dans l'impossibilité de liquider leurs dettes⁵.» Lorsqu'un député de la Saskatchewan informa le Premier ministre que le directeur de la succursale de la Royale à Borden «dépouillait tout simplement les gens» en exerçant les pouvoirs que lui conférait l'article 88, Bennett avertit le siège social de la banque que des incidents de ce genre ne faisaient qu'alimenter le radicalisme politique

— «donnant des armes à la faction de Woodsworth⁶». Lorsqu'en 1933 J.S. Woodsworth et ses alliés créèrent la Co-operative Commonwealth Federation — l'ancêtre du NPD actuel —, ils donnèrent une large place dans leur manifeste à la nationalisation des banques. Morris Wilson fut obligé de reconnaître que «certains directeurs de succursale allaient trop loin» et ordonna à ses cadres dans les Prairies de ne pas donner prise à des «motifs valables de plainte⁷». De toute évidence, les employés de la Banque Royale n'avaient pas tous le cœur aussi sensible que Sam Halton. Les encaisseurs et les inspecteurs envoyés par les bureaux régionaux arrivaient souvent dans les succursales des petites localités bien décidés à obtenir des débiteurs des paiements que ceux-ci, comme le savait le directeur de la succursale, étaient bien incapables de faire. La relation de confiance qui s'était établie entre le directeur de succursale et les gens du coin se trouvait ainsi rompue, faisant place aux rancœurs.

Les banques canadiennes étaient en butte à d'autres difficultés également: des prêts devaient être radiés dans le centre-ville de Toronto, des succursales restaient inactives au Cap-Breton et le siège social lui-même se ressentait des effets de la crise — les détournements de fonds avaient considérablement augmenté. À mesure que les prix des denrées dégringolaient et que le protectionnisme paralysait le commerce mondial, le système international commençait à s'effondrer. À Cuba, les troubles politiques compliquaient la situation. Le zèle réformiste du président Machado ayant succombé à la corruption politique, la fièvre nationaliste montait dans la grande île. Les banques étrangères étaient des boucs émissaires tout désignés: en 1931, une «bombe de forte puissance» faisait voler en éclats les portes de la succursale principale de La Havane⁸. Un an plus tard, le personnel de la succursale de São Paulo, au Brésil, se trouva prisonnier des barricades lorsque l'insurrection souleva l'État⁹. Quant à la succursale de Barcelone, elle fut emportée dans la tourmente de la guerre civile espagnole en 1936; la banque n'y laissa que deux Canadiens, dont le directeur, H.L. Gagnon, qui devait traverser trois années d'enfer sous les bombardements et les fusillades. Lorsqu'on lui demanda comment il avait pu supporter cette épreuve, Gagnon, natif de la Nouvelle-Écosse, répondit: «La bonne vieille formule de Sam Slick: avec la connaissance de la nature humaine et la flatterie, on obtient des résultats étonnants¹⁰.»

Malgré le véritable traumatisme subi par leur clientèle et leur personnel, les banques canadiennes survécurent à la crise. Alors qu'aux États-Unis les banques tombaient comme des mouches, il n'y eut pas une seule faillite de banque au Canada pendant les années trente. Le système bancaire américain, dominé par de petits établissements régionaux, fut obligé de «prendre congé», c'est-à-dire de fermer complètement au début de 1933 et de s'astreindre à la rigoureuse réforme imposée par la loi Glass-Steagall. Les «grandes banques» du Canada survécurent parce qu'elles étaient grandes; elles vacillèrent mais restèrent debout. Au début des années trente, elles étaient déjà suffisamment importantes et stables

pour résister aux pires revers sur le plan régional, mais il ne s'en fallut pas de beaucoup. Pourtant, alors que tout le système, de Lavoy à La Havane, était en proie aux difficultés au début des années trente, les banquiers canadiens étaient suffisamment astucieux pour savoir que des changements s'imposaient, qu'il était maintenant temps d'appliquer la bonne vieille formule de Sam Slick au réseau bancaire national. Ils ne se convertirent qu'à contrecœur, la Banque Royale se montrant peut-être un peu moins réticente que les autres. Ils se rendaient compte sans plaisir que l'heure était enfin venue de créer cette banque centrale qu'Edson Pease avait proposée dès 1918. Lentement, très lentement, on en était venu à s'apercevoir que les banques n'étaient pas en mesure de gérer le système monétaire, qu'il fallait pour cela une banque centrale et que, faute de celle-ci, le système bancaire, pour des raisons de simple survie, imposerait invariablement de fortes restrictions de crédit en période de difficultés économiques. Pour les banques, la survie passait en premier.

Lorsque Bennett institua une Commission royale sur le système bancaire et le régime monétaire au Canada, en juillet 1933, le premier réflexe des banques fut de demander au président de l'ABC, J.A. McLeod de la Banque de Nouvelle-Écosse, de présenter une rétrospective du système bancaire canadien afin de rappeler aux commissaires combien celui-ci était «fort et étonnamment souple¹¹». Même dans la pire des épreuves, les banquiers canadiens se raccrochaient instinctivement au gradualisme qui les avait si bien servis depuis l'adoption de la première *Loi sur les banques* en 1870. Mais, alors qu'ils n'avaient apporté que des aménagements à la loi lors des révisions précédentes, les banquiers se trouvèrent bientôt obligés par un public sceptique à procéder à d'importantes modifications structurelles, dans les années trente.

En 1939, les cicatrices laissées par la crise étaient bien visibles à la Banque Royale. Elle s'était départie de plus de deux cents succursales et avait vu ses effectifs passer de huit mille sept cent quatre-vingt-quatre à sept mille seize personnes. Son actif, qui avait culminé à un milliard de dollars en 1929, était descendu à 729 millions en 1933, pour ne revenir à la barre du milliard qu'en 1939. À la fin de la décennie, la Royale était encore la plus grande banque canadienne, mais la Banque de Montréal lui avait ravi sa primauté entre 1932 et 1935. Parallèlement, les bénéfices étaient passés d'un sommet de 7,1 millions de dollars en 1929 à un niveau de 3 à 4 millions pendant les années trente. La banque continuait de verser un dividende de 8 p. 100, ce qui était convenable, mais inférieur aux 12 p. 100 — plus une prime de 2 p. 100 — observés pendant les années vingt. L'évolution des statistiques de la Royale pendant les années trente étaient caractéristiques des tendances enregistrées à l'échelle nationale dans le secteur bancaire. L'élément radicalement nouveau, en 1939, était le rapport de toutes les banques canadiennes avec la nouvelle banque centrale. En 1935, les banques privées avaient commencé à établir la politique nationale de crédit en collaboration avec une banque centrale indé-

pendante et active, plutôt que dans le cadre d'une loi financière qui ne fournissait aucune orientation. L'étalon-or était bel et bien mort, et le pouvoir des banques d'émettre leurs propres billets était en voie d'extinction rapide. C'était maintenant la Banque du Canada qui fixait les conditions du marché monétaire, et le gouvernement fédéral essayait de nouvelles façons de mettre le système bancaire au service de la reprise économique.

Pour la Banque Royale comme pour beaucoup d'autres, les premiers signes de crise étaient arrivés avec l'annonce de la sécheresse dans l'Ouest à l'été 1929. Les directeurs de succursale de la Saskatchewan et de l'Alberta commencèrent à signaler que les prêts accordés pour les semences de printemps risquaient de ne pouvoir être remboursés, la sécheresse détruisant les récoltes. Le krach boursier d'octobre fit naître toutes sortes de rumeurs au sujet de la Royale dans l'est du pays. Un *tabloïd* de Toronto, *Hush*, commença à faire courir le bruit qu'un gros client de Toronto, la maison de courtage Solloway Mills & Co., avait spéculé sur des titres marginaux, faisant subir d'importantes pertes à la banque. Morris Wilson, à Montréal, se hâta d'étouffer les rumeurs dans l'œuf en assurant à ses cadres que «pas un seul dollar n'avait été perdu par la banque sur ses prêts pour l'achat d'actions au cours de la récente crise¹²».

Dans ses déclarations publiques, la banque avait d'abord cherché à présenter la récession économique comme une simple «pause dans un long mouvement d'expansion et de développement constructif» au Canada. Tout au long des années vingt, elle avait préconisé pour le Canada une stratégie économique fondée sur un commerce extérieur dynamique et une vigoureuse exploitation des ressources naturelles. Les présidents de la banque avaient toujours contribué à gonfler le moral de la nation. Chaque année, sir Herbert Holt profitait du discours qu'il prononçait devant l'assemblée annuelle des actionnaires pour vanter les derniers progrès de l'exploitation minière, forestière et agricole. Dans son esprit, ce «nationalisme» impliquait une politique d'immigration libérale et le libre accès au marché américain. Les événements de 1929 et la montée du protectionnisme portèrent un dur coup à cette vision des choses. La banque persista néanmoins à considérer la crise comme une aberration, une récession modérée, comme le déclara Holt à ses actionnaires, provoquée par l'enthousiasme spéculatif de la fin des années vingt. «Prudence et conservatisme» était alors le mot d'ordre. Pendant les premières années de la crise, les dirigeants de la banque ne cessèrent de demander au pays de revenir à ce qu'ils considéraient comme les fondements de la vie économique nationale: un budget équilibré, une réduction des impôts et une commercialisation ordonnée. La concurrence stérile que se livraient le CPR et le CNR, par exemple, devait être supprimée par la création d'une seule compagnie ferroviaire. Par-dessus tout, le Canada devait commencer par «exorciser les forces du nationalisme poussé à l'extrême» dans le commerce international. Alors même que la crise était bien installée, la Banque Royale continuait de croire à ces «forces correctives»¹³.

Stock Market Tips



Cartoon by C. Fleming

BEWARE OF THE BULL
A risky support on a narrow margin.

*Un conseil tardif. Dessin humoristique paru dans le
Royal Bank Magazine de mai 1930.*

Une ambiance moins sereine régnait dans les bureaux de la haute direction. Derrière les portes qui s'ouvraient sur les couloirs lambrissés de noyer du 360 de la rue Saint-Jacques, une poignée de hauts dirigeants de la Royale étaient aux prises avec des événements qui touchaient le cœur même de la banque. Les épais tapis rouges étouffaient tout écho de leurs conversations, dont rien ne filtrait hors des bureaux directoriaux. Le fait était que les rumeurs répandues par *Hush* et les soupçons du Premier ministre Bennett étaient bel et bien justifiés: la Banque Royale se trouvait techniquement au bord de l'insolvabilité en 1932-1933. S'il y eut un miracle pour la Banque Royale pendant la crise, ce fut que la situation précaire de ses finances ne fut jamais ébruitée en dehors du 360 de la rue Saint-Jacques. Le coup mortel qui aurait pu lui être porté si cette situation avait été connue du public ne fut jamais délivré.

Les banquiers n'étaient pas mieux lotis que les autres pour analyser la crise. Comme les autres Canadiens, rien jusque-là ne les avait préparés à une dépression d'une telle gravité et d'une telle persistance. Certes, d'autres récessions économiques, celle de 1913 par exemple, étaient restées gravées dans la mémoire des Canadiens, mais il apparut bientôt que la crise des années trente ne ressemblait à rien de connu. Elle frappa les régions de manière inégale, touchant d'abord celles qui dépendaient le plus des marchés des produits de base avant de s'étendre au cœur industriel du Canada — les régions centrales, qui étaient plus protégées. Nul ne savait quand la crise prendrait fin ni à quel point elle saperait l'économie nationale. Elle atteignit sa plus grande intensité entre 1929 et le printemps de 1933. Le chômage culmina à 32 p. 100 durant le triste hiver 1932-1933. Le produit national brut diminua d'un tiers. En une seule année, 1933, le prix du blé dégringola de 53 p. 100. La production automobile chuta de 75 p. 100 au cours de la même période. L'extraction des métaux communs diminua considérablement, transformant les villes champignons des «folles années» vingt en villes fantômes. Seul l'or résistait, les métaux précieux paraissant offrir un refuge contre l'insécurité. L'immigration, qui avait toujours alimenté la croissance économique au Canada, s'était tarie. Sous l'effet de la chute de la demande, le coût de la vie avait diminué de 23 p. 100 en 1933, la déflation faisant son œuvre¹⁴.

Deux forces libérées par la crise poussèrent la banque au bord du précipice: une dangereuse accumulation de mauvaises créances et l'effet paralysant d'une pénurie d'argent dans le pays. Le premier coup fut porté par la sécheresse et l'effondrement des prix des produits d'exportation canadiens. Les problèmes des agriculteurs de l'Ouest aux prises avec le fléchissement du marché du blé ne constituaient que le symptôme le plus visible. Dans l'Est, par exemple, l'énorme industrie des pâtes et papiers, que Holt et Gundy s'étaient activés à bâtir au cours des années vingt, se retrouvait brutalement confrontée à une chute des prix, à des excédents considérables de capacité et à une vague de protectionnisme dans son principal marché, les États-Unis. Et une échéance n'attendait pas l'autre, de grandes

compagnies comme la Canada Power and Paper de Holt luttant pour assurer le service des énormes emprunts qu'elles avaient contractés.

La baisse de la demande de produits de base représentait un double danger pour la Banque Royale. Le sort du fleuron de son réseau international, Cuba, était lié à celui du sucre. L'effondrement du marché du sucre en 1920 avait déjà amené la banque à s'engager beaucoup plus profondément dans l'industrie sucrière cubaine qu'une banque l'aurait normalement toléré. Les «comptes des sucrières» représentaient en fait les moulins à canne à sucre dont la banque avait repris l'exploitation quand le marché s'était effondré. Par conséquent, tant pour la banque que pour Cuba, le sucre pouvait apporter aussi bien la prospérité que le désastre — et, au début des années trente, celui-ci semblait de nouveau bien proche. À titre de plus gros producteur mondial, Cuba devait absolument avoir accès au marché américain. Or, d'un sommet de 4,1 millions de tonnes en 1929, les importations américaines de sucre cubain étaient tombées à 1,6 million de tonnes en 1933. Les producteurs de sucre cherchaient désespérément à contrôler le marché. Des ententes comme le plan Chadbourne de 1931 visaient à assurer l'écoulement des énormes surplus et à rationaliser le marché. Malgré ce contingentement, l'industrie sucrière cubaine était en régression, ce qui ne manquait pas d'inquiéter les créanciers. La succursale principale de la banque à La Havane fut la plus touchée. Les prêts, qui avaient atteint jusqu'à 43 millions de dollars en 1926, ne s'élevaient plus qu'à 5,2 millions dix ans plus tard. En 1932, cette importante succursale dut même déclarer une perte d'exploitation. Le même mouvement de contraction toucha le café au Brésil, le cacao à la Grenade et le coton à Antigua, parmi beaucoup d'autres produits venant des Caraïbes et de l'Amérique latine dont la banque finançait traditionnellement le commerce international. À Cuba, cependant, les problèmes risquaient de prendre l'allure d'une véritable catastrophe.

La crise eut d'autres conséquences déplaisantes sur le plan international. Tout au long des années vingt, la banque avait essayé de s'implanter en Allemagne, accordant des prêts à des banques allemandes par l'intermédiaire de ses bureaux de New York, de Londres et de Paris. L'économie d'une Allemagne en voie de redressement apparaissait à la banque comme un nouveau marché prometteur, mais l'hyperinflation et des troubles sociaux croissants devaient bientôt obliger les Canadiens, désormais prudents, à mettre la sourdine. En 1930, la banque avait encore pour 9,4 millions de dollars de créances sur des banques allemandes comme la Dresdner et la Deutschebank. Un an plus tard, les débiteurs allemands cessèrent d'honorer leurs obligations. «Malheureusement, signalait le bureau de Paris, les problèmes se sont révélés bien pires que l'avaient prévu même les plus pessimistes¹⁵.» À la fin de 1931, toutes les banques endettées de l'Allemagne signaient un moratoire qui avait pour effet de bloquer les obligations du pays envers l'étranger et de placer ses créanciers sur un pied d'égalité. Même si l'on parlait constamment des temps meilleurs à venir, le directeur du bu-

reau de Paris, Norman Hart, reconnaissait sombrement que le problème de la dette allemande était devenu politique. Les temps meilleurs qui attendaient l'Allemagne dans les années trente n'étaient pas du genre à permettre aux banquiers étrangers de recouvrer leurs créances. En 1952, la Banque Royale était encore aux prises avec le moratoire¹⁶.

La crise fit donc ressortir le laxisme dont la banque avait fait preuve dans le financement de la vague de fusions au Canada, de l'exploitation du sucre à Cuba et de la reconstruction de l'Allemagne dans les années vingt. Les décisions de crédit qui apparaissaient alors normales devenaient, dix ans plus tard, des engagements irréflectés. Cette situation déclencha également une crise de liquidités qui mit en péril la stabilité de la banque. Devant la détérioration de l'économie nationale, le siège social essaya instinctivement de réduire les engagements de la banque en adoptant une politique d'argent rare. D'un sommet de 640,5 millions de dollars en 1929, les prêts passèrent à 384,6 millions en 1933, subissant ainsi une énorme réduction de 40 p. 100. Cela était dû en partie à la baisse naturelle de la demande de crédit, mais aussi à une plus grande sévérité dans l'examen des demandes de prêts. Même si la baisse des dépôts n'avait été que de 22 p. 100 pendant la même période, la banque s'efforçait de couvrir ses engagements. Les nouvelles demandes de crédit étaient scrutées à la loupe et les prêts déjà accordés suivis d'un œil vigilant, tandis que le taux d'intérêt dépassait le plafond habituel de 7 p. 100. En l'absence d'une banque centrale pour assurer la régulation du crédit, les banques étaient seules à décider de leur destin financier. C'est-à-dire que, peu importe le coût économique et social d'une restriction du crédit, les banques considéraient que leur devoir premier était de préserver leur solvabilité.

Ce fut cette attitude qui provoqua une levée de boucliers. Lorsque le Premier ministre Bennett se plaignit, à la fin de 1932, du fait que les agriculteurs du district de Peace River, par exemple, se voyaient imposer des intérêts de 9 p. 100*, Morris Wilson reconnut la chose, invoquant pour défendre ses directeurs de succursale le fardeau que faisait peser une fiscalité plus lourde: «Il est dans la nature des choses que, à l'instar des autres gens d'affaires, ils essaient de transmettre l'augmentation de leurs charges au public¹⁷.» On pouvait également fermer des succursales, mais cela provoquait aussi la fureur des politiciens. Il restait toujours le compte de réserve de la banque si les mauvaises créances devenaient trop lourdes, mais l'utilisation de ce compte risquait de passer aux yeux du public pour un geste de désespoir, une ruée vers les issues de secours. Tout au long des premières années de la crise, la Banque Royale appliqua donc une politique de restriction du crédit afin de protéger sa solvabilité. Rares furent ceux qui s'aperçurent que cette orthodoxie bancaire entraînait une importante déflation de l'économie nationale privant

* Les banques pouvaient exiger les intérêts qu'elles voulaient sur les prêts, mais la *Loi sur les banques* ne les autorisait qu'à recouvrer 7 p. 100.

des capitaux nécessaires à sa croissance. Le seul souci des banquiers était la survie de leur institution, le maintien de sa stabilité par la limitation des risques. En l'absence d'une banque centrale qui assurerait des liquidités suffisantes, il n'existait pas d'autre solution, comme Pease l'avait compris bien des années auparavant.

Cependant, aucune politique de restriction du crédit ni d'austérité n'aurait pu soustraire la Banque Royale aux risques excessifs entraînés par certains types de prêts cycliques accordés à la fin des années vingt. C'est en janvier 1932 que les comptables de la banque tirèrent la sonnette d'alarme. Dans une note à leur rapport annuel sur la situation financière de la banque, Peat, Marwick, Mitchell et Price, Waterhouse informaient les administrateurs qu'ils jugeaient «certains prêts [...] insatisfaisants». À Cuba, les intérêts étaient en souffrance sur 33,7 millions de dollars de prêts accordés aux sucrières. Les comptables demandaient aux administrateurs d'accroître sensiblement les provisions au titre de ces prêts. Plus près de nous, 23 millions de dollars de prêts douteux étaient inscrits dans les livres au Canada, les comptables estimant que «les titres détenus en garantie, d'après les cours de la bourse au 30 novembre 1931, étaient insuffisants pour couvrir le montant du prêt ou celui-ci paraissait insatisfaisant pour d'autres raisons¹⁸». Le jour du règlement était arrivé.

Le grave danger que constituaient près de 60 millions de dollars de prêts douteux était aggravé par une nouvelle vague de rumeurs au sujet des difficultés personnelles de Herbert Holt. La rumeur est le pire ennemi du banquier, sapant la confiance que le public accorde à une institution financière. Au début des années trente, le nom de Holt était devenu indissociable de celui de la banque et du capitalisme d'entreprise de la rue Saint-Jacques. Aux yeux des milieux bancaires, la Banque Royale était incarnée par des hommes tels que Pease, Neil et maintenant Morris Wilson, mais pour le simple citoyen c'était Holt qui symbolisait la banque. Pease avait fait entrer Holt au conseil d'administration de la Royale en 1905, puis l'avait porté à la présidence trois ans plus tard parce que sa réputation de capitaine d'industrie servait les visées de la banque, qui aspirait à la première place au Canada. La crise devait cependant couler les entreprises lancées par Holt. Non seulement l'industrie des pâtes et papiers, que Holt avait si énergiquement développée à la fin des années vingt avec son associé de Toronto, Harry Gundy, était-elle écrasée sous le poids des dettes et de l'inactivité, mais le public en était venu à associer sir Herbert aux problèmes de la «grande entreprise» au Canada.

Au cours des dix années précédentes, établir la liste des sièges d'administrateur que collectionnait Holt était devenu un passe-temps national. Outre qu'il détenait personnellement la Montreal Light, Heat and Power, Holt siégeait au conseil d'administration d'entreprises aussi influentes que le Canadien Pacifique et la Sun Life. Pour plus d'un Canadien, il était «M. Capitalisme». La plupart voyaient en lui l'homme le plus riche du Canada. Ce n'était pas le cas; son pouvoir tenait au contrôle qu'il

exercit, non à sa richesse. Tout au long des années trente, par exemple, Holt ne posséda jamais plus de 4 217 des 350 000 actions et plus de la banque¹⁹. Néanmoins, lorsqu'après quelques années de crise les Canadiens en vinrent à conclure que l'économie de marché les avait plongés dans le chômage et dans l'incertitude, ils attribuèrent leurs maux à Holt. La spéculation effrénée et le pouvoir tentaculaire des géants de l'industrie comme Holt, voilà ce qui expliquait d'après eux les déboires du Canada. «Grand, taciturne, entouré des emblèmes traditionnels de la très grande entreprise, notait en 1934 le *Canadian Forum*, organe du radicalisme canadien que sa faible diffusion n'empêchait pas de s'exprimer avec vigueur, il est devenu pour beaucoup la redoutable incarnation de la réaction²⁰.» De plus, ce n'était pas uniquement le Canadien moyen qui voyait dans Holt le symbole de la cupidité. En 1932, W.E.J. Luther, président de la Bourse de Montréal, fut si affecté par les pertes qu'il avait subies sur les actions de compagnies appartenant à Holt qu'il tenta d'assassiner celui-ci. Pensant avoir réussi, Luther rentra chez lui et se donna la mort. La balle l'ayant tout juste effleuré, Holt fut bientôt rétabli. Heureusement, l'histoire ne fit pas les manchettes*.

La baisse rapide de Holt dans l'estime du public ne tarda pas à se répercuter sur la banque. Le surintendant à Winnipeg avait par exemple signalé qu'une cliente de North End avait fermé son compte: «Un ami dans la finance lui avait déclaré [...] que la banque n'était plus sûre et que les entreprises Holt nous devaient 250 000 000 \$. Les rumeurs vont bon train dans tous les milieux ici, mais les retraits sont surtout le fait de salariés et de membres de professions libérales²¹.» Le surintendant à Regina se plaignait, lui, de ce que «des affirmations mensongères concernant la banque défrayaient la conversation chez les barbiers et dans les réunions que tenaient ces dames²².» Quant au directeur de la succursale de New Glasgow (Nouvelle-Écosse), E.G. MacMinn, il signalait que les déboires de la Canada Power and Paper de Holt avaient incité les actionnaires locaux de la banque, dans un mouvement de panique, à vendre leurs titres. Pour empirer les choses, deux mois seulement avant que les vérificateurs remettent leur rapport, une maison de courtage montréalaise de premier plan, McDougall & Cowans, qui bénéficiait souvent de prêts à vue de la Royale, fit une faillite spectaculaire. La banque, pour se couvrir, encaissa la valeur de rachat des polices d'assurance personnelles de Percy Cowan. À Toronto, elle participa à une réorganisation précipitée de Wood, Gundy & Company, qui croulait sous les dettes.

Il était cependant impossible d'étouffer toutes les rumeurs. Par bonheur pour la banque, le public ne se doutait absolument pas qu'un autre pilier du milieu des affaires anglophone à Montréal était dangereusement

* Seul le tabloïd torontois *Hush* relata le fait divers, prétendant (sans preuve) qu'en fait le garde du corps de Holt avait abattu Luther quand celui-ci avait essayé de tirer sur Holt, avant d'emporter son corps à son domicile d'Oka, où une mise en scène avait été organisée pour faire croire à un suicide.

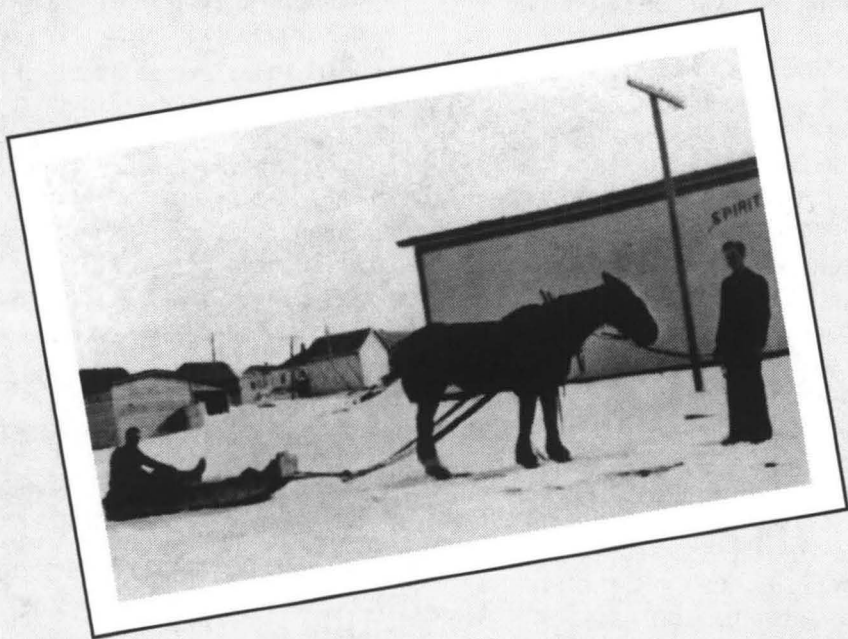
menacé. Thomas B. Macaulay, président de la redoutable Sun Life, avait recouru à la banque pour soutenir Macaulay Securities, une société de portefeuille privée, à l'aide de prêts à vue. En octobre 1931, Macaulay Securities était endettée de 10 millions de dollars et n'honorait pas ses engagements. Deux millions étaient dus à la Royale. Au printemps suivant, Morris Wilson devait conclure que la situation était «tout à fait insatisfaisante» et «ne pouvait continuer». Elle devait malheureusement persister plusieurs années encore²⁴.

En février 1932, les administrateurs savaient qu'il fallait faire quelque chose pour corriger la situation, mais ils n'avaient pas grand choix. Parmi les 23 millions de dollars de prêts intérieurs douteux figuraient les crédits accordés à quelques-uns des plus importants financiers au Canada: T.B. Macaulay, Harry Gundy et, indirectement, Herbert Holt. Toute tentative de liquidation forcée de ces prêts aurait provoqué une crise de confiance massive dans l'économie canadienne. Qui donc à la banque aurait eu l'audace d'exiger le remboursement d'un prêt de 2,9 millions de dollars consenti à la Consolidated Investment Corporation, société de portefeuille créée en 1929 par Holt? Plus inquiétant encore, toutefois, une bonne partie des avoirs négociables garantissant ces prêts étaient en fait des actions de la Banque Royale. Une liquidation forcée de ces prêts aurait eu pour effet d'inonder d'actions de la banque un marché déjà bien déprimé; le titre Banque Royale était passé d'un sommet de 298 \$ en 1929 à 120 \$ en 1932. Un déferlement d'actions de la Royale sur le marché aurait certainement déclenché un mouvement de panique chez les investisseurs. Le secret s'imposait donc dès le début: la moindre petite rumeur risquait d'engendrer une crise²⁵.

La crise fut gérée par une équipe d'administrateurs de la banque, secondée par le directeur général Wilson et ses quatre directeurs généraux adjoints — S.G. Dobson, C.C. Pineo, S.R. Noble et G.W. Mackimmie. Seuls trois administrateurs — Holt, A.J. Brown et G.H. Duggan — semblent avoir joué un rôle actif: Holt parce qu'il avait beaucoup à perdre, Brown parce qu'il était l'indispensable avocat de la banque et Duggan, président de la Dominion Engineering Works et administrateur depuis 1916, probablement à cause des liens intimes qu'il entretenait avec les milieux d'affaires de Montréal. Le groupe comprit immédiatement la nécessité de garder le secret. La note du vérificateur ne fut pas imprimée dans le rapport annuel, se retrouvant plutôt annexée à l'état annuel transmis à Ottawa au ministre des Finances, conformément à la *Loi sur les banques*. Le Premier ministre Bennett, qui détenait aussi le portefeuille des finances, était donc au courant de la situation difficile de la banque; il devait confier plus tard que ce dossier lui avait causé plus de soucis que toute autre question dont il avait eu à s'occuper pendant qu'il était Premier ministre²⁶.

Tout au long du printemps de 1932, l'équipe du siège s'efforça désespérément de trouver un moyen de sortir la banque du borbier. La *Loi sur les banques* interdisait à une institution bancaire d'acheter ses propres

Bonnes gens et mauvaises créances: *le registre des prêts irrécouvrables en Saskatchewan*



Les archives de la Banque Royale à Montréal contiennent des millions de documents soigneusement classés, qui remontent jusqu'à 1818. C'est à cette source que s'abreuve l'historien. Aucun document de cette vaste collection ne rend l'histoire plus vivante que le «Registre des créances irrécouvrables du district de Saskatchewan» pendant la crise des années trente. Les créances irrécouvrables étaient celles que les banques n'avaient plus aucun espoir de récupérer. Pour en arriver là, il fallait que les prêts soient en souffrance depuis longtemps. La majeure partie des prêts consentis en Saskatchewan étaient accordés à des agriculteurs au titre de l'article 88 pour leur permettre de financer leur

récolte annuelle; ces prêts étaient garantis par une hypothèque mobilière sur les biens agricoles, mais jamais sur les terres. Lorsque le service d'un prêt n'était plus assuré, le directeur de succursale commençait à inscrire des notes au verso de la fiche de prêt. Ces documents témoignent de manière poignante des difficultés vécues au cours des années trente. Voici l'histoire de l'un de ces prêts.

Le 28 mai 1929, l'agriculteur Charles W. contractait un emprunt de 282,50 \$ à la succursale de Sedley. Ce prêt, qui devait financer les semences de printemps, venait à échéance le 4 septembre. La sécheresse ayant dévasté la région pendant l'été, Charles W. ne put s'acquitter de son obligation. La banque n'exigea pas de remboursement,

qualifiant le prêt de «report». Un an plus tard, le 29 novembre 1930, Charles W. parvint à verser une faible somme, avant de cesser tout paiement. Deux ans plus tard, le 29 décembre 1932, le siège social radiait un montant total de 408,73 \$ au titre du principal et de l'intérêt couru. Les notes inscrites par le directeur de succursale complètent cette triste histoire.

5 janvier 1933: «Homme marié de 43 ans... prêt garanti par une hypothèque mobilière sur douze chevaux, trois bovins, un tracteur McCormick, un camion Chevrolet et une automobile Star. Nous n'avons pas trouvé les chevaux ni le bétail; le tracteur, le camion et l'automobile ont été saisis par la banque [...] en mauvais état [...] et entreposés.» Le camion et l'automobile ont ensuite été vendus 10 \$, tandis qu'on demandait 50 \$ pour le tracteur. Charles W. a déménagé à Hudson Bay Junction où «il se trouve sans travail depuis un certain temps et est en très mauvaise santé».

15 février 1934: Le tracteur a été vendu 65 \$. «Aucune autre garantie... le débiteur n'aurait aucun avoir.» La banque a donc récupéré 64,77 \$, net de frais, auprès de Charles W.

19 mars 1935: Charles W. est «employé à temps partiel à de petits travaux [...] dépend de l'assistance sociale [...] très peu de chances qu'il améliore jamais sa situation suffisamment pour s'acquitter de ses vieilles dettes.»

12 mars 1937: «Il ne semble y avoir aucun espoir de récupérer le prêt.»

4 janvier 1944: «Cet homme est maintenant l'éboueur du village [...] devrait être contacté de temps à autre.»

4 février 1947: «Nous avons été autorisés par le surintendant à accepter en guise de règlement 300 \$ [...] payables par mensualités de 10 \$.»

4 février 1948: «Le compte est irrécouvrable, et nous inclinons à penser que W. n'a aucune intention de négocier un règlement.»



La crise stimula l'ingéniosité des habitants de l'Ouest. En 1933, J.M. Windsor, directeur de la succursale de Spirit River (Alberta), prit ces photos de moyens de transport improvisés.

actions ou d'effectuer d'autres opérations sur celles-ci. Cela excluait donc toute opération directe de renflouement par laquelle la banque aurait pu réduire les obligations de ses débiteurs en contrepartie des actions qu'ils détenaient. Un mécanisme indépendant devait donc être mis en place.

En avril, la banque demanda à F.T. Walker, son agent à New York, s'il était possible de créer aux États-Unis une société écran qui «agirait comme prête-nom en détenant des actions de la banque pour le compte de ses clients ou correspondants²⁷». La démarche échoua; pendant ce temps, la situation économique ne cessait de se détériorer. L'hiver 1932-1933 marqua, d'après la plupart des indices, le pire moment de la crise. C'est alors qu'une solution fut trouvée. L'artisan en fut probablement Albert Brown, l'administrateur venu du cabinet montréalais Brown, Montgomery et McMichael, qui connaissait toutes les ficelles du droit des sociétés. Une société de portefeuille, Islemont Securities Corporation, fut fondée en décembre et dotée de cinq millions de dollars de «ressources propres» de Holt, Duggan et Brown. Islemont demanda alors à la banque un prêt de 7 993 780 \$²⁸, qu'elle garantit par huit millions de ses propres obligations à vingt ans par nantissement de titres. Islemont devenait ainsi «l'un des plus gros débiteurs de la banque». Ce capital permit à Islemont d'acheter d'importants blocs d'actions de la Royale aux créanciers de celle-ci en difficulté, allégeant d'autant leur endettement. Morris Wilson devait faire remarquer plus tard qu'Islemont avait acquis ces actions «à un moment où un tel achat n'aurait normalement pas été envisagé et les avait payées environ 4 000 000 \$ de plus qu'elles valaient alors en bourse²⁹».

Le résultat immédiat de l'opération Islemont fut de desserrer le carcan qui étouffait plusieurs des principaux débiteurs de la banque. L'opération ne tarda pas à être répétée pour soulager d'autres emprunteurs. C'est ainsi, par exemple, qu'Exchequer Securities fut créée «pour prendre en charge les prêts et titres de Wood Gundy & Co.», qui s'élevaient à 8,3 millions de dollars³⁰. Islemont et les sociétés du même genre se virent attribuer un cubicule au 360 de la rue Saint-Jacques, tandis qu'un avocat du cabinet de Brown en assumait la présidence sur papier. La stratégie à long terme d'Islemont consistait à amortir progressivement sa dette en revendant les actions de la Royale qu'elle détenait lorsque le marché s'améliorerait, comme on l'espérait. Ce plan put être réalisé. Même si le prêt à Islemont resta inscrit dans les livres jusque bien après la Deuxième Guerre mondiale, en 1946 par exemple, son principal avait été ramené à un peu moins de trois millions de dollars³¹.

Islemont Securities avait été créée sous l'aiguillon du danger. Grâce à l'astuce juridique d'Albert Brown, aucune loi n'avait été enfreinte. Derrière le voile du secret, il s'agissait en fait d'une des premières opérations de restructuration de dettes. À la fin de 1934, deux ans après la création d'Islemont, Morris Wilson rédigea une déclaration secrète dans laquelle il exposait son point de vue sur l'opération Islemont. La crise financière de 1932, écrivait-il, menaçait d'avoir «les plus graves répercussions» pour la banque. Holt, Brown et Duggan agissaient par altruisme, et la haute direction leur

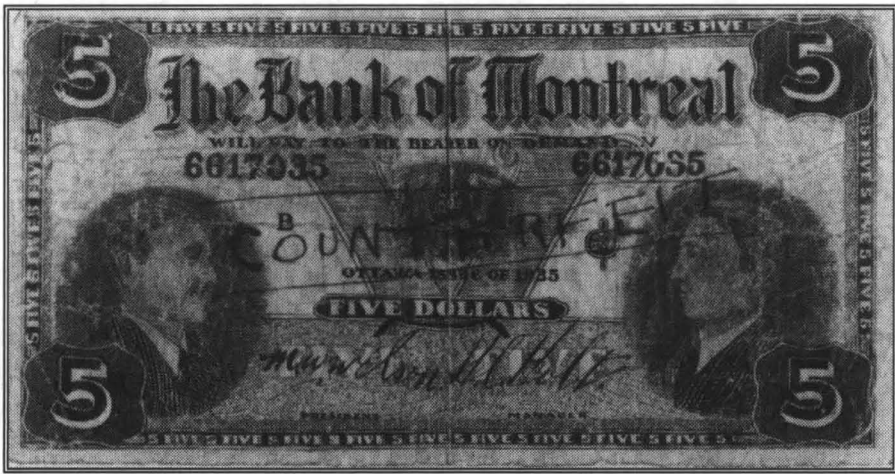
était redevable de leur intervention secrète. Dès le début, la direction se sentit «l'obligation de collaborer par tous les moyens possibles» avec Holt, Brown et Duggan pour les aider à «retirer leurs capitaux de cette compagnie [Islemont] sans essayer de pertes». À cette fin, la direction accepta de «réduire sensiblement» les intérêts sur le prêt consenti à Islemont ou d'y renoncer. Wilson et ses quatre directeurs généraux adjoints apposèrent leur signature au bas de la déclaration et la versèrent au dossier secret d'Islemont, qui fut aussitôt mis en lieu sûr dans la chambre forte du président. Islemont resta le secret le mieux gardé de la Banque Royale. Le Premier ministre Bennett était évidemment au courant de l'affaire et les spéculations allaient bon train, mais la confiance du public dans la banque ne fut jamais vraiment ébranlée. Ce ne fut probablement pas un hasard si, en 1934, la *Loi sur les banques* fut révisée de manière à interdire à un administrateur de banque de voter lors de l'autorisation d'un prêt à une entreprise dans laquelle il détenait une participation.

Tandis qu'Islemont protégeait discrètement le portefeuille de prêts consentis par la banque à des entreprises en difficulté, le problème de la dette cubaine et les pertes que ne cessaient de dégager les activités normales au Canada continuaient de faire sentir leur pression. La banque avait pu y faire face, pendant les premières années de la crise, à l'aide de ses réserves internes, un fonds pour éventualités non déclaré qui était alimenté par les bénéfices d'exploitation. Cette tactique eut cependant deux résultats malheureux: elle écorna dangereusement les réserves de la banque et donna au public l'impression que celle-ci disposait de ressources inépuisables. À l'été 1933, la banque suivait un régime draconien: les salaires avaient été réduits de 5 p. 100, les dividendes avaient diminué, la prime de 2 p. 100 aux actionnaires était chose du passé et un certain nombre de succursales avaient fermé leurs portes. Les comptables de la banque prophétisaient — à juste titre — le pire bénéfice annuel en dix ans.

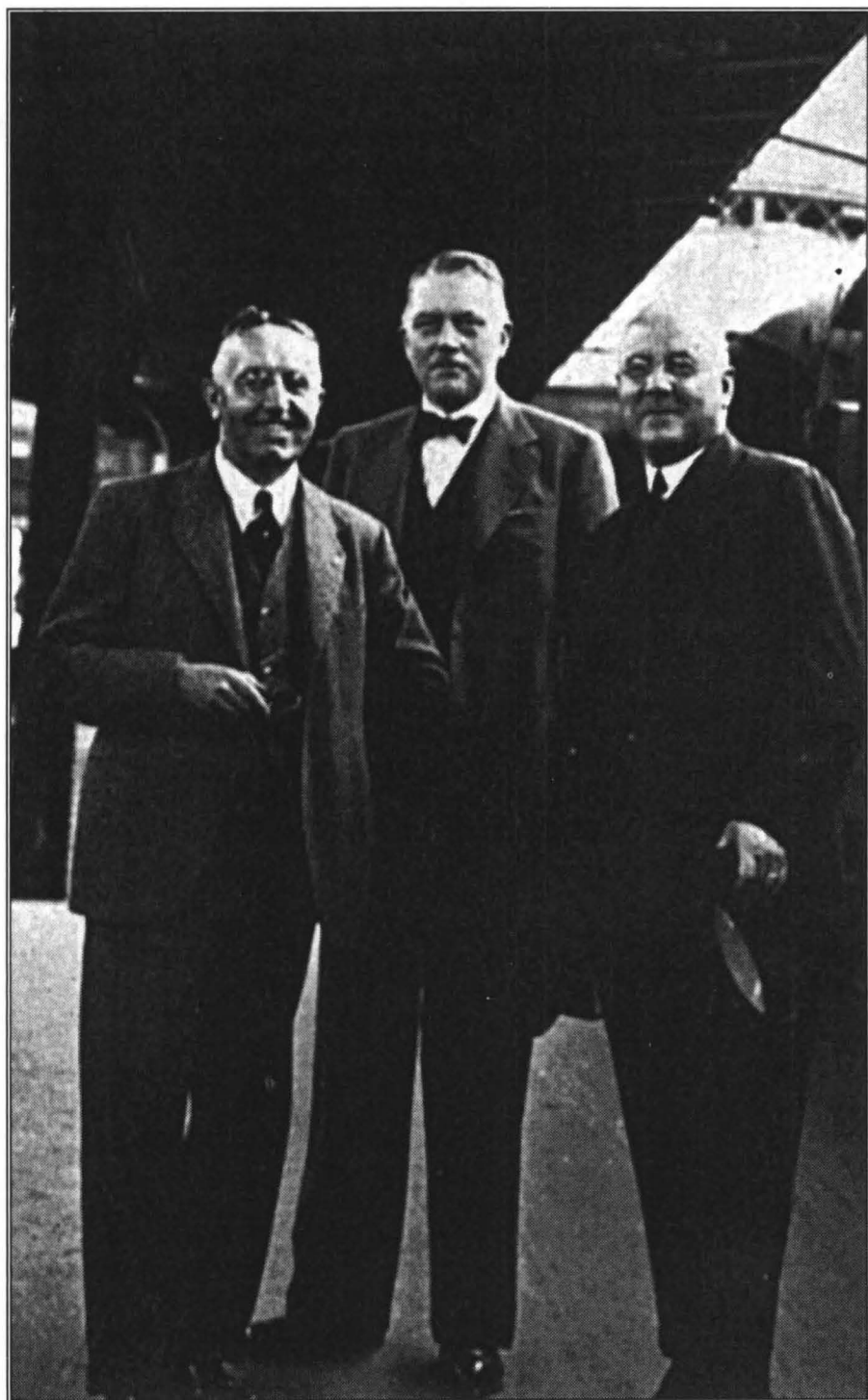
Les nouvelles en provenance de Cuba étaient encore plus alarmantes. Le président Machado avait été renversé et avait fui le pays, faisant un bref passage à Montréal. Après son départ, Cuba fut balayé par une vague d'agitation populaire et d'insurrection dans les campagnes. Cette fois-ci, les États-Unis restèrent à l'écart; l'amendement Platt devait être abrogé en 1934. En septembre, par exemple, une foule agitée de cinq cents personnes, arborant des drapeaux rouges et armées de bâtons, assiégea l'usine de canne à sucre de la banque à Palmira, près de Cienfuegos³². Tandis que le régime Machado s'écroulait, des accès de violence secouaient La Havane. Lorsqu'une bombe explosa à proximité d'une succursale, «l'un de nos caissiers fut tellement bouleversé qu'il s'empara d'un revolver de la banque et alla se tirer une balle derrière le bâtiment³³». Quand ils apprirent que le surintendant de la banque à La Havane en avait été réduit à demander à l'ambassadeur de Grande-Bretagne de protéger les actifs étrangers, les gens du siège furent convaincus que la fin était proche à Cuba, pessimisme qui ne fut guère atténué par les pre-

mières rumeurs voulant qu'un homme fort, le colonel Fulgencio Batista, commence à rétablir l'ordre. Confronté à l'éventualité d'un fiasco à Cuba et à l'accumulation de ses pertes au Canada, la banque finit par recourir à son compte de réserve de 35 millions de dollars, le symbole même de la solidité de la banque, le fruit de la gestion attentive menée depuis l'époque d'Edson Pease.

La Banque Royale n'était pas la seule à souffrir de la crise. En septembre 1933, le Premier ministre Bennett déclarait au président de la Banque de Montréal qu'il était «extrêmement désireux de voir les banques prendre des mesures bien déterminées quant à l'affectation des réserves pour faire face aux demandes imprévues³⁴». En décembre 1933, un «comité permanent» du conseil d'administration de la Banque Royale, formé de cinq administrateurs de Montréal, recommandait que 15 millions de dollars soient prélevés sur le compte de réserve pour reconstituer les réserves internes en raison des «ponctions effectuées sur celles-ci au cours des quelques dernières années de perturbation des marchés et, donc, de dépréciation anormale, ainsi que pour parer aux éventualités futures³⁵». Le prélèvement sur le compte de réserve n'était pas un geste de désespoir. Pendant la crise, six des neuf banques canadiennes durent réduire leurs réserves. Comme les actionnaires devaient en être informés, l'opération ne pouvait être cachée au public. Dès le départ, elle fut présentée comme



Bien des Canadiens ne savaient pas exactement quelle banque Herbert Holt présidait: dans ce faux billet de 5 \$ à la facture grossière, Holt est présenté à tort (voir la signature) comme président de la Banque de Montréal. Le successeur de Holt à la présidence, Morris Wilson, était moins connu. Après avoir assisté aux cérémonies du couronnement à Londres en 1937, Wilson poursuivit sa route jusqu'à Paris (page suivante), où il rencontra H.L. Gagnon (à gauche) et le directeur du bureau de Paris, E.G. Groning (au centre). La revue de la Banque signalait que Gagnon s'était soustrait temporairement aux «conditions dramatiques» dans lesquelles il avait dû gérer la succursale de Barcelone.



relevant d'une attitude «prudente et constructive». Wilson fit aussitôt remarquer que les résultats financiers de 1933 représentaient une amélioration sensible par rapport à l'année précédente: les bénéfices étaient passés de 3,9 à 4,4 millions de dollars, et l'actif était de nouveau en hausse. En raison des incertitudes à Cuba, il était cependant prudent de «constituer de bonnes provisions pour éventualités». Chose tout aussi importante, la réduction des réserves déclarées allait faire contrepoids, dans l'opinion publique, à l'idée que la banque disposait d'une abondante source de bénéfices cachés — les réserves internes — qu'elle avait mis de côté «grâce à des profits excessifs pendant les années de vaches grasses³⁶». Alors que la révision de 1934 de la *Loi sur les banques* approchait à grands pas, la Royale n'avait aucune envie d'apparaître faussement comme une institution riche, qui aurait échappé aux effets de la crise.

En prévision de l'assemblée annuelle de janvier 1934, Wilson prit le soin de donner ses instructions aux cadres de la banque au sujet du virement des réserves. L'annonce devait être «traitée comme une chose des plus normales» de manière à ne pas susciter de commentaires négatifs³⁷. Après avoir assuré à sa clientèle pendant des dizaines d'années que son compte de réserve était égal à son capital versé, voilà que la banque le laissait descendre bien au-dessous de son capital de 35 millions de dollars. L'assemblée annuelle se passa bien; on était, après tout, presque entre soi, grâce aux procurations détenues par les administrateurs. Une seule critique parvint aux oreilles de l'inspecteur général des banques à Ottawa: un ancien employé de la Royale, mécontent de la tournure des événements, exigea de savoir «le montant exact des sommes radiées en 1933³⁸». La presse financière ne broncha pas; la capacité de radier les mauvaises créances n'était-elle pas un signe de la stabilité du système bancaire canadien? «Ils ont été confrontés à ce qu'on pourrait appeler le pire, et ils s'en sont bien sortis, notait le *Monetary Times*. Il était nécessaire de radier certains comptes, et ils l'ont fait [...] Les Canadiens continueront de considérer le système bancaire du pays comme l'un des piliers de son économie³⁹.» Ainsi qu'il le confiait en privé, Morris Wilson avait le sentiment qu'un défi crucial avait été relevé: «Nous pouvons maintenant espérer des jours meilleurs⁴⁰.»

Effectivement, la situation allait s'améliorer. En janvier 1935, les vérificateurs de la banque notaient sobrement: «Le redressement de certains des prêts les plus importants est assez marqué, et la situation à Cuba s'est améliorée grâce à la hausse du prix du sucre depuis l'an dernier⁴¹.» Même Macaulay Securities commençait à réduire sa dette. Les assemblées annuelles se déroulèrent dans une ambiance plus positive vers la fin de la décennie. Les bénéfices, bien que souffrant toujours de la faiblesse de la demande commerciale et des taux d'intérêt faibles, s'étaient stabilisés aux environs de 3,5 à 4 millions de dollars. Plus encourageante était la croissance régulière des dépôts, passés d'un creux de 600 millions de dollars en 1933 à 911 millions en 1939.



Toujours jovial malgré son âge, Herbert Holt descend de sa limousine au 360 de la rue Saint-Jacques vers 1934.



Ce lent redressement s'accompagnait du sentiment que le changement était désormais inévitable, aussi bien pour la Royale que pour le système bancaire en général. La crise avait sérieusement entamé la crédibilité des banques canadiennes, le plus dur coup ayant probablement été porté par l'image négative que l'opinion publique avait du président de la Royale, sir Herbert Holt. «Je ne vois pas pourquoi je devrais être le bouc émissaire et la Banque Royale, la seule à blâmer», lançait Holt en 1934⁴². Morris Wilson, lui, savait pourquoi. L'emprise tentaculaire de Holt sur l'économie canadienne signifiait qu'une réputation de «bâtitteur» pouvait aisément se retourner contre vous lorsque la situation devenait difficile. Holt offrait une cible commode aux mécontents, qui ne se limitaient pas au petit nombre de lecteurs de *Hush* ou du *Canadian Forum*. Holt avait restructuré l'industrie des pâtes et papiers au point d'en faire un monopole souffrant de surcapacité. L'emprise qu'il exerçait sur les entreprises publiques de Montréal se faisait sentir chaque fois qu'on payait une facture de service public. Enfin, même si Wilson faisait de son mieux pour nier les rumeurs, le bruit courait dans tout le pays que la survie financière de Holt ne tenait qu'à un fil — un fil noué à la banque. Même si Islemont

restait un secret soigneusement gardé, la plupart des personnes bien renseignées soupçonnaient que les amis de Holt lui avaient «sauvé la mise» d'une façon ou d'une autre. R.B. Bennett lui-même ne tarda pas à exprimer la même opinion. Lorsqu'une électricienne de Calgary se plaignit que la banque la traînait en justice pour récupérer un prêt de 6100 \$, Bennett demanda au directeur général Dobson de «penser aux pertes que la banque avait subies par le fait de certains "pirates de la finance" et "capitaines d'industrie" et de songer alors aux tourments et aux souffrances que cette femme avait endurés⁴³». Tant aux yeux des amis de la banque qu'à ceux de ses ennemis, le départ de Holt devenait nécessaire.

En 1934, la santé de Holt avait baissé. Avec ses soixante-dix ans bien sonnés, le discret millionnaire paraissait décharné et hagard sur les quelques photos que les journalistes avaient pu prendre de lui. Holt invoquait de plus en plus souvent ses ennuis de santé pour essayer de se soustraire à l'attention du public. Lorsque le Comité de la banque et du commerce de la Chambre des communes le convoqua à Ottawa pour présenter son témoignage au printemps de 1934, Wilson obtint du doyen de la faculté de médecine de McGill un avis déclarant qu'il était «absolument et irrévocablement opposé à ce que Holt fasse le voyage»; la capacité cardiaque du président avait atteint «son extrême limite» et il avait souffert de «spasmes» cérébraux⁴⁴. Plein de prévenance, le Comité se rendit à Montréal pour entendre Holt. Plus rien, ou presque, ne retenait celui-ci à la présidence. Son salaire de 25 000 \$ avait été réduit de 10 p. 100, mesure symbolique du temps de crise; il recevait en outre 4000 \$ de jetons d'administrateur et était imposé sur le tout. «Je ne connais personne au Canada, à part une banque, qui puisse obtenir les services d'un homme de cette valeur pour un prix moyen de 14 000 \$ par an», déclara Wilson au Comité des communes. «C'est ce que gagnent les députés», lança, moqueur, un politicien. «Certes, rétorqua Wilson, mais un siège au Parlement apporte les honneurs et la gloire, tandis qu'il n'y a aucune gloire à diriger une banque⁴⁵.»

À défaut de gloire, Holt était résolu à trouver le soleil. L'un des rares secteurs vigoureux de l'économie canadienne pendant les années de crise avait été l'extraction de l'or; les métaux précieux rassuraient les investisseurs. Le roi de l'or au Canada était Harry Oakes, l'irascible millionnaire propriétaire des Kirkland Lake's Lake Shore Gold Mines, fidèle client de la banque depuis les années vingt. Comme son ami Holt, Oakes tenait à se faire discret pendant la crise; aussi abandonna-t-il sa maison de Niagara Falls au début des années trente pour élire domicile aux Bahamas, où la Royale était présente depuis 1908. Holt l'y suivit*. En 1934, la dernière touche fut mise à la splendide demeure que Holt s'était fait construire en banlieue de Nassau. Lors de l'assemblée annuelle de janvier 1934, les actionnaires apprirent que, pour la première fois depuis 1914, Holt ne

* Sir Frederick Williams-Taylor, directeur général de la banque de Montréal jusqu'en 1929, était également un habitué des Bahamas, mais il n'était pas lié d'amitié avec Holt.

présiderait pas la séance. Il passait l'hiver dans les Bahamas. Ils furent un peu plus étonnés d'apprendre que, après vingt-six années passées à la présidence, Holt avait abandonné celle-ci. Un mois plus tôt, il avait déclaré au conseil d'administration que le temps était «venu» pour lui de se retirer. Fidèle à la tradition de la Banque Royale, Holt déclara qu'il avait «toujours été fermement convaincu de la nécessité de promouvoir des hommes jeunes» et que le nouveau président, Morris Wilson, était «le banquier le plus remarquable au Canada». Holt devait garder le titre — totalement honorifique — de président du Conseil. À titre de président et d'administrateur général, Wilson allait désormais tenir les rênes, secondé par le directeur général Sydney Dobson⁴⁶.

Le départ de Holt fut un tournant dans l'histoire de la banque. Pour la première fois, celle-ci avait à sa tête un banquier de métier. La tradition des présidents venant de l'extérieur, qu'avait inaugurée Kenny à Halifax, avait vécu et la Royale était la première banque canadienne à s'engager dans cette voie. Le monde de la banque était devenue trop complexe, trop professionnel pour qu'on puisse en confier la direction à des présidents à temps partiel, à des amateurs, tout particulièrement si leurs entreprises personnelles risquaient d'entraîner la banque dans leur chute. En la personne de Wilson et Dobson, la Royale avait désormais deux «gars de la banque» de la Nouvelle-Écosse à la barre. Tous deux avaient suivi un parcours étonnamment semblable, Wilson ayant fait ses débuts à Lunenburg en 1897 et Dobson à Sydney en 1900. Ils avaient appris le métier sous la férule du redoutable Martin Dickie à Truro. Ils avaient ensuite tous deux travaillé à Vancouver. Puis ils avaient été promus au siège pour occuper, encore jeunes, le poste d'inspecteur en chef. Ils n'étaient pas des capitaines d'industrie, mais des praticiens chevronnés de la banque. Il leur avait fallu bien des heures de travail pour en arriver là, et aucun des deux n'avait perdu la «cordialité naturelle» des gens des Maritimes⁴⁷. «Je ne suis qu'un homme parmi les autres, déclarait Wilson à l'un de ses collaborateurs en 1937. Je me rappelle une parole d'Abraham Lincoln, qui disait que Dieu devait être à l'image de l'homme ordinaire, puisqu'il en avait créé un aussi grand nombre⁴⁸.»

Dans un hommage facétieux à Wilson, le *Canadian Banker* signalait qu'en 1934 «il avait enfin échappé à tous les soucis en étant nommé à la présidence». Wilson avait certainement joué un rôle capital, en coulisse, pour monter l'opération Islemont afin de venir en aide à son prédécesseur. À moins d'une rechute catastrophique de l'économie, la banque pouvait avoir l'assurance, après 1934, que son redressement interne avait été mené à bien. Le souci de Wilson était de redonner à la banque sa crédibilité vis-à-vis de l'extérieur. De 1934 au début de la guerre, les banques canadiennes furent continuellement confrontées à de nouveaux défis et aux changements. Le mécontentement de l'opinion publique et la pénurie de crédit dans l'économie entraînèrent la création d'une commission royale d'enquête sur les banques et conduisirent, en fin de compte, à la création



Morris Wilson accéda à la présidence de la banque en 1934, devenant le premier banquier «de métier» à diriger une banque au Canada. En apprenant la nouvelle, le personnel de la succursale de Wolfville lui porta un toast (au café).

d'une banque centrale. Désireux d'injecter des fonds dans une économie encore chancelante, Ottawa donna suite à ces initiatives en essayant de faire participer les banques à des plans de financement des améliorations résidentielles et agricoles. Ces réformes ponctuelles provoquèrent une explosion de colère dans l'Ouest, qui se rallia aux programmes populistes préconisant une refonte totale de l'économie. Le CCF appelait à la nationalisation des banques, tandis que les attaques du Crédit social contre les «gros bonnets» de l'Est — comme Holt — ébranlaient les piliers de la banque canadienne. Tels devaient être les soucis de Morris Wilson, des soucis qui prenaient leurs racines dans les premières années de la crise.

Pendant que l'économie s'effondrait autour d'eux, Ottawa et les banquiers s'en tenaient à une politique d'orthodoxie. Ils le faisaient sans cohérence aucune, préférant les aménagements ponctuels et ne menant jamais d'action coordonnée face aux difficultés économiques⁴⁹. Dans ce chaos, le gouvernement et les banques essayaient de soutenir l'économie avec les moyens du bord. En 1931, les banques avaient aidé Ottawa à se procurer 180 millions de dollars dans le cadre d'un Emprunt du service national, lors d'une campagne calquée sur celle des obligations de la victoire. Alors que le prix du blé descendait en vrille, les regroupements de producteurs de l'Ouest avaient de plus en plus de mal à obtenir un financement préalable de la récolte annuelle. Dans un premier temps, les trois gouvernements des Prairies avaient accru leurs garanties de prêts envers les banques. Comme le prix du blé continuait de chuter, Ottawa intervint en offrant sa propre garantie, aux termes de la Loi de 1931 remédiant au

chômage et aidant à l'agriculture. C'est ainsi que fut maintenue l'obligation fondamentale du système financier canadien de financer la récolte jusqu'à sa vente sur le marché international⁵⁰.

L'Est faisait lui aussi face à ses obligations au gré des circonstances. Lorsque le gigantesque projet de Beauharnois, sur le Saint-Laurent, près de Montréal connut des difficultés en 1931, la Royale se joignit à la Commerce et à la Banque de Montréal pour offrir des avances destinées à soutenir le projet. Le Premier ministre Bennett intervint de nouveau en fournissant aux banques la garantie de son gouvernement. Malgré la controverse politique qui l'entourait, le projet de Beauharnois fut réorganisé et mené à bien sans que les banques aient jamais eu à demander à Ottawa d'honorer sa garantie — «sans que cela ait coûté un sou au pays», ainsi que le déclarait Wilson à Bennett en 1934⁵¹. (Le hasard voulut que Beauharnois tombât sous la coupe de la Montreal Light, Heat and Power de Holt.) De même, la banque souscrivit une part de 12,2 millions de dollars lorsqu'un prêt de 60 millions fut accordé au Canadien Pacifique en 1933 pour lui permettre d'honorer une série d'obligations à court terme qui ne pouvaient être refinancées à Wall Street — où la situation n'était pas rose. Là encore, le gouvernement fédéral fournit sa garantie⁵². Le prêt put être amorti en 1936, lorsque le CPR revint sur le marché obligataire. Lorsque la Price Brothers Paper fut dans l'incapacité de rembourser ses emprunts, la banque se trouva prise dans une longue et vaine opération de restructuration de la compagnie, avec l'aide de Beaverbrook et Rothermere, les barons anglais de la presse⁵³.

Ces mesures de circonstance ne pouvaient absolument pas dissiper le malaise fondamental qui s'était instauré avec la crise: la déflation chronique de l'économie. Tirant la leçon du krach boursier, les banques canadiennes ne juraient plus que par l'aversion pour le risque et les restrictions de crédit. En 1929, la Banque Royale avait 640,5 millions de dollars de prêts à son actif. Il lui faudrait attendre 1948 pour revenir à ce niveau; les prêts devaient atteindre un creux de 338,4 millions de dollars en 1937. Les banquiers canadiens continuaient de se considérer comme les prêteurs de dernier ressort au Canada. Une politique d'«argent bon marché» paraissait dangereuse en risquant tout simplement de provoquer une nouvelle flambée de spéculation et de mettre ainsi en danger la solvabilité des banques. En 1933, les banques amputèrent de 1 p. 100 le taux de leurs prêts aux agriculteurs et aux municipalités, qui passa à 7 p. 100, peu de temps avant que le taux servi sur les comptes d'épargne tombe à 1,5 p. 100⁵⁴. Malgré cela, la vigilance dont faisaient preuve la plupart des directeurs de succursale dans l'évaluation des perspectives et des garanties des emprunteurs en puissance tendait à militer contre toute injection rapide de liquidités dans le système bancaire. En 1932, Ottawa avait essayé d'accroître quelque peu le crédit en *obligeant* les banques — aux termes de la *Loi financière* de 1914 — à lui emprunter 35 millions de dollars de billets du Dominion à 3 p. 100. Les banques reprêtèrent alors un mon-

tant identique au gouvernement à 4 p. 100. C'était le plafond d'expansion monétaire fixé dans la *Loi financière*, de sorte que l'opération n'eut guère ou pas du tout d'effet sur la conjoncture du crédit.

La politique de restriction du crédit suivie par les banques ne tarda pas à nuire à leur image dans l'opinion publique. Même s'il paraissait naturel aux banques de limiter les risques de pertes sur prêts, les emprunteurs voyaient dans les restrictions de crédit une mort lente par asphyxie. En août 1931, par exemple, le directeur de la succursale de Plenty, en Saskatchewan, signala que la «politique de crédit prudente» de la banque exaspérait ses clients. Lors d'une assemblée dans laquelle s'était glissé un directeur de succursale, un orateur dénommé le Rouge de Saskatoon fit «quelques remarques très critiques à l'endroit de notre institution et [...] déclara que la Banque Royale du Canada dirigeait indubitablement le système capitaliste au Canada, ce qui expliquait la difficulté d'obtenir du crédit⁵⁵». L'Association des banquiers canadiens réagit à ces attaques en dépêchant dans l'Ouest B.K. Sandwell, ancien professeur d'économie à McGill devenu rédacteur en chef du *Saturday Night*, pour y répandre une «propagande» susceptible de parer aux critiques «socialistes»⁵⁶. Dans l'est du pays, on se rendait toutefois de plus en plus compte que la «propagande» n'était pas la solution aux problèmes de crédit du Canada.

Dès 1931, le Premier ministre Bennett avait demandé à l'ABC d'envisager une «forme de banque centrale», laquelle faciliterait les opérations avec la Réserve fédérale des États-Unis. Sentant l'opposition des banques, Bennett leur concéda qu'une telle «institution devrait leur appartenir»⁵⁷. Les banquiers manifestèrent peu d'enthousiasme. Une banque centrale pourrait peut-être assurer la régulation du crédit national, mais elle tomberait inévitablement sous la coupe des politiciens. Or, si le crédit était déterminé par des créatures politiques, les banques canadiennes seraient à la merci du moindre caprice populiste. «Cela est tout à fait contradictoire, car il est impossible, se plaignait Holt, comme dans le cas des chemins de fer de laisser la politique de côté si les administrateurs doivent être nommés par le gouvernement du moment, quel qu'il soit⁵⁸.» Malgré ses lacunes, faisaient valoir les banquiers, le système en place était au moins un gage de stabilité.

Quelques banquiers — bien isolés — commençaient à penser autrement. À la Banque Royale même, on se souvenait de la campagne menée sans succès par Edson Pease en faveur d'une banque centrale en 1918. Pease avait fait valoir que «des facilités bancaires supplémentaires» pourraient peut-être atténuer les problèmes d'adaptation de l'après-guerre. Il avait fait quelques apôtres. Le plus éminent d'entre eux était Randolph Noble, directeur général adjoint depuis 1922. Autre «gars de la banque» issu de Fredericton, Noble supervisait les succursales de la banque à l'étranger. À Montréal, il était devenu économiste autodidacte, suivant à McGill les cours du soir donnés par Leacock. Son collègue Graham Towers le fit entrer dans un groupe d'universitaires libres penseurs dont faisait notamment partie

Frank Scott, professeur de droit à McGill. Ce groupe remettait en question la *statu quo*. Qu'arriverait-il, demandait Noble, si une banque centrale soulageait les banques privées de leur fardeau sur la scène financière nationale? Une banque centrale aurait-elle atténué les difficultés financières des années trente? Aurait-il mieux valu stimuler l'économie nationale? Éviter l'opération Islemont? Faire crédit aux agriculteurs? Ce genre de réflexion ne faisait rien pour mettre Noble dans les bonnes grâces de ses supérieurs; lors d'une réunion du conseil, un éminent administrateur montréalais — probablement le très conservateur A.J. Brown — le semonça devant tous parce qu'il frayaît avec un «radical» de l'espèce de Scott. Noble apprit à séparer le métier de banquier qu'il exerçait pendant la journée des réflexions philosophiques auxquelles il s'adonnait dans ses temps libres.

La désintégration économique et sociale causée par la crise poussa Noble et Towers à s'interroger sur la «sagesse traditionnelle» de leur milieu. À titre d'inspecteur en chef de la banque depuis 1929, Towers voyait tous les jours les ravages que causait la pénurie de crédit dans le pays. Noble en vint à conclure que les restrictions de crédit, loin de remédier à la crise, ne faisaient que la prolonger; il devait parler plus tard dans ses écrits de la «politique financière mal inspirée» des gouvernements aux prises avec les effets de la crise. «L'expérience du Canada démontre, écrivait-il, que tant que les réserves des banques étaient insuffisantes, les dépôts diminuaient régulièrement et la liquidation suivait son cours⁵⁹.» Noble commençait à pressentir que seule l'expansion — et non la restriction — monétaire permettrait de sortir de la crise. Le dévoilement du New Deal de Roosevelt en 1933 — la «magie de Roosevelt», comme il l'appelait — semblait être un pas dans ce sens; Noble se rendit à New York pour partager ses idées avec des adeptes du New Deal comme Dean Acheson et un cercle d'admirateurs secrets de Roosevelt à Wall Street, dont faisaient partie plusieurs associés de J.P. Morgan. Les idées de John Maynard Keynes, l'économiste anglais qui préconisait l'injection délibérée de fonds par l'État dans une économie en stagnation, commençaient à séduire Noble et Towers⁶⁰. «Je pense que M. Keynes a raison, écrivait Noble à un important homme d'affaires de Toronto en 1934, lorsqu'il affirme dans son *Traité de la monnaie* que les phases d'expansion et de récession traduisent tout simplement les résultats d'une oscillation du crédit autour de son point d'équilibre. La politique monétaire doit se consacrer à maintenir ce point d'équilibre et, lorsque cela deviendra possible, ce sera le plus grand service à avoir jamais été rendu à la cause de l'humanité. Cela éliminera le drame des dépressions et le stupide gaspillage de ressources et d'efforts qui les accompagne inévitablement⁶¹.» En 1937, Noble contribua avec Keynes à la rédaction d'un ouvrage sur les enseignements monétaires de la crise.

Au Canada même, Noble piqua la curiosité du Premier ministre Bennett, autre natif du Nouveau-Brunswick qui était aux prises avec les conséquences de la crise. «J'étais au centre de toute la propagande faite en faveur d'une politique inflationniste à partir du début de 1930, écrivait Noble à un économiste

américain de renom. Sans l'aide de quiconque, j'ai persuadé le Premier ministre d'obliger les banques à emprunter aux termes de la *Loi financière*, encore que, s'il n'en avait tenu qu'à moi, l'emprunt aurait été de 50 millions de dollars plutôt que de 35⁶².» Les idées de Noble ne trouvaient guère d'écho dans la haute direction du 360 Saint-Jacques; les économistes de la banque, par contre, se montrèrent plus réceptifs. En mai 1933, l'économiste en chef, Donald Marvin, fit l'éloge du New Deal de Roosevelt en le considérant comme «de la plus haute importance pour le rétablissement de la prospérité». Marvin soulignait en particulier le pouvoir de la Réserve fédérale de stimuler le crédit accordé par les banques commerciales⁶³. De bonnes nouvelles arrivèrent alors d'Ottawa. La révision décennale de la *Loi sur les banques* était prévue pour 1933 mais, plutôt que de faire face à un concert de protestations et de procéder à une demi-réforme, le gouvernement décida de retarder la révision d'un an. Dans l'intervalle, une commission royale sur le système bancaire et le régime monétaire devait se livrer à un examen complet et détaillé de la loi et étudier l'opportunité d'établir une banque centrale au Canada. Présidée par le juriste anglais lord Macmillan, la commission entreprit au début d'août un calendrier harassant d'audiences qui l'amena de l'Atlantique au Pacifique, pour revenir à Ottawa présenter son rapport en septembre. Elle devait changer pour toujours le visage de la banque au Canada.



High River (Alberta) en 1932.

Dans chaque ville qu'elle visitait, la commission se faisait dire que le système bancaire canadien laissait à désirer. Jamais le fossé entre l'importance que les banques accordaient au maintien de leur solvabilité et les besoins du public en matière de crédit n'était apparu de manière aussi évidente. Une coalition spontanée d'agriculteurs, de travailleurs et d'agitateurs politiques tombèrent à bras raccourcis sur les banques, et la tension monta à mesure que la commission se déplaçait vers l'Ouest. «L'agriculteur a appris à faire marcher son entreprise grâce au crédit», se plaignait le président des Fermiers unis de l'Alberta. Il ne pouvait maintenant plus obtenir de crédit. Il n'existait aucune «régulation intelligente ou systématique du pouvoir d'achat [...] nous sommes confrontés au paradoxe tragique de notre temps: une absence de moyens financiers permettant de distribuer à notre population des biens et services qui peuvent être fournis en surabondance⁶⁴». S'il n'y avait pas de crédit, c'est que la concurrence était inexistante entre les banques. «Voici un système bien conçu pour concentrer le pouvoir entre quelques mains», affirmait un député agriculteur de l'Alberta⁶⁵. Les réformateurs de l'Est joignirent leurs voix au concert: à Toronto, la Ligue de reconstruction sociale — l'éminence grise du CCF — réclamait «le contrôle social total des mécanismes de la finance⁶⁶». Il fallait pour cela commencer par mettre fin aux «très faibles salaires versés au personnel subalterne dans les banques commerciales».

Dans un effort coordonné par l'ABC, les banques se défendirent du mieux qu'elles purent. Si les fermiers de l'Ouest ne pouvaient obtenir de crédit, c'est parce que les prêts de l'article 88, garantis par les produits agricoles, n'étaient pas viables en cas de chute du marché. Même dans les circonstances les plus favorables, la récolte à venir constituait une garantie bien précaire. «Au fond, accorder un prêt à un agriculteur sur une garantie mobilière, faisait remarquer un surintendant de la Banque Royale à Regina, revient à prêter de l'argent sur une montre qui se trouve dans le gousset de quelqu'un d'autre⁶⁷». À Winnipeg, les banques prétendirent que leurs prêts dans l'Ouest dépassaient leurs dépôts de 106 millions de dollars en 1932. Morris Wilson déclara à la commission que 99,6 p. 100 des prêts consentis par la Banque Royale étaient approuvés sur-le-champ dans l'Ouest, mais non dans l'Est. Les bénéficiaires des banques, d'ajouter Wilson, n'avaient rien d'extravagant: en 1932, 42,3 p. 10 des trois mille deux cent soixante-trois succursales au Canada avaient perdu de l'argent. Il s'agissait cependant d'un combat d'arrière-garde: les banquiers défendaient un système qui, aux yeux d'à peu près tout le monde, devait être corrigé.

C'est à Morris Wilson, à titre de dirigeant éclairé du secteur bancaire, qu'il revint de concéder — bien à contrecœur — la défaite au nom des banques. Chacun des dirigeants des banques à charte présenta à la commission des mémoires sur différents aspects des opérations bancaires, mais Wilson aborda les questions cruciales du contrôle du crédit national par les banques, du privilège d'émission des banques et de l'efficacité de leur système d'administration. Les banquiers canadiens, soutenait-il, esti-

maient que la *Loi financière* de 1914 permettait encore de créer un excédent de crédit en volume suffisant. De plus, les profits que les banques tiraient de l'émission de leurs billets les aidaient à financer l'exploitation d'un réseau national de succursales. Même si les conseils d'administration des banques étaient «représentatifs de tout le pays», ils supervisaient un système merveilleusement décentralisé, qui distribuait le crédit de manière efficace aux quatre coins du Canada. Une banque centrale dont les dirigeants seraient nommés par l'État détruirait tout ce système. Elle exigerait un monopole d'émission et s'approprierait le droit de deviner le volume de crédit nécessaire à l'économie. Wilson fit de son mieux pour souligner les dangers que cela présentait. La «force morale» des conseils de la banque centrale serait faible au début; son «prestige serait inévitablement le fruit d'une lente évolution». À la différence des banques commerciales, la banque centrale serait dépourvue du réseau d'antennes locales que fournissaient les succursales. Ses cadres devraient être des «hommes de toute première force», non des créatures politiques.

Wilson exposa ensuite son point de vue sur la façon dont une banque centrale *pourrait* mener ses activités. Le Canada n'avait jamais eu de marché monétaire à court terme, où le placement de billets à vue aurait établi le loyer de l'argent. Les banques commerciales gardaient des réserves à New York et à Londres afin de pouvoir intervenir sur ces marchés. Une banque centrale canadienne pourrait toutefois contrôler le crédit intérieur de quatre manières: par la persuasion morale — c'est-à-dire l'influence d'un personnel de premier ordre —, l'achat d'obligations sur le marché libre, l'intervention sur le marché des changes et le recours aux opérations de marché libre pour établir un taux d'escompte. Le recours à ces mécanismes, concluait Wilson, serait «nécessairement quelque peu grossier» et il serait «utopique» de prétendre qu'une banque centrale, même extrêmement compétente, pourrait imposer sa volonté par ces méthodes⁶⁸. Malgré cela, Wilson indiquait clairement qu'une banque centrale, si elle voyait le jour, aurait l'appui des banques commerciales.

Dans son rapport, la commission Macmillan ne lésina pas sur les compliments à l'endroit des banques privées — «une preuve admirable de sécurité, d'efficacité et de commodité» —, mais elle n'eut pas la moindre hésitation non plus à recommander la création d'une banque centrale⁶⁹. Confronté à la fois à une élection et à une grande impopularité, le Premier ministre Bennett ne perdit pas un instant. «Aucune institution à but purement lucratif soumise à un régime de concurrence, déclara le ministre des Finances Edgar Rhodes aux Communes, ne peut se permettre de placer l'intérêt public au-dessus du sien en ce qui concerne la politique du crédit.» Le crédit national devait désormais être fixé de manière impartiale. Il ne s'agissait «que d'une nouvelle étape dans l'évolution naturelle de notre système bancaire», d'une phase de plus grande maturité financière pour le Canada⁷⁰. La Banque du Canada serait habilitée à assurer la régulation du crédit intérieur et du marché des changes; elle dispenserait également des

avis financiers impartiaux au gouvernement et userait de la politique monétaire pour atténuer les fluctuations économiques. Les banques commerciales devaient lui céder leur droit d'émission de billets et les réserves d'or sur lesquelles ces billets étaient gagés. Les billets du Dominion seraient désormais garantis par Ottawa, qui assumerait les risques liés au crédit national. En cinq ans, l'assortiment de billets émis par les banques privées disparaîtrait du portefeuille des Canadiens pour faire place à une monnaie nationale uniforme. Le 11 mars 1935, la Banque du Canada ouvrait ses portes. Ce fut l'une des rares réalisations durables de Bennett. Lorsque Mackenzie King reprit le pouvoir la même année, il garda la banque centrale en promettant de la faire passer entièrement sous le contrôle de l'État. Ce fut chose faite en 1938.

La Banque Royale ne perdit pas uniquement ses billets et son or quand la Banque du Canada fut créée. Tout au long des audiences de la commission, Wilson avait bien souligné la nécessité de doter la nouvelle banque centrale d'un personnel de tout premier ordre. Le gouverneur de la banque devait aussi être libre de toute influence politique. Une fois la *Loi sur la Banque du Canada* adoptée en 1934, Bennett se préoccupa de trouver un gouverneur. Il pensa tout naturellement à la Banque Royale, avec laquelle il avait été en contact étroit pendant une quarantaine d'années. Malgré les échanges peu amènes qu'il avait eus avec Morris Wilson au sujet des pratiques des banques pendant la crise, Bennett se sentait encore proche de lui. Il savait aussi que la banque avait pour politique de promouvoir des hommes jeunes pour éprouver leur compétence. La Banque Royale avait toujours été au cœur de l'action. Une banque centrale représentait un nouveau domaine d'action, et Wilson voulait sans doute y placer l'un des siens. En 1924, C.S. Tompkins avait quitté la Royale pour devenir inspecteur général des banques. Ce serait maintenant Graham Towers qui prendrait le chemin d'Ottawa. Âgé de trente-six ans, Towers avait du panache et était déjà gagné à l'idée d'une banque centrale. Après plusieurs rencontres avec le Premier ministre, il accepta le poste le 6 septembre. Le salaire de 14 000 \$ que lui versait la banque faisait plus que doubler; il en allait de même de son mandat, qui était non seulement de faire fonctionner la banque centrale, mais aussi de la rendre crédible*. Six ans plus tard, son ami «Ran» Noble viendrait le rejoindre à Ottawa⁷¹.

La crise réservait encore quelques avanies à la banque. Malgré la création de la Banque du Canada, la législation bancaire devait subir une révision. Pendant tout le printemps de 1934, Wilson fut obligé d'écouter une fois de plus la litanie des péchés que reprochaient aux banques leurs critiques au Parlement. L'attaque fut menée par

* En septembre 1936, la succursale d'Ogema (Saskatchewan) engagea un nouvel employé de dix-sept ans, Gerald Bouey. Après avoir effectué son service militaire et fréquenté l'université, Bouey quitta la Royale en 1947, avant de se joindre au personnel de recherche de la Banque du Canada. En 1973, il allait devenir le quatrième gouverneur de la banque centrale.



«C'est lui qu'il faut photographier», déclara à la presse Montague Norman, gouverneur de la Banque d'Angleterre, lorsque Graham Towers arriva à Londres, quelques jours après avoir quitté la Banque Royale, pour devenir gouverneur de la Banque du Canada en 1934.

C.G. «Chubby» Power, un Libéral du Québec, et G.G. Coote, du parti des Fermiers unis de l'Alberta. À eux deux, ils firent traîner les audiences sur des questions aussi diverses que les cumuls de sièges d'administrateurs et les mécanismes de fusion des banques. Power ne cessait d'interroger Wilson sur l'appui que la banque avait apporté aux papetières de Holt-Gundy au cours des années vingt. Il passa souvent à un cheveu de la vérité. «Jamais de ma vie, déclara Holt, je n'ai emprunté un sou à une banque⁷².» Si Holt n'avait jamais emprunté, ses sociétés de portefeuille, elles, l'avaient fait. Wilson bénéficia dans une certaine mesure du fait que le président du comité des Communes était R.B. Hanson, beau-frère de Charlie Neill⁷³. La loi révisée qui fut adoptée mettait fin au privilège d'émission des banques.

C'est également la crise qui mit fin aux relations personnelles que les banques entretenaient directement avec la classe politique. Elles ne tardèrent pas à se trouver en concurrence avec les pressions exercées par des groupes divers. Elles ne pouvaient plus compter sur des rela-

tions de camaraderie avec le ministre des Finances pour s'assurer que leurs points de vue étaient bien compris dans la capitale; les affaires financières étaient devenues trop complexes au Canada pour permettre désormais ce type de relations. Vers la fin de la décennie, les banquiers recouraient aux services de lobbyistes rémunérés, à la «propagande» radiophonique et à des programmes de défense de leurs intérêts pour garder leur place dans la société canadienne. Ces efforts de relations publiques étaient déployés en bonne partie en Alberta. Au moment même où la situation se calmait à Ottawa et où le nouveau visage de la banque canadienne se dessinait, l'Ouest explosait dans un accès de mécontentement régional. Si Chubby Power avait exigé un système bancaire réformé, le Crédit social, en Alberta, voulait lui un système bancaire *différent*. Alors que la Ligue de reconstruction sociale s'attaquait aux banques pour des raisons de lutte des classes, le Crédit social menait son combat au nom du *régionalisme*. Il s'agissait d'un mouvement issu de la base, qui n'admettait aucun compromis.

Les banques n'étaient que l'une des cibles offertes à un Ouest canadien qui se sentait profondément aliéné sur le plan politique. Alors même que lord Macmillan et le comité de révision de la *Loi sur les banques* délibéraient, les Canadiens de l'Ouest se détournaient d'un domaine dans lequel ils voyaient une autre forme du contrôle exercé sur leur vie par l'est du pays — la politique au sens traditionnel du terme. C'est ainsi que l'été 1933 vit une coalition d'agriculteurs et de travailleurs, réunis à Regina, donner naissance au CCF qui, entre autres choses, s'engageait à nationaliser les banques. Ce fut l'ami mont-réalais de Randolph Noble, Frank Scott, qui aida à rédiger le vibrant manifeste du CCF. La menace d'un système bancaire nationalisé s'éloigna quelque peu en raison de l'échec du CCF, qui ne parvint pas à accéder au pouvoir au Canada pendant la crise; il fallut attendre 1944 pour voir la Saskatchewan élire enfin un gouvernement «socialiste». La menace représentée par le Crédit social de l'Alberta était beaucoup plus immédiate.

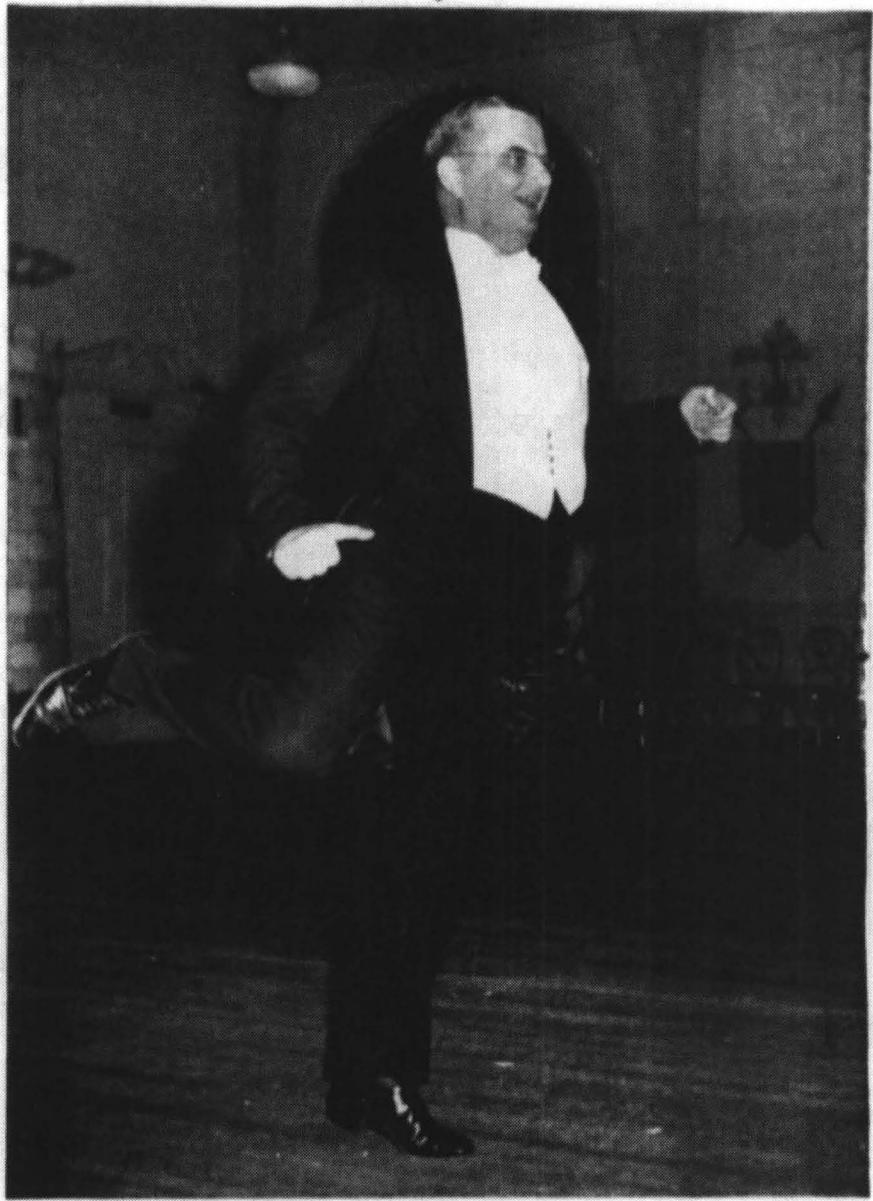
La victoire écrasante de William «Bible Bill» Aberhart aux élections tenues en août 1935 en Alberta envoya une onde de choc à Bay Street et rue Saint-Jacques. Le Crédit social avait réussi à attiser le mécontentement qui couvait dans l'Ouest pour déclencher une véritable flambée de revendications. Enseignant au secondaire à Calgary et protestant à tous crins, Aberhart, qui avait un don pour la rhétorique populiste, joua sur le sentiment, fort répandu dans l'Ouest, que tout était dirigé par «cinquante gros bonnets» de l'Est. Si les champs n'étaient pas ensemencés, c'est parce que les financiers ne voulaient pas miser leur capital sur les «petites gens». Elles trouvaient la spéculation plus profitable. Les quotidiens véhiculaient aussi suffisamment de commérages pour faire de Herbert Holt l'un des plus gros des «gros bonnets». Comme les banquiers de l'Est étaient de toute évidence «de mèche»

avec les politiciens de l'Est, déclarait Aberhart aux Albertains, il était désormais temps de se libérer de la mainmise de l'extérieur.

Aberhart étayait son populisme de considérations théoriques. En 1923, le comité des Communes chargé de la révision de la *Loi sur les banques* avait rapidement fait un sort à la thèse d'un théoricien monétaire anglais, C.H. Douglas, selon lequel il fallait, pour stimuler une économie chancelante, y injecter un certain pouvoir d'achat — un «crédit social». L'accès à un pouvoir d'achat suffisant était un droit pour tous les citoyens, et son absence était due aux manipulations des financiers. Le rejet des théories de Douglas dans les années vingt devait ouvrir la voie à Aberhart pendant la crise. Le Crédit social, prétendait Aberhart, rétablirait le pouvoir d'achat de l'Alberta en prenant en main le système bancaire, qu'il utiliserait ensuite pour distribuer un «certificat de prospérité» à chaque citoyen. Le danger de l'inflation était chose inconnue pour Aberhart. La presse de l'Est qualifia immédiatement les certificats de «monnaie de singe».

De Lavoy à Calgary, les Albertains faisaient confiance au Crédit social parce que celui-ci leur proposait une explication des bouleversements des années trente; il leur restituait leur dignité en leur donnant l'impression de reprendre en main leur destinée. Par-dessus tout, le Crédit social promettait de bannir l'endettement. Aberhart profita habilement de l'émission religieuse qu'il animait le dimanche à la radio pour atteindre un large auditoire. Les banques de l'Est étaient consternées. L'ironie de la situation était que, sur certains points, les thèses du Crédit social allaient théoriquement dans le même sens, de façon générale, que les idées d'hommes tels que Noble, Roosevelt et Keynes: eux aussi cherchaient à faire repartir l'économie en y injectant un certain pouvoir d'achat. C'était sur les *moyens* à employer à cette fin que les points de vue d'Aberhart et de Keynes différaient. Au lieu de maîtriser les leviers de la création du crédit par le biais d'une banque centrale, le Crédit social voulait tout simplement faire marcher la planche à billets. Cela ne pouvait déboucher, selon les banquiers, que sur une inflation endémique et le chaos monétaire. Les certificats seraient-ils garantis par des réserves? Auraient-ils une valeur quelconque hors de la province? Ce qui inquiétait encore plus les banquiers, c'était la menace d'Aberhart de provincialiser le système bancaire, c'est-à-dire d'empiéter sur le monopole exercé par Ottawa en matière de réglementation des banques. En arrière-plan se profilait la crainte inexprimée que la province ne puisse honorer ses obligations.

En 1936, «Bible Bill» amorça ses réformes. La loi sur les mesures de crédit social — «visant à intégrer la consommation à la production» — instaurait les certificats de prospérité, tandis que la loi sur le remboursement des prêts provinciaux plafonnait les intérêts payables sur la dette de la province⁷⁴. Devant la remise en question du système bancaire national que ces mesures impliquaient, la direction de l'ABC décida de



JAUNTY STEP is performed by S. Randolph Noble, the head of Canada's Industrial Development Bank, who likes to be called "the Keynes of Canada."

Un banquier alerte. Lorsque la revue Life publia cette photo de S.R. Noble, prise au bal de la Saint-George en 1949 à Montréal, elle signala que Noble, qui dirigeait la Banque d'expansion industrielle, aimait à être appelé le «Keynes du Canada».

«tout faire [...] pour éviter que le désir d'une législation de ce genre s'étende à d'autres provinces⁷⁵». Ayant l'assurance que les certificats de prospérité n'avaient aucune valeur à titre de monnaie de circulation, les banquiers se concentrèrent sur la menace plus grave que constituait le réaménagement de la dette. La tentative de l'Alberta de plafonner à 3 p. 100 l'intérêt sur les obligations municipales — même sur la dette en cours — semblait s'attaquer au maillon central de la relation entre créanciers et débiteurs. En janvier 1936, Wilson profita de l'occasion fournie par l'assemblée annuelle de la banque pour lancer ce cri d'alarme: «Presque toutes les relations importantes dans la vie reposent sur le respect des contrats passés.» Cela ne semblait guère préoccuper Aberhart.

Face aux menaces de l'Alberta, les banques sentaient qu'elles pouvaient compter sur Ottawa; elles pouvaient s'appuyer sur le monopole clairement dévolu au gouvernement fédéral en matière bancaire à l'échelle nationale. Ottawa pouvait tout simplement renverser les décisions d'Aberhart en les déclarant illégales. «Pas si vite», faisait valoir le conseiller juridique de la banque à Edmonton, H.R. Milner. Déclarer ses décisions illégales reviendrait à «faire le jeu d'Aberhart. Cela lui donnerait un motif de se plaindre et contribuerait à répandre ses théories insensées⁷⁶». Les banques décidèrent plutôt de combattre le feu par le feu.

Dès le départ, les banques avaient considérablement sous-estimé l'attrait qu'Aberhart pouvait exercer sur des Albertains croulant sous le poids des dettes. Un peu de bon sens, pensaient-elles, remettraient les Albertains sur le droit chemin. En 1935, les banques avaient commandé un numéro spécial du *Saturday Night* consacré aux banques et au citoyen moyen. Le vieil ami des banques, Stephen Leacock, reprit alors le flambeau. À l'automne 1936, Sydney Dobson de la Banque Royale, qui devait bientôt accéder à la présidence de l'ABC, obtint des membres de l'Association la somme princière de 10 000 \$ pour financer une tournée de discours de Leacock dans l'Ouest. Cette tournée, qui devait mener Leacock de Port Arthur à Victoria, fut organisée de manière indépendante par l'agence chargée de la publicité de la banque, Cockfield Brown, bien que Leacock ait certainement su qui payait la facture. «Mes allocutions, relayait Leacock, portaient sur la littérature, l'humour et les histoires de collègue — et sur le Crédit social.» À Vancouver, Aberhart lui-même assista à l'un des discours satiriques de Leacock⁷⁷.

L'ABC compléta la tournée de Leacock en engageant un directeur de publicité, Vernon Knowles, du *Winnipeg Tribune*, afin de défendre le dossier des banques dans l'Ouest. Knowles engagea lui-même un lobbyiste à Edmonton pour y faire du «renseignement politique». Vers la fin de 1937, Knowles essaya d'exposer «quelques simples réalités» aux Albertains lors de six conférences sur la banque radiodiffusées à Edmonton. James Muir, l'ambitieux directeur général adjoint de la Royale, était le «clou» de la série⁷⁸. Les mots d'esprit et les sermons radiodiffusés



Next YEAR'S HOLIDAY

● This can be you a year from now. Impossible? Not at all—if you start saving for it now.

Saving money can be thrilling if you save for such a purpose, and a real holiday is well worth saving for.

To Help You SAVE

The Family Budget Book, published by The Royal Bank of Canada will help you to save. It contains sample budgets for your guidance, and a section for each month's accounts. Thousands of householders use this handy Budget Book each year. A copy is yours for the asking at your nearest branch.

By the way . . .

A home of your own; a new car; an education for your child—these also are objectives that will give new life to your savings programme, help you in your natural desire to get ahead in the world.

Don't worry if your savings are small. Saving regularly is the important thing.

You will find it's as easy to save as to spend—when you save for a *purpose*.

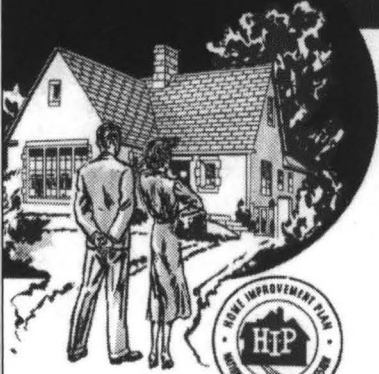
P.S.—*Don't forget . . . the one who gets the bargains is the one with ready cash.*

THE ROYAL BANK OF CANADA

OVER 600 BRANCHES IN ALL PARTS OF CANADA

La crise amena les banques à modifier leur publicité. Le vieil idéal de l'épargne demeurait, mais le « consumérisme » devenait également un objectif à l'occasion. Ci-dessus, une annonce de 1938 qui met l'accent sur le court terme et vise à donner des banquiers une image différente de celle de prêteurs impersonnels et insensibles. Ci-contre, une brochure décrivant le régime de prêt à la rénovation vers la fin de la crise. À noter, bien en évidence, la garantie du gouvernement fédéral.

**WHAT
CAN
BE
DONE TO
IMPROVE
YOUR
HOME?**



**NATIONAL
EMPLOYMENT COMMISSION**

**HOME
IMPROVEMENT
PLAN**



A NATION-WIDE CO-OPERATIVE EFFORT

Under the authority of the Dominion Government.

entamèrent à peine la popularité d'Aberhart. Les députés d'arrière-banc du Crédit social continuaient de réclamer des pouvoirs réels pour la province dans le domaine bancaire. Craignant le pire, la banque commença à établir un plan d'urgence pour se retirer de l'Alberta. Si Aberhart touchait au pouvoir des banques, les clients albertains pourraient être desservis à partir de «succursales fantômes» situées en Colombie-Britannique et en Saskatchewan.

En août, le lobbyiste des banques à Edmonton signala qu'Aberhart «pataugeait complètement». Son procureur général l'avait informé que toute mesure à l'encontre des banques serait jugée *ultra vires* par les tribunaux. Craignant de perdre sa crédibilité, Aberhart décida de faire le grand saut en organisant un coup de force contre le système bancaire canadien. Les «lois d'août», comme on les appela, affirmaient le pouvoir de la province en matière de crédit bancaire, promettaient aux Albertains des prêts sans intérêt pour le financement de leur maison et établissaient une maison du crédit de l'Alberta. Les banques se voyaient interdire de contester les lois devant les tribunaux de la province; leurs employés devaient obtenir un permis de la province et, pour éviter tout commentaire négatif dans la presse, la liberté de celle-ci se limitait à transmettre des «nouvelles exactes». Lorsque le chef des Conservateurs de la province déclara que ces lois portaient atteinte aux droits civils, il fut qualifié de «laquais des banquiers». Un procès en diffamation suivit. Ottawa déclara à une forte majorité l'ensemble des mesures *ultra vires*. On n'allait pas laisser le système bancaire devenir aussi morcelé au Canada qu'il l'était aux États-Unis.

Sorti vainqueur de cette défaite, Aberhart allait continuer de s'attaquer aux banques. Ainsi que le déclarait le lobbyiste de ces dernières en 1938, «il semble actuellement que l'Alberta sera pendant un certain temps encore un terrain d'élection pour les aventuriers politiques de tout poil⁸⁰». Le Crédit social revint cependant à un rôle de critique véhément exprimant le mécontentement d'une région, tandis que le pays se tournait de nouveau vers Ottawa et les banques *nationales* pour qu'ils le guérissent de ses maux économiques. Ni Ottawa, ni les banques ne possédaient le sens de la mise en scène d'Aberhart. Ils partageaient toutefois la conviction, vaguement entraperçue par Aberhart et maintenant défendue par Keynes et ses prosélytes, qu'on pouvait chasser la crise en injectant un certain pouvoir d'achat dans l'économie. La puissance de l'argent augmentait avec sa vitesse de circulation. Si les banques avaient abordé les années trente enfermées dans un rôle déflationniste, la création d'une banque centrale leur permettait, à la fin de la décennie, de penser à l'expansion du crédit.

Les premiers essais furent hésitants et modestes. Le départ ignominieux de R.B. Bennett à la fin de 1935 avait laissé les Libéraux de Mackenzie King aux prises avec les effets de la crise. King fit preuve de sa prudence actuelle. Il demanda à l'homme d'affaires montréalais Arthur

Purvis d'étudier les façons de stimuler l'emploi. S'inspirant du New Deal américain, la Commission nationale de placement de Purvis signala que le secteur de la construction, présent partout au pays, se prêtait de façon idéale à un coup de pouce de l'État. À la fin de 1936, le ministre des Finances Charles Dunning annonça un programme de prêts d'«amélioration résidentielle» qui permettait aux propriétaires d'emprunter jusqu'à 2000 \$ aux banques pour rénover leur maison. Ottawa garantissait les prêts à concurrence de 15 p. 100 du montant global prêté par chaque banque. Les prêts étaient remboursables par paiements échelonnés et portaient intérêt à 6,20 p. 100⁸¹. Pour l'essentiel, le programme visait à mettre de l'argent dans les poches des travailleurs de la construction afin de stimuler la dépense.

Les banques participèrent avec enthousiasme au programme. Celui-ci diminuait les risques supportés par les banquiers et accroissait le volume d'affaires des succursales. L'ABC travailla en étroite collaboration avec Ottawa pour mettre en place le programme; en 1938 par exemple, le président de l'Association, Dobson, incita vivement les banques membres à mettre le programme de prêts bien en évidence dans leur campagne publicitaire du printemps. La Banque Royale devint rapidement le chef de file dans ce domaine, accaparant 26 p. 100 des prêts d'amélioration résidentielle accordés à la fin de 1937. Le programme connut un franc succès; en 1940, 50 millions de dollars avaient été déboursés à ce titre. Ce régime avait amené l'État et les banques à collaborer comme jamais auparavant. Il avait fonctionné parce que l'État avait pris en charge une partie du risque que comportait l'octroi de crédit en période de difficultés économiques, un risque que les banques supportaient seules au début des années trente. Il n'amena cependant pas de révolution immédiate dans le domaine de la banque au Canada. Avec la création d'une banque centrale, le système financier canadien était en train de découvrir de nouvelles manières de faciliter la croissance économique. En 1936-1937, par exemple, des accords furent conclus avec les gouvernements de l'Alberta et de la Saskatchewan pour permettre aux banques de financer les achats annuels de grains de semence des agriculteurs moyennant une garantie de la province⁸². Aucune de ces mesures, en soi, n'aurait permis de mettre fin à la crise. Elles ouvraient cependant de nouvelles voies à la banque pour l'avenir. Le début de la guerre allait se traduire par l'injection d'un énorme pouvoir d'achat dans l'économie, que les banques contribueraient à gérer. Avec le déclin de l'économie du temps de guerre, Ottawa et les banques reviendraient aux innovations financières de la fin des années trente, avec l'instauration d'un régime de prêts d'amélioration agricole garanti par l'État. Les activités bancaires s'adaptaient alors à une économie nationale plus complexe et précaire. Ne reculant jamais devant un défi, la Banque Royale avait rapidement établi sa présence dans ce nouveau secteur d'activité, non sans hésitation au début, mais en s'adaptant finalement au changement, conformément à la philosophie d'Edson Pease.

En mai 1941, John Maynard Keynes arrivait discrètement dans la capitale canadienne en temps de guerre. À titre de conseiller du chancelier de l'Échiquier et d'administrateur de la Banque d'Angleterre, Keynes venait tout juste de terminer ses consultations avec la Réserve fédérale des États-Unis. Il souhaitait maintenant s'entretenir avec Graham Towers, à la Banque du Canada, mais ne voulait pas que les Américains le sachent. Étant au courant de la situation, Towers proposa un souper intime. Ce devait être un cadeau d'anniversaire surprise pour Randolph Noble, le fervent admirateur montréalais de Keynes, qui se trouvait maintenant administrateur du sucre dans la bureaucratie du temps de guerre, grâce à un détachement de la Banque Royale⁸³. Nous en sommes réduits à spéculer sur les autres sujets qui furent abordés ce soir-là.

CHAPITRE HUIT

«Notre devoir de patriotes»: la banque au service de la victoire et de la paix, 1939-1949

Henry Gagnon savait mieux que quiconque à la banque que la guerre était inévitable. Même avant son arrivée à Paris à titre de directeur au début de 1939, des signes inquiétants avaient été relevés. Selon le rapport d'inspection de 1938, la «situation locale» près du bureau de la rue Scribe «laissait à désirer, principalement, à ce qu'il semblait, à cause d'un manque de confiance dans le gouvernement en place, de la crainte des grèves et de la situation politique générale en Europe¹». Ce n'était pas à Gagnon qu'il fallait rappeler les troubles qui agitaient l'Europe: il venait de passer trois ans à la tête de la succursale de la Banque Royale dans Barcelone déchirée par la guerre.

Quand la guerre civile espagnole éclata en 1936, Gagnon et son directeur adjoint avaient été les seuls employés de banque «britanniques» à rester en poste; le reste du personnel avait été rapatrié en toute hâte. Pendant trente mois, ils devaient subir le siège de Barcelone, soumis au pilonnage des troupes de Franco — aidé par les Allemands. Bien que Gagnon s'efforçât de maintenir une politique de «neutralité», sa voiture fut réquisitionnée et lui-même soumis périodiquement à des interrogatoires. Comme les Loyalistes qui contrôlaient la ville n'avaient aucune défense antiaérienne, Barcelone était soumise à d'intenses bombardements. Gagnon se rappelait une journée en particulier où pas moins de quatre-vingt bombes étaient tombées dans un rayon de cinq cents mètres autour de la banque. Le personnel des bureaux de New York et de Londres se cotisa afin qu'un colis de victuailles puisse être introduit en douce dans la succursale pour les fêtes de Noël 1938². La même année, Gagnon devint le premier membre du personnel à recevoir nommément les félicitations de la banque — «A fait montre d'un rare sens des responsabilités» — à

l'assemblée annuelle des actionnaires. En janvier 1939, Franco s'empara de la ville, que Gagnon quitta pour Paris. Deux ans plus tard, la Royale vendit son exploitation en Espagne à la Banco de Aragon.

Aux yeux de la banque, Paris était une récompense pour Gagnon. Natif d'Arichat, au Cap-Breton, celui-ci était le francophone le plus élevé dans la hiérarchie. Depuis son entrée à la banque en 1910, Gagnon avait été affecté là où sa connaissance du français pouvait servir: d'abord rue Saint-Denis à Montréal, puis sous le soleil de la Martinique, et maintenant dans la Ville lumière. Paris avait un statut bien particulier parmi tous les établissements de la banque à l'étranger; le bureau était une filiale, c'est-à-dire une entité juridique distincte, dotée de son propre conseil d'administration et dont le directeur jouissait d'une autonomie considérable. Ses principales activités étaient le financement du commerce avec les Antilles françaises et les opérations avec l'Europe centrale. La guerre représentait une menace pour ces deux secteurs d'activité; de plus, les prêts allemands des années vingt n'étaient toujours pas liquidés.

De l'autre côté de la Manche, l'homologue de Gagnon à Londres n'avait pas autant de soucis. Même le 1^{er} septembre 1939, Blake McInerney continuait d'affirmer avec optimisme au siège social qu'une «solution serait trouvée³». L'Espagne avait appris à Gagnon à être plus prudent. Il expédia les valeurs mobilières de son établissement à Cognac, dans le sud de la France, où elles seraient plus en sécurité, et commença à suivre le déroulement de la «drôle de guerre». Quant à McInerney, à Londres, la fin de septembre le trouva en train de protéger ses fenêtres en prévision des bombardements et de faire des doubles de ses dossiers.

Vers la fin de mai 1940, la situation bascula. Tandis que la *blitzkrieg* des armées allemandes progressait rapidement sur le front de l'Est, Gagnon faisait état de «retraits exceptionnels». Le 10 juin, les Allemands n'étaient plus qu'à vingt-cinq kilomètres de Paris, dont les habitants commençaient à prendre les routes de l'exode. Gagnon était prêt. Plusieurs semaines auparavant, il avait acheté un camion qui était stationné derrière la succursale. À vingt et une heures, il chargea sa voiture de cartes de signature, d'espèces et de titres négociables et se joignit à la lente procession des Parisiens qui fuyaient la ville. À quatre heures, le camion, chargé des documents de la banque, et deux voitures dans lesquelles s'entassaient le personnel de la succursale et leurs familles prirent la route à leur tour. Le 13 juin, la Banque Royale du Canada (France) rouvrait ses portes dans une petite maison de Jarezac, près de Cognac. Rien ne semblait pouvoir arrêter l'avance des troupes allemandes. Le lendemain, le commandant de région, le général von Falkenhausen, exerçait ses nouveaux pouvoirs en signant un décret qui plaçait sous son contrôle toutes les opérations de change de même que tous les coffres bancaires. Le siège envoya à Gagnon un câble lui ordonnant de fermer la banque et de prendre la fuite. Gagnon craignait que, sans une tête de pont en France, la banque n'ait plus d'avenir après la guerre sur le continent. Désobéissant

aux ordres, Gagnon délégua ses pouvoirs aux Français qui faisaient partie de son personnel et traversa la Manche. Le 24 juin, le personnel fut accueilli à son réveil par des chars d'assaut allemands stationnés devant la succursale temporaire. L'équipage des chars voulait qu'on le loge. «Ils étaient tous excessivement polis et bien élevés [...] Ils n'en demandaient pas beaucoup, seulement le gîte et le couvert pour les officiers⁴.»

Une semaine plus tard, les Allemands ordonnaient à toutes les banques étrangères de revenir à Paris. Croyant que la banque avait encore accès à des devises, von Falkenhausen lui permit de rouvrir ses portes derrière les lignes ennemies. «Les Canadiens sont malins», aurait-il marmonné. «S'il n'était Allemand, déclarait le directeur par intérim, on pourrait le qualifier de gentilhomme⁵.» Cependant, il n'y avait pas de devises — la banque avait fermé à la Martinique et à la Guadeloupe en 1940 —, de sorte que la succursale de Paris passa le reste de la guerre dans un état proche de l'hibernation. Montréal fit une croix sur son établissement de Paris. Malgré son insubordination, Gagnon fut affecté à un poste plus paisible au Canada, la direction de la succursale principale de Sherbrooke. Grâce à son initiative, déclara-t-il à ses supérieurs, Paris serait encore ouvert à la banque quand la guerre prendrait fin. La Royale traversa les années de guerre à Paris sans enregistrer aucun profit, tolérée par les nazis mais coupée du siège social et des courants de la finance internationale.

Vers la fin de la guerre, en août 1944, alors que les Alliés avaient libéré la France, W.H. Hayne, un jeune employé de la Royale qui servait dans l'ARC, se retrouva en banlieue de Paris. Réquisitionnant une jeep de l'armée, il prit le chemin de la rue Scribe. Fusil en main, il grimpa l'escalier quatre à quatre pour se retrouver devant une réceptionniste interdite: le directeur était-il là? Le directeur en question lui remit consciencieusement quatre années de bilan et le supplia de lui procurer *une* chose: du café! De retour à Londres, Hayne fit envoyer à la succursale de Paris une bonne quantité de café et une caisse de circulaires qui s'étaient amoncées pendant la guerre.

L'exode, puis le retour à Paris illustrent bien la manière dont la Banque Royale a traversé la Deuxième Guerre mondiale: passé le premier choc, elle a su s'adapter et attendre que les choses se tassent, pour pouvoir reprendre sa croissance une fois la paix revenue. Le réseau international de la banque se ressentit le premier des effets de la guerre qui mettait directement en danger le commerce international et les opérations de change, voire la sécurité des personnes. Fortement concentré dans les Caraïbes et en Amérique latine, le réseau de la banque à l'étranger était particulièrement vulnérable en cas de perturbation du commerce transatlantique. Les bureaux de Londres, de New York, de Paris et de Barcelone avaient tous été ouverts afin de se trouver à l'autre extrémité du lucratif commerce des produits tropicaux, ainsi que des produits finis qui étaient expédiés en retour aux pays d'Amérique latine et des Caraïbes. Après 1939, cependant, toute une série de facteurs — les sous-marins allemands,

le contrôle des changes et la neutralité des Américains — entravèrent considérablement ces mouvements commerciaux et financiers. «Depuis le début des hostilités, se plaignait à la Trinité le cadre chargé de suivre la situation à la Martinique et la Guadeloupe, la situation est compliquée par les divers règlements applicables aux opérations de change et par leur interprétation, qui change souvent du jour au lendemain dans ces îles⁷.» La même situation se retrouvait un peu partout ailleurs. Les premières années de guerre donnèrent le coup de grâce à un commerce déjà malmené par la crise des années trente. Coupées de leurs débouchés en France, en Allemagne et dans le reste de l'Europe, nombre des îles des Caraïbes desservies par la banque avaient sombré dans le marasme.

Seules les Antilles britanniques prospérèrent au début. Grâce à la protection que leur assurait la législation anglaise des pouvoirs d'urgence, ces colonies disposaient d'un marché assuré et contrôlé pour y écouler leurs produits de base — sucre, cacao, pétrole et tabac. Les noix de coco récoltées dans les îles, par exemple, servaient à produire un succédané du beurre, ce qui garantissait une demande soutenue. Sous certains angles, la vie dans les Antilles britanniques n'avait rien perdu de son charme. Le président de la banque, Herbert Holt, continuait de passer l'hiver aux Bahamas, non loin de Harry Oakes, le roi de l'or. Tous deux étaient clients de la succursale de Nassau; aucun ne devait cependant voir la fin de la guerre. Holt décéda à Montréal en septembre 1941. Malgré les pieuses apologies prononcées en son honneur, son image s'effaça rapidement de la mémoire institutionnelle de la banque. Quant à Oakes, il fut victime en 1943 d'un sordide meurtre qui resta inexpliqué. La succursale de Nassau comptait un client encore plus célèbre, le duc de Windsor. Nommé gouverneur de la colonie pour compenser son exil loin de l'Angleterre en guerre, le duc constata que les liens que la succursale de la Royale à Nassau entretenait avec l'agence de New York convenaient à merveille à ses opérations financières personnelles. Il trouva également, en la personne du directeur adjoint de la succursale, Paul Potter, un partenaire de golf idéal. À son départ, en 1945, il loua le service «efficace et courtois» de la banque.⁸

L'entrée en guerre des États-Unis en 1941 donna un coup de fouet à l'économie des Caraïbes et de l'Amérique latine, remettant du même coup en marche le réseau de la banque à l'étranger. Aucun pays n'illustra mieux ce redressement que Cuba. Le sucre fut le moteur de la reprise. En 1944, Cuba enregistra sa plus forte récolte en quinze ans, soit 4,25 millions de tonnes. La demande était telle que le système de contingentement instauré pendant la crise afin de contrôler la production de sucre dans un marché qui s'était contracté dut être abandonné. La demande américaine stimula également la production de tabac et l'extraction de minerai de fer. La vigueur économique engendrant la stabilité politique, les Cubains réélirent à la présidence Grau San Martín, en 1944. Celui-ci avait été chassé en 1934 par les militaires dirigés par Fulgencio Batista, qui devint bientôt l'homme fort de l'île. Dix ans plus tard, Batista promit aux Cubains une «élection honnête», ce dont ils profitè-

rent pour manifester leur désaccord avec la corruption endémique qui ravaageait le pays et pour ramener San Martín au pouvoir. Même si son réseau à Cuba ne comptait plus que dix-sept succursales, la Banque Royale profita de la prospérité de l'île et y contribua en même temps. Des clients de longue date comme Bacardi et la Sun Life comptaient beaucoup sur la banque. Quant aux nouveaux clients, comme le ministère cubain des Travaux publics et le payeur général, ils attendaient de la banque un certain appui financier, San Martín ayant résolu de moderniser Cuba; les succursales cubaines avaient d'importants excédents de trésorerie. Mais avant tout, la prospérité revenue à Cuba permit enfin à la banque de liquider certains des fameux «comptes des sucrières», qu'elle traînait comme un boulet depuis les années vingt. Le redressement du marché du sucre permettait maintenant aux plantations en faillite de rembourser leurs dettes, ce qui libérait la banque de la lourde obligation de les exploiter. En 1948, la plus grande plantation, Antilla, fut vendue, ce qui détendit temporairement l'ambiance plutôt funèbre qui régnait au service du crédit international, au siège⁹.

L'Amérique latine succomba elle aussi à l'attraction que, telle un aimant, l'économie américaine exerçait en temps de guerre. Les activités de la banque en Argentine, au Brésil et au Pérou prospérèrent pendant la majeure partie de la décennie. Des clients comme W.R. Grace, le conglomérat américain qui dominait l'économie de la côte ouest de l'Amérique du Sud, s'appuyaient sur l'un des points forts traditionnels de la banque, le financement du commerce international, tandis qu'ailleurs la banque finançait le développement industriel. Au Brésil, par exemple, elle finançait les exportations de café, de coton et de caoutchouc, mais elle accordait aussi des prêts à des industriels comme les Matarazzo, à São Paulo, ou à des entreprises étrangères comme Esso et Ford do Brasil.

Le commerce canadien dans l'hémisphère sud marchait sur les traces des Américains, qui prenaient toujours plus d'importance; c'est ainsi que, pendant la guerre, le Canada ouvrit des ambassades au Brésil, au Chili et en Argentine. Pour la banque, cependant, la guerre eut pour effet global d'accroître l'importance de son agence de New York à titre de pivot de son réseau à l'étranger. Alors que Londres subissait le poids des règlements du temps de guerre, New York prospérait. Même si la loi américaine l'empêchait de recueillir directement des dépôts, le bureau de la banque à William Street prit une énorme importance, parce qu'il donnait accès au marché monétaire de New York de même qu'aux clients commerciaux et industriels actifs à l'échelle mondiale. Tout en gardant un grand nombre de ses plus fidèles clients américains, comme Sosthenes Behn, devenu président d'ITT, la banque décrocha toute une série de comptes prestigieux, comme celui de la Sun Oil de Philadelphie. En 1951, la banque allait établir à New York une société de fiducie. La RBC Trust Company lui permettrait de jouer le rôle d'agent d'inscription et de paiement pour les entreprises et les organismes publics qui émettaient des obligations sur le marché new-yorkais¹⁰.

L'ombre des États-Unis s'étendait même vers le nord. Ainsi, la construction des bases militaires américaines à Terre-Neuve amena la Banque Royale à renforcer sa présence dans l'île; des succursales virent le jour à Goose Bay, Stephenville, Gander et Argentia. De même, une succursale ouvrit ses portes à l'aéroport de Dorval pour desservir les équipages des avions canadiens et américains qui faisaient la navette avec le théâtre des opérations en Europe. De l'autre côté de l'Atlantique, Londres restait la principale tête de pont de la banque en Europe. La succursale du West End faisait face au quartier général de l'armée canadienne à Londres, ce qui en fit rapidement une plaque tournante pour les Canadiens à l'étranger. Un grand nombre des soldats canadiens ouvrirent un compte à la banque, qui reçut ainsi d'énormes liquidités. Même si les possibilités de prêt étaient limitées et les comptes situés en Europe généralement bloqués par le séquestre des biens ennemis, la succursale de Londres vit ses dépôts croître considérablement pendant la guerre. Miraculeusement, elle fut aussi épargnée par les bombardements. Au plus fort du Blitz, à la fin de 1940, le directeur adjoint à Londres signalait, avec un aplomb digne d'un banquier, que l'avalanche de bombes autour de la succursale «mettait les nerfs à rude épreuve¹¹».

La Banque Royale à Londres sortit donc de la guerre sans une égratignure et bien placée pour entreprendre sa stratégie de développement en Europe. Par exemple, l'ancien Premier ministre Bennett, à la retraite en Angleterre où il avait reçu le titre de vicomte, entra au conseil d'administration de la banque, dont il présida le comité de Londres. Cependant, les hauts dirigeants du siège, et plus particulièrement le nouveau directeur général, le dynamique James Muir, savaient d'instinct que New York serait le véritable pôle d'attraction des banques canadiennes après la guerre. «Personnellement, devait confier Muir au directeur de la succursale de Londres quelques années plus tard, j'ai conservé tout mon attachement au vieux royaume, mais je vois ses problèmes, je crois, plus clairement que ceux qui ont le nez dessus¹².»

Malgré leur caractère spectaculaire, le bouleversement et la réorientation du réseau de la banque à l'étranger n'étaient rien en comparaison des changements profonds et durables qui devaient transformer ses activités au Canada même. La guerre avait fait sortir l'économie canadienne du marasme dans lequel elle s'enlisait. Se rappelant l'expérience de la Première Guerre mondiale, le ministre des Finances J.L. Ilsley, le gouverneur de la Banque du Canada Graham Towers et les directeurs généraux des banques décidèrent d'engager un effort tripartite en vue de financer l'économie de guerre ainsi que de contrôler l'inflation, la consommation et les changes. «Je crois, déclara le sous-ministre des Finances W.C. Clark lors de la révision de 1944 de la *Loi sur les banques*, que vous parlez d'un système entièrement différent de celui qui existe aujourd'hui [...] un système dans lequel il n'existait pas de banque centrale¹³.» Les opérations bancaires avec le public sortirent de la léthargie des années trente sous l'impulsion d'un volume de transactions sans précédent: les emprunts de la victoire, les

coupons de rationnement et l'épargne nationale croissante remplissaient amplement la journée des caissiers. De la fin de 1940 à la fin de 1945, l'actif global des banques canadiennes passa de 3,73 à 7,79 milliards de dollars; la Banque Royale vit sa part doubler, et au-delà, pour passer de 955 millions à un peu plus de deux milliards de dollars¹⁴.

Lorsque la victoire fut en vue, les politiciens et les banquiers consacrèrent leur attention à la mise en place des éléments qui permettraient d'assurer la prospérité en temps de paix: les agriculteurs comme les consommateurs des villes avaient de bonnes raisons d'espérer que le crédit bancaire leur permettrait de réaliser leurs rêves de l'après-guerre. La production militaire avait doté le Canada d'une solide assise industrielle; elle avait aussi apporté aux banques une clientèle industrielle dynamique qui leur avait fait cruellement défaut pendant la crise.

En 1918, les banques avaient salué la fin de la guerre par une expansion débridée. Le début des années vingt avait fait ressortir tout ce que cet optimisme comportait de naïf: le passif hérité de la guerre — inflation, agitation sociale et faiblesse du commerce international — avait miné ses chances de succès. En 1945, l'optimisme était ancré de manière plus réaliste dans la volonté d'Ottawa d'assurer la croissance, la prospérité et l'emploi après la guerre. À la fin de la Première Guerre mondiale, les Canadiens avaient *espéré* que la paix leur apporterait la prospérité; à la fin de la Deuxième Guerre, ils s'y étaient *préparés*. En fait, les préparatifs étaient amorcés presque en même temps que la guerre.

En 1914, on ne disposait que de mécanismes rudimentaires de régulation du crédit afin de financer l'effort de guerre — le ministre des Finances, avec l'appui officieux des directeurs généraux des banques à charte, traversa les années de conflit en procédant à des aménagements de circonstance. La *Loi financière* de 1914, par exemple, autorisait les banques à avoir une «circulation excédentaire» afin d'alimenter l'économie. En 1939, la tâche était beaucoup plus complexe, mais la nation disposait d'un arsenal de moyens un peu plus développé. Dès le départ, Ottawa s'était fixé trois buts: financer les dépenses de guerre, limiter la demande civile de biens et de services, répartir équitablement entre tous les Canadiens le fardeau économique imposé par la guerre¹⁵.

En août 1914, le ministre des Finances avait rassemblé à la hâte les directeurs généraux des banques à Ottawa pour solliciter leur avis. Les mesures de circonstance érigées en système avaient ensuite présidé au financement des opérations de guerre. En 1939, la voie à suivre paraissait beaucoup plus sûre. Les années de crise avaient produit une banque centrale, qui offrait un moyen commode de régler le débit du crédit. L'inflation et l'utilisation du crédit pouvaient ainsi être contrôlées. On vit fleurir, presque du jour au lendemain, toute une prose consacrée au financement de l'économie de guerre, sous la plume d'universitaires désireux d'exposer les «leçons» de la Première Guerre mondiale¹⁶. Les banques étaient prêtes elles aussi à participer à cette solu-

tion technocratique du problème posé par la gestion de l'économie en temps de guerre. On voyait clairement le danger que présentait une solution bien tentante: financer la guerre par l'inflation. Les grèves et les troubles sociaux de 1919 avaient montré qu'il s'agissait d'une fausse solution. C'est pourquoi les banques étaient disposées à participer au système de contrôle imposé par Ottawa à toute l'économie. Les cadres de banque s'enrôlèrent pour servir dans la bureaucratie du temps de guerre. Donald Gordon par exemple, qui avait fait ses classes à la Banque de la Nouvelle-Écosse, prit la tête de la Commission des prix et du commerce en temps de guerre. Ceux qui restaient en poste dans les succursales gardaient en mémoire le rationnement et les campagnes d'obligations de la victoire de la Première Guerre mondiale, qui pouvaient servir de modèles pour contrôler les dépenses et canaliser l'épargne. Le contrôle des changes avait aussi fait sa réapparition. «L'entrée en guerre» des banques en 1939 ne se fit donc pas dans l'enthousiasme un peu anarchique qui avait été observé une génération plus tôt, mais dans l'ordre et la discipline.

Comme sur le terrain des opérations, il y eut d'abord une «drôle de guerre» sur le plan financier. L'excédent de capacité avec lequel la crise avait laissé l'industrie permettait de lancer la production de guerre. Ne sachant pas combien les hostilités allaient vraiment lui coûter, Ottawa demanda initialement un financement à court terme aux banques, leur empruntant au début de 1940 200 millions de dollars, dont la Banque Royale fournit près du quart. Lorsque les troupes alliées abandonnèrent Dunkerque et que Henry Gagnon quitta Paris, Ottawa avait commencé à rajuster sa politique de financement en lançant des emprunts à long terme auprès de la population canadienne. De 1939 à 1946, les Canadiens absorbèrent deux emprunts de guerre et neuf emprunts de la victoire, fournissant 14,9 milliards de dollars à Ottawa. Si les banques continuaient d'accorder des crédits à court terme au gouvernement fédéral, c'était le grand public qui lui procurait 85 p. 100 de ses fonds en temps de guerre. Les banques encourageaient indirectement cet énorme transfert de fonds et en bénéficiaient, en faisant activement la promotion des obligations de guerre. Les clients commençaient par vider leur compte d'épargne pour acheter des obligations, mais l'argent revenait bien vite dans les banques sous forme de coupons d'intérêt ou de dépenses publiques. C'est ainsi que le nombre de comptes d'épargne augmenta considérablement — il atteignait le chiffre record de 1 450 000 à la Banque Royale en 1944 —, et que les titres d'État devinrent le principal poste à l'actif des banques, devant leur portefeuille de prêts.

Pendant toutes ces années, la Banque du Canada joua un rôle de chef d'orchestre, Graham Towers rencontrant périodiquement les directeurs généraux des banques tout comme le ministre des Finances White l'avait fait entre 1914 et 1918. La différence, c'est que Towers, lui, contrôlait l'émission des billets de banque (les derniers billets de la Royale

furent émis en 1943*) et pouvait, par des interventions de marché libre, influencer sur l'offre de monnaie dans l'économie. Towers était donc en mesure d'amener les banques à charte à coopérer pour le financement de l'effort de guerre. Il était la source de tous les renseignements fournis aux banques, qu'il s'agisse des intentions d'emprunt d'Ottawa ou de la commission qu'elles recevraient sur la vente des obligations de guerre. Towers s'aventurait même dans des domaines non financiers, invitant les banques à fermer des succursales non rentables afin d'économiser la main-d'œuvre nationale¹⁷.

Ottawa et les banques avaient également partie liée dans d'autres domaines. L'économie du Canada, pays commerçant, avait absolument besoin d'un volume considérable de devises. Si ces dernières venaient à manquer ou étaient mal utilisées, les relations entre l'économie du Canada en temps de guerre et celle de la Grande-Bretagne et des États-Unis risquaient d'être compromises. C'est pourquoi, en septembre 1939, Ottawa créa la Commission de contrôle du change étranger, présidée par Towers, qui était décidément partout. Sa mission première était de détenir les avoirs canadiens de dollars américains. À cette fin, le cours du dollar américain fut fixé à dix cents au-dessus du dollar canadien et le réseau de succursales, soumis à un contrôle central et à des méthodes uniformes, fut mis au service du contrôle des changes. Un système rigoureux d'interdictions et d'exemptions fut mis en place, assorti de paperasse à remplir pour chaque opération bancaire. Avant Pearl Harbor, la Banque Royale essaya même de faire entrer des dollars américains au Canada en faisant de la publicité pour attirer les touristes américains.

La centralisation du système bancaire canadien faisait également de celui-ci un mécanisme tout indiqué pour appliquer le rationnement en temps de guerre. Ottawa avait institué une Commission des prix et du commerce en temps de guerre afin de contrôler la consommation de produits aussi divers que le beurre et les pneus de caoutchouc; le Canada fut bientôt inondé de coupons de rationnement, qui non seulement étaient utilisés par les consommateurs, mais devaient aussi être mis en liasses et présentés par les commerçants. Pour pallier la situation chaotique créée par ces millions de coupons, Ottawa et les banques instaurèrent le traitement bancaire des coupons en mars 1943. Les coupons devinrent en fait une sorte de moyen de paiement; les commerçants furent autorisés à ouvrir dans les banques des comptes où ils pouvaient verser les coupons. Ensuite, un bordereau global était remis au commerçant, qui pouvait l'utiliser pour se réapprovisionner en produits rationnés. Les banques rece-

* C'est en janvier 1943 que la Banque Royale émit les derniers billets de banque commerciaux au Canada. Un lot de billets de 5 \$ fut mis en circulation par accident, contrairement à l'engagement pris envers la Banque du Canada, et dut être rappelé en toute hâte. Quelques billets tombèrent entre les mains de collectionneurs. Il arrive encore que des billets émis avant 1943 soient présentés à la banque, qui les échange immédiatement contre des billets de la Banque du Canada.

vaient une faible commission sur chaque compte de coupons. Au printemps de 1944, les succursales de la Royale traitaient annuellement quatre cent millions de coupons, ce qui entraînait un million et demi d'écritures comptables par année¹⁸.

La guerre devait changer non seulement les activités bancaires au Canada, mais aussi la composition du personnel des banques. Lorsque le conflit éclata en Europe, les «gars de la banque» canadiens quittèrent de nouveau leur guichet pour s'enrôler. En 1945, deux mille trois cent vingt et un employés de banque étaient sous les drapeaux; cent quatre-vingt-treize ne devaient jamais revenir. Le siège social ne fit pas exception; s'il existait un trait discernable de la banque canadienne, c'était bien son caractère profondément anglais. Dans les semaines qui suivirent le début des hostilités, le conseil d'administration approuva une politique qui permettait à tout employé désireux de s'enrôler d'obtenir un congé. Les employés soldats recevaient un mois de salaire à leur départ de la banque, qui s'occupait de verser leurs cotisations de retraite et d'assurance-vie¹⁹. Quand les tristes nouvelles du printemps de 1940 — Dunkerque et la prise de Paris — firent comprendre que la guerre serait longue, le conseil décida de compléter la solde des employés enrôlés pour la porter à 75 p. 100 de leur traitement du temps de paix dans le cas des hommes mariés et à 66,67 p. 100 dans le cas des célibataires²⁰. À cela s'ajoutait la garantie implicite d'un emploi à la banque lorsque les nazis auraient été vaincus²¹. L'un des aspects de ce paternalisme disparut pourtant. L'augmentation du coût de la guerre ayant obligé Ottawa à hausser les impôts, le conseil d'administration décida en 1941 de cesser de payer l'impôt sur le revenu des employés, un avantage naguère relativement peu coûteux pour la banque, qui avait été instauré lors de la Première Guerre mondiale²².

Presque du jour au lendemain, le *Royal Bank Magazine* fut inondé de nouvelles concernant les employés partis à la guerre. La plupart d'entre eux — 46 p. 100 pour être précis — s'engageaient dans l'aviation. À la différence de l'armée de terre et de la marine, l'aviation exigeait un diplôme de fin d'études secondaires — tout comme les banques. On soupçonne le bureau de recrutement de l'ARC d'avoir mis la main sur les jeunes banquiers parce qu'ils étaient des hommes d'entreprise. Ils étaient également bons en calcul, qualité essentielle dans une ce corps d'armée qui exigeait de la précision et un travail en petites équipes. Aux yeux des employés de banque, l'aviation offrait le prestige d'un corps d'élite. On peut soupçonner, là encore, que cela permettait aux jeunes employés d'exprimer la face cachée de leur personnalité, c'est-à-dire leur côté aventureux. Les pages de la revue de la banque furent bientôt remplies de photographies «avant» et «après» de jeunes caissiers qui avaient fière allure dans leur tenue de pilote — les lunettes remontées sur le front et le regard fixé sur l'horizon. De plus, les employés de la Royale excellaient dans les airs. Jack Boyle, commis à la succursale Spadina et College à Toronto, se vit décerner la Distinguished Flying Cross pour avoir abattu sept avions allemands. Le jour de Noël 1944, il devint le

premier pilote de Spitfire à descendre un avion à réaction allemand, un Messerschmitt 262. D'autres employés de banque eurent une chance insolente. Bob Utting, un employé subalterne de Niagara Falls, sortit indemne de l'écrasement spectaculaire de son Marauder sur l'île d'Ascension. Utting et Boyle revinrent tous deux travailler à la banque à la fin de la guerre.

Au pays, la direction de la banque avait son propre combat à mener pour maintenir son personnel dans les succursales. Pendant la crise, la banque avait laissé diminuer ses effectifs non pas en congédiant du personnel, mais en ne remplaçant pas les employés qui partaient. En 1933, les salaires avaient été réduits de 5 p. 100. Lorsqu'une succursale, en particulier dans l'Ouest, fermait ses portes, le personnel était reclassé dans des bureaux régionaux comme celui de Vancouver, où on lui trouvait du travail. Très peu d'employés furent remerciés, principalement pour des raisons de fidélité et par crainte, peut-être, qu'ils soient embauchés par un concurrent²³. En 1939, donc, le personnel était légèrement excédentaire. Si l'on voulait que les banques jouent le rôle essentiel qui devait être le leur dans la régulation de l'économie en temps de guerre, il fallait maintenir les services. La source de nouveaux employés de sexe masculin n'ayant pas tardé à se tarir, on demanda à des cadres à la retraite de reprendre du service. D'autres succursales furent fermées: au nombre de six cent trente-neuf en



—•••—

Trois pilotes de la banque: R.G.C. Pagett, de la succursale des Bahamas, s'entraîna dans la RAF, tandis que G.C. Stalker et T.W. Trewin (page suivante), à gauche et à droite respectivement, de Winnipeg entraient dans l'Aviation royale canadienne. Trewin trouva la mort au-dessus de l'Allemagne en 1945.

—•••—

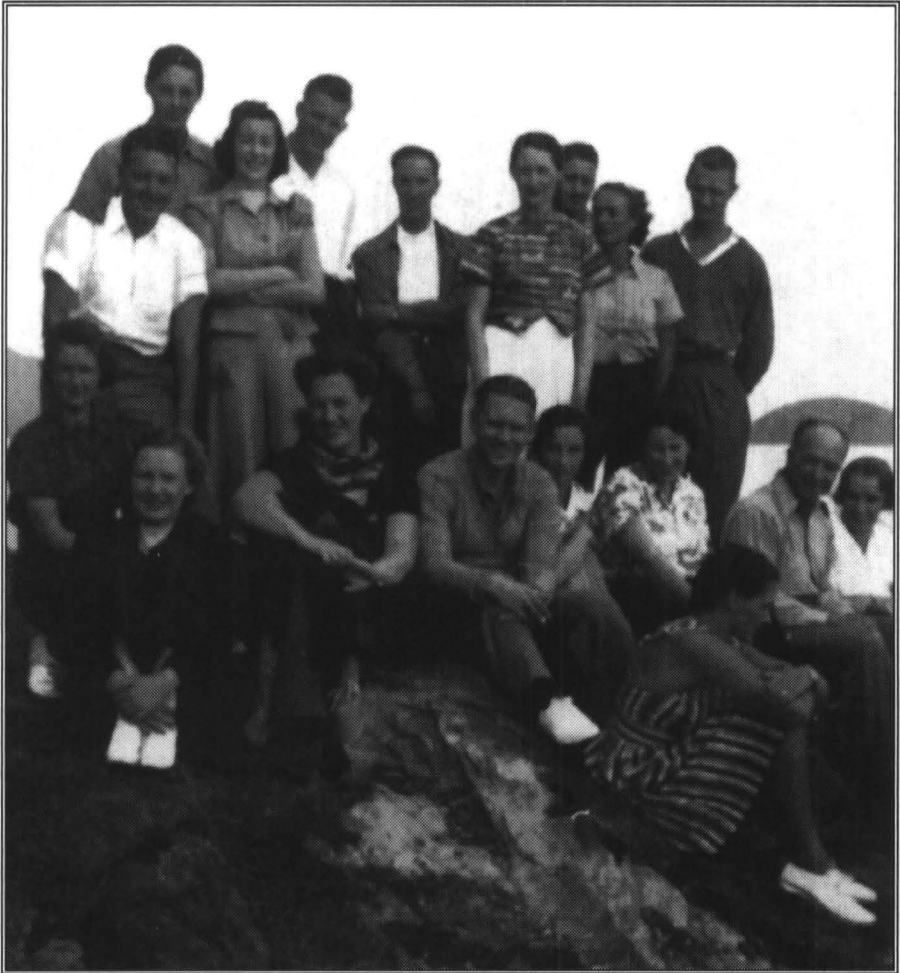




En 1939, Jack Boyle était un employé subalterne de la succursale Spadina et College à Toronto. En 1944, c'était l'un des as de la chasse alliée, le premier pilote de Spitfire à avoir abattu un avion à réaction allemand.

1939, il n'y en avait plus que cinq cent quatre-vingt-douze au Canada en 1945. Selon les termes du *Canadian Banker*, «le personnel était le souci n° 1 des banques». À la différence de la Première Guerre mondiale, cependant, les banques n'essayèrent pas d'obtenir d'Ottawa un régime de faveur pour garder les hommes derrière les guichets. Au lieu de cela, elles se tournèrent sans hésitation vers la main-d'œuvre féminine. Il était évident que le gros des opérations bancaires en temps de guerre serait constitué d'une foule de tâches répétitives — emprunts de guerre, coupons de rationnement, mise à jour des livrets de compte — «de sorte que les banques allaient généralement chercher leurs recrues dans les écoles secondaires». Les hommes partant pour le front, les «filles» quittèrent les emplois auxquels elles avaient toujours été confinées dans la banque — des postes de sténographes et de commis aux écritures — pour aller servir la clientèle dans les succursales. La guerre devait donc transformer à jamais le visage de la banque en féminisant ses activités quotidiennes. «Ce furent les jeunes femmes ainsi recrutées qui sauvèrent la situation. À peine sorties de l'adolescence, elles troquèrent le tabouret sur lequel elles sirotaient des boissons gazeuses pour celui d'un caissier de banque²⁴.»

Les femmes eurent une énorme influence sur la banque. En 1939, elles ne constituaient que 21 p. 100 du personnel; en 1945, elles en représen-



*Le personnel de la succursale Hastings et Homer,
à Vancouver, en pique-nique en 1940.*



taient 71 p. 100, niveau qui s'est maintenu tout au long de l'après-guerre. Les femmes rendirent la banque plus vivante. On commençait à voir autre chose, dans la revue de la banque, que des photographies de repas ou de rencontres sportives réunissant uniquement des hommes; des clichés pris lors de pique-niques du personnel, montrant les hommes sans cravate qui souriaient à l'objectif, commençaient à apparaître. Les femmes faisaient également leur apparition, enfin, dans les publicités de la banque. La caissière souriant derrière son guichet devint bientôt le symbole du service offert par les banques. Pendant la guerre, on avait eu tendance à considérer que les femmes travaillant dans les banques faisaient leur devoir de patriotes,

tout comme les hommes qui étaient au front. Lorsque la paix fut en vue, les clichés patriotiques firent place à la reconnaissance, dans la revue de la Royale, des talents «particuliers» qui rendaient les femmes aptes à travailler à la banque: elles étaient «attentives, polies, diplomates, compréhensives [...] et posées». Les femmes n'échappaient toutefois pas aux stéréotypes, auxquels nous sommes plus sensibles aujourd'hui. «Elle travaille au guichet, écrivait un employé de sexe masculin dans la revue de la banque en 1943, et sait s'y prendre pour aguicher²⁵.» Le *Canadian Banker*, l'organe de la profession, se montrait plus sérieux. «La formation intensive des quelques dernières années a fait d'elles un atout précieux, faisait remarquer la revue peu après la fin de la guerre, et par leur rendement pendant la guerre, les femmes se sont taillé une place permanente dans le monde de la banque²⁶.» Ces attitudes diverses devaient persister et influencer sur la place occupée par les femmes dans les banques²⁷.

Malgré leur nombre croissant et leur compétence, les femmes n'étaient toujours pas traitées sur le même pied que les hommes. Dans le registre du personnel, elles étaient inscrites à titre d'employées «temporaires». Sur leur fiche, on consignait aussi le nom et le métier de leur père. Il s'agissait en majorité de femmes jeunes et célibataires, qu'on appelait invariablement «mademoiselle» — encore que la pénurie de main-d'œuvre ait amené les banques à embaucher quelques femmes mariées, habituellement à des postes de supervision. Les femmes étaient payées au même taux que les



Le retour des «filles». Un moment de détente pour les caissières de la succursale principale de Montréal en 1944.

hommes qu'elles remplaçaient: une sténographe gagnait 800 \$ par an en 1943, un commis 600 \$ et un coursier 600 \$. Par contre, la rémunération des femmes tendait à plafonner à environ 1350 \$; il était clair dans l'esprit des banques que les femmes n'aspiraient pas à faire carrière et que seuls les hommes devaient être encouragés à viser des postes de direction. La femme qui se mariait devait généralement cesser de travailler à la banque, comme auparavant, malgré certaines exceptions en temps de guerre. On s'attendait implicitement à ce que la paix ramène la plupart des femmes au foyer, mais rares étaient ceux qui pensaient que la banque redeviendrait le domaine exclusif des hommes. Les femmes ne participaient pas au régime de retraite; en 1945, le conseil d'administration approuva le versement d'indemnités de retraite aux femmes, à la discrétion de la banque. Ces indemnités devaient être «justes et raisonnables», mais elles ne constituaient pas une «obligation contractuelle»²⁸.

L'afflux de personnel féminin libéra également les hommes, qui purent quitter la banque pour les tranchées ou le *cockpit* d'un avion. Le penchant que les banques avaient eu avant la guerre à aider l'État à jouer un rôle nouveau dans l'économie fut amplifié par la guerre. La voie que Tompkins et Towers avaient choisie une vingtaine d'années auparavant était maintenant empruntée par d'autres. Lorsque le défi de la production de guerre prit les proportions d'une véritable crise en 1940, Ottawa se tourna vers les milieux d'affaires pour y trouver des hommes efficaces et organisés; les banquiers, avec leur expérience de la finance et de la gestion, étaient tout indiqués. En mai 1940, le Premier ministre Mackenzie King caressa un moment l'idée d'offrir au président de la Banque Royale, Morris Wilson, un siège à son cabinet de guerre, mais il n'y donna pas suite parce que Wilson n'avait aucune expérience de la politique²⁹. Ce dernier n'allait cependant pas tarder à se trouver un autre emploi pendant la guerre.

L'une des premières décisions de Churchill lorsqu'il prit la tête de la Grande-Bretagne après le cuisant échec de Dunkerque fut de nommer un dynamique et combatif Canadien, lord Beaverbrook, ministre de la Production d'avions. En juin 1940, Beaverbrook, client de longue date de la banque et «gars des Maritimes» qui avait réussi à Londres, fit appel à Wilson, originaire de Lunenburg, pour s'occuper de l'expédition vers l'Europe des avions fabriqués en Amérique du Nord. Wilson avait travaillé aux côtés de Beaverbrook dans les années trente pour essayer de refinancer l'industrie papetière canadienne, qui croulait sous les dettes. Beaverbrook avait maintenant besoin d'un homme capable, dans une capitale américaine encore neutre, d'assurer le bon acheminement des avions américains destinés aux pilotes britanniques. «Son bureau n'est jamais encombré de dossiers, déclarait le *Standard* de Montréal à propos de Wilson, à l'inverse de sa poubelle, qui elle est toujours bien pleine³⁰.» Wilson communiqua avec le Canadien Pacifique — habitué au transport à longue distance — et, avec l'aide de la compagnie, mit sur pied le commandement du transport de l'Atlantique ou ATFERO. Des centaines de bombardiers sortis des usines

empruntèrent le pont aérien ainsi établi, effectuant des escales à Dorval, à Goose Bay et à Gander pour faire le plein et permettre à l'équipage de manger un morceau et, peut-être, de passer à l'une des succursales ouvertes par la Banque Royale à l'intention des aviateurs. En 1941, l'ATFERO devint le commandement du transport de la Royal Air Force.

Selon les termes du *Financial Post*, Wilson devint «un grand voyageur³¹». Les lundis et les mardis il se trouvait à son bureau de président rue Saint-Jacques, avant que le train de nuit l'emporte vers New York ou Washington, où il passait le reste de la semaine. Wilson devint l'un des hommes de confiance de Londres en Amérique du Nord. Lorsque le constructeur automobile Packard accepta de produire le fameux moteur d'avion Merlin, Londres envoya Wilson en mission secrète à Halifax pour y prendre livraison des plans du moteur, qui étaient à bord d'un navire de guerre britannique. Dans sa naïveté, Wilson avait apporté sa mallette pour y déposer les plans; quelle ne fut pas sa consternation lorsqu'on lui remit une caisse pesant deux bonnes tonnes³²! En 1941, Wilson devint vice-président de la Commission britannique des approvisionnements en Amérique du Nord et lorsque le président de l'organisme, l'homme d'affaires montréalais Arthur Purvis, trouva la mort dans un accident d'avion, Churchill le remplaça immédiatement par Wilson. Celui-ci resta en poste jusqu'au printemps de 1942. En reconnaissance de ses services, Wilson fut fait compagnon de l'Ordre de Saint-Michel et de Saint-George. Au Canada, il devint chancelier de l'Université McGill en 1943; c'est à ce titre qu'il contribua à faire conférer des diplômes *honoris causa* à Churchill et à Roosevelt après la conférence de Québec. Chose plus importante, son poste de chancelier l'amena à fréquenter le recteur de l'Université, Cyril James, économiste qu'Ottawa avait chargé de commencer à établir les plans de «reconstruction» du Canada après la guerre³³. Stupéfaits de la prodigieuse énergie qu'il déployait, les amis de Wilson, tout en reconnaissant la valeur de son travail, craignaient qu'il ne se «tue à la tâche». Ils ne croyaient pas si bien dire.

D'autres cadres de la Banque Royale se mirent au service d'Ottawa. Parmi les plus éminents figuraient S.R. Noble et C.C. Pineo, tous deux des vieux routiers des opérations bancaires internationales. L'expérience que Ran Noble avait acquise dans la gestion des comptes des sucrières à Cuba faisait de lui la personne toute désignée pour occuper le poste d'administrateur du sucre en octobre 1939. Noble jouissait également, pour exercer ses fonctions, de sa réputation d'économiste libre penseur. Lorsque le chef du Crédit social prétendit que le contrôle strict imposé par Noble à la production du sucre sentait le socialisme, un jeune député conservateur de l'Ouest, John Diefenbaker, prit la défense de l'administrateur du sucre en comité parlementaire. Par la suite, Diefenbaker demanda à un Noble reconnaissant de lui parler un peu de Keynes, dont il avait entendu le nom un peu partout à Ottawa. Peu après le début de la conversation, Noble découvrit avec amusement que Diefenbaker, avocat des Prairies qui venait d'arriver aux Communes, ne savait pas que Keynes était économiste³⁴.



La vente d'obligations de la victoire à la succursale montréalaise de la rue Stanley en 1945.

Noble devint le modèle de l'«homme à un dollar par année», recevant un dollar symbolique en rémunération de ses services d'homme d'affaires devenu bureaucrate; Ottawa lui confia ensuite des postes à la Corporation de stabilisation des prix des denrées et à la Commission des prix et du commerce en temps de guerre. Noble ne revint jamais à la banque; Charles Pineo, son successeur au poste de directeur général adjoint responsable des opérations internationales, ne la quitta jamais. Il fit néanmoins profiter de son immense expérience des opérations bancaires à l'étranger l'Association canadienne interaméricaine et la Société d'assurance des crédits à l'exportation, lorsque celle-ci fut créée en 1944. Lorsqu'il prit sa retraite de la banque en 1945, Pineo devint le premier directeur des prêts à la banque internationale pour la reconstruction et le développement — aujourd'hui la Banque mondiale — avant d'être conseiller financier de Nelson Rockefeller.

Si les banquiers se rendirent à Ottawa pour aider à assurer la *victoire*, ils y restèrent — comme l'ont montré Noble et Pineo — pour préparer la



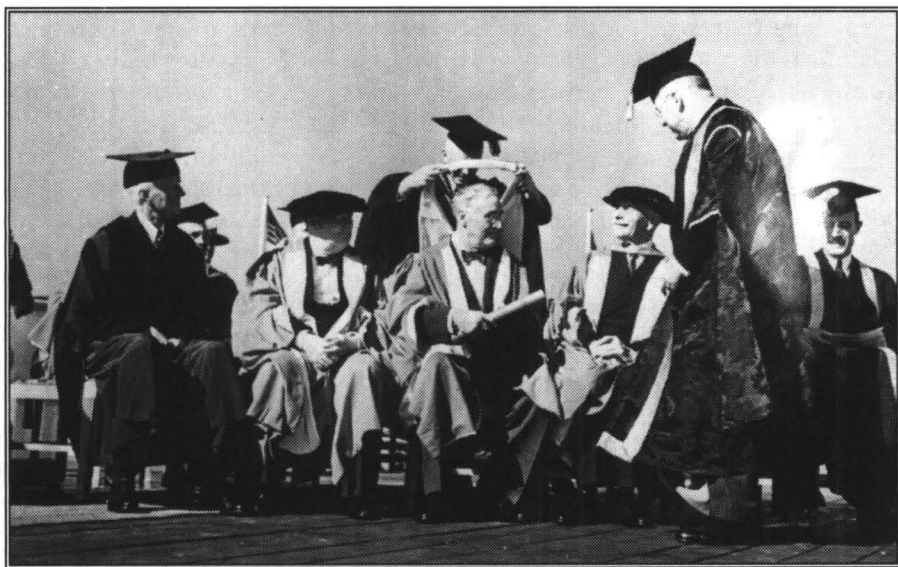
Red Deer (Alberta),
en 1945.

reconstruction. On craignait que, dès la menace allemande disparue, l'économie ne soit de nouveau la proie de la récession. En 1942, le recteur de McGill, James, avait donné à Ottawa son premier aperçu d'un avenir prospère, dans un rapport qui préconisait l'aide de l'État à des secteurs clés comme le logement et l'agriculture. Un an plus tard, un autre universitaire de McGill, Leonard Marsh, présenta un plan encore plus ambitieux de «sécurité sociale» pour les années de paix. Le thème central des deux rapports était la nécessité d'éviter le chômage en stimulant délibérément l'économie. L'État devait se servir de sa politique budgétaire et monétaire pour créer la prospérité et éviter le retour à la situation désastreuse vécue pendant les années trente sur le plan social. «Je suis en profond désaccord avec votre théorie selon laquelle le redressement de l'économie mondiale peut être laissé aux forces du marché, écrivait Noble à un ami américain en 1944, autrement dit, à la libre entreprise³⁵.»

De prime abord, les banques semblaient avoir une position ambiguë au sujet de la reconstruction. Sur le plan idéologique, elles craignaient qu'une économie contrôlée ne soit un cheval de Troie pour le socialisme. Étant donné la hausse de popularité du CCF pendant la guerre, Wilson manquait rarement l'occasion de souligner en public «les dangers du socialisme³⁶». Peut-être que ces «visionnaires» étaient «honnêtes et sincères», mais leurs plans naïfs mèneraient à «l'enrégimentation complète du Canada». Les banquiers n'avaient pas grand-chose à redire, par contre, aux conséquences pratiques des rapports James et Marsh. À l'automne 1943, l'Association des banquiers canadiens commença à préparer ses membres au double défi de

la révision de la *Loi sur les banques*, prévue pour 1944, et de la reconstruction à venir. Un Comité parlementaire de la restauration et du rétablissement était à l'œuvre depuis deux ans, et les banques voulaient être prêtes à faire des «propositions concrètes» lorsqu'Ottawa le leur demanderait. Sous la présidence de James Muir de la Banque Royale, le sous-comité de l'ABC concentra son attention sur les façons précises dont les banques pouvaient stimuler l'économie après la guerre: le financement de l'électrification des campagnes et celui de la petite entreprise. Muir ne tarda pas à conclure que «les banques pouvaient jouer un rôle de premier plan dans la restauration et le rétablissement après la guerre» et qu'elles seraient «sans doute intéressées, dans une certaine mesure au moins, à presque toutes les phases de la reconstruction³⁷». Les premiers pas qui avaient été franchis à la fin des années trente en vue de stimuler l'économie nationale — par exemple les prêts d'amélioration résidentielle — devaient se faire plus assurés vers la fin de la guerre. À l'assemblée annuelle de 1944, Morris Wilson déclarait aux actionnaires: «Nous considérerons de notre devoir de patriotes de contribuer dans toute la mesure de nos moyens au rétablissement des entreprises de façon générale.»

Étant donné l'urgence de la préparation à l'après-guerre, on s'entendait sur l'impossibilité de repousser la révision de la *Loi sur les banques*, comme dans les années trente. Ottawa et les banques reconnaissaient qu'on ne pouvait répéter l'expérience de la crise, alors qu'on avait fermé le robinet du crédit à court et à moyen terme aux agriculteurs, aux petites



En qualité de chancelier de McGill, Morris Wilson (debout à droite) présida la cérémonie de diplômes honoris causa à Churchill et Roosevelt (assis au centre) en 1944.

entreprises et aux consommateurs canadiens. Moyennant un crédit stable et abordable, les agriculteurs pourraient mécaniser leurs exploitations, les entreprises se rééquiper pour l'après-guerre et les consommateurs réaliser enfin la «belle vie» dont ils rêvaient. C'était là des raisons politiques qui justifiaient amplement la politique d'«aimable acquiescement», comme l'appelaient Muir, de la Banque Royale à l'endroit des plans d'intervention économique du gouvernement après la guerre³⁸. L'image de la banque dans l'opinion publique se ressentait encore des années trente. Alors que le ministre des Finances J.L. Ilsley n'hésitait pas à louer le travail des banques pendant la guerre ainsi que leur sens de l'autoréglementation, d'autres gardaient un souvenir différent de la crise. Le chef du CCF, M.J. Coldwell, préconisait la nationalisation des banques, prétendant que la création du crédit national ne devait pas être laissée entre les mains de «conseils d'administration irresponsables». Situé à l'autre extrémité du spectre idéologique, le Crédit social en arrivait à la même conclusion. Les deux partis en avaient tout particulièrement contre les réserves internes des banques, qu'ils présentaient comme le moyen de réaliser pendant la guerre des profits cachés qui échappaient ainsi à l'impôt. Ilsley se porta à la défense des réserves internes, qu'il considérait comme normales pour l'exploitation des banques, comme une sorte de provision pour pertes. Le vérificateur nommé par les actionnaires ainsi que l'inspecteur général des banques avaient tous deux le pouvoir de juger si ces réserves étaient excessives.

Malgré ces critiques, la révision de 1944 fournit un autre bon exemple de l'adaptation de la *Loi sur les banques* à l'évolution des besoins des Canadiens³⁹. Ilsley la décrivit comme «un effort extrêmement sérieux en vue d'établir dans ce pays une structure financière complète et hautement intégrée⁴⁰». Les réformes financières de 1944 visaient à offrir aux consommateurs un assortiment de produits financiers adaptés aux besoins de l'après-guerre. La plupart émanaient des banques, mais d'autres devaient avoir une existence propre. Ottawa instaura donc un certain pragmatisme dans le monde financier au Canada. Cela commença par la *Loi sur les banques*. Dans le but de démocratiser l'accès au capital des banques, la valeur nominale de leurs actions fut ramenée de 100 \$ à 10 \$, tandis que la valeur minimale des actions à détenir par les administrateurs (3000 \$ à 5000 \$) était réduite de moitié pour le quart des administrateurs au maximum. Les petits investisseurs et les administrateurs n'ayant pas de gros moyens pouvaient désormais se faire entendre dans les «grandes» banques. Si cette réforme n'entraîna dans les faits aucun changement important pour la plupart des conseils d'administration, elle contribua à élargir l'actionnariat des banques. En 1950, la Royale comptait plus d'actionnaires que toute autre banque au Canada — quinze mille six cent quarante-deux — et, pour la première fois, un plus grand nombre d'actionnaires étaient inscrits à Montréal et à Toronto qu'à Halifax.

Beaucoup plus importantes, dans la révision de 1944, étaient les nouvelles dispositions touchant les agriculteurs et les petits emprunteurs.

L'article 88, si important pour les agriculteurs canadiens soumis au cycle annuel de la production, fut amélioré pour permettre de financer par l'emprunt l'achat d'instruments aratoires, l'électrification des fermes et leur amélioration de façon générale. Par ailleurs, les dispositions régissant le nantissement furent considérablement simplifiées⁴¹. Animé par le désir de voir les petits consommateurs jouer un rôle à part entière dans l'économie de l'après-guerre, le gouvernement proposa de modifier la loi pour permettre l'octroi de prêts, jusque-là risqués, de moins de 500 \$. Il est à noter que cette initiative émanait du gouvernement, et non des banques. Depuis la fin des années trente, certaines banques, notamment la Commerce, offraient des prêts à la consommation, mais ces derniers s'accompagnaient d'un taux d'intérêt effectif pouvant aller jusqu'à 12 p. 100. Le gouvernement n'avait pas daigné s'intéresser à la situation. En 1944, la Banque Royale avait en portefeuille cent vingt-cinq mille petits prêts de moins de 500 \$. Le directeur général Sydney Dobson avouait néanmoins que la Banque Royale avait toujours eu «assez peur» que l'opinion publique critique le taux d'intérêt supérieur, bien que légal — 9,75 p. 100 était le taux suggéré — exigé sur ces prêts de faible montant, considérés comme plus risqués. Il ne jugeait pas non plus ce type d'activité très rentable. Dobson préconisait plutôt un abaissement général du plafond de 7 p. 100 imposé depuis longtemps par la *Loi sur les banques* aux taux débiteurs, afin de stimuler les emprunts après la guerre. «Donnez-nous un taux de 6 p. 100, déclara Dobson au comité chargé de réviser la loi, et nous pourrons vous donner l'assurance que nous, à la Banque Royale, ferons le maximum pour accroître les prêts personnels⁴².» C'est exactement ce que fit le gouvernement: il ramena le taux à 6 p. 100. Un nouveau champ d'action s'ouvrait ainsi devant les banques: le crédit à la consommation. Les sociétés de financement gardaient cependant un avantage dans ce domaine, car leurs taux échappaient totalement aux dispositions de la *Loi sur les banques*.

La *Loi sur les banques* révisée était conçue de manière à diminuer le risque d'une forte contraction du crédit lorsque la guerre prendrait fin; tout l'effort de planification de l'après-guerre dans les démocraties occidentales était motivé, comme le déclara Noble à un ami new-yorkais, par la volonté de «sauver l'économie mondiale de la dépression⁴³». Parallèlement, le gouvernement fédéral s'activait à préparer l'après-guerre dans d'autres domaines, sur le plan financier. Se rappelant le succès qu'avaient connu les prêts d'amélioration résidentielle, il instaura un régime de prêts destinés aux améliorations agricoles. Alors que l'article 88 prévoyait des prêts à court terme, ce régime permettait d'obtenir un crédit à moyen terme auprès des banques, grâce à une garantie de l'État. Les agriculteurs ne seraient plus, désormais, nécessairement prisonniers d'un cercle vicieux de prêts à court terme, une année, si la récolte était mauvaise. En 1951, les crédits accordés dans le cadre de ce régime s'élevaient à 255,4 millions de dollars et l'échéance de certains prêts allait jusqu'à dix ans. De même, c'est de son propre chef qu'Ottawa créa en 1944 la Banque d'expansion industrielle, filiale de la Banque du Canada. La BEI avait pour mission de fournir

La communication à l'œuvre: *le bulletin mensuel de la Banque Royale*

Une caractéristique implicite de la banque telle que la concevait la tradition canado-écossaise était le sens de l'intégrité personnelle et des responsabilités envers la société. Les banquiers devaient être des «piliers» de la collectivité locale. Même s'ils avaient cessé depuis longtemps d'employer des arguments d'ordre moral pour promouvoir leurs services — par exemple en présentant l'épargne comme une «vertu» —, les banques canadiennes continuaient de faire entendre leur voix dans les débats publics. Tout en se concentrant sur les dossiers qui les touchaient au premier chef — la *Loi sur les banques*, la gestion de l'économie nationale —, elles intervenaient également dans des domaines intéressant l'ensemble de la société, comme la citoyenneté ou la culture. On ne saurait en trouver meilleure illustration que le *Bulletin mensuel* diffusé depuis soixante-dix ans par la Banque Royale.

Après la Première Guerre mondiale, la banque s'était dotée d'un service du commerce international placé sous la direction de S.R. Noble. Afin de promouvoir le commerce, Edson Pease conseilla à Noble de commencer à «publier chaque mois un bulletin commercial faisant le point sur l'actualité dans le monde des affaires». Noble engagea Graham Towers à titre de rédacteur; le premier numéro parut en 1920. Ce mensuel traitait surtout d'économie — exportations, marchés, indicateurs avancés — et

s'adressait à un public de spécialistes (environ huit mille personnes au début des années quarante).

En 1940, la banque alla chercher au *Toronto Star* un journaliste chevronné d'origine irlandaise, John Heron, pour la conseiller en matière de relations publiques; le siège social le prêta alors immédiatement à Ottawa pour qu'il aide à concevoir la publicité du temps de guerre. Lorsque Heron revint au siège en 1943, il fut interpellé par le directeur général adjoint Muir: «Pourquoi, grand Dieu, ne pouvons-nous publier quelque chose qui intéresse les gens?» Muir persuada le conseil d'administration d'«humaniser» le *Bulletin mensuel*, d'y aborder de grandes questions sociales et morales intéressant le grand public et de le présenter sous une forme plus accessible, sans se soucier de refléter une «position officielle». Heron fut chargé de relever le défi.

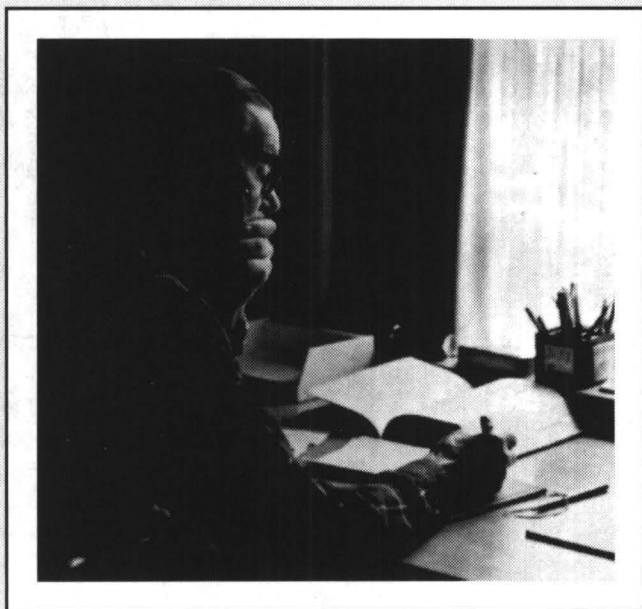
Sous sa plume, le *Bulletin mensuel* prit une élégante simplicité. Chaque numéro se composait d'un article de quatre pages, non signé et aussi dépourvu d'illustrations que de publicité. Les thèmes abordés étaient simples: la bibliothèque publique, la conservation des sols ou comment vieillir en beauté. Les textes étaient fort bien écrits, sans aucune afféterie. Produit en anglais et en français, le *Bulletin* fut traduit à l'occasion en portugais et en espagnol. Il n'était pas en vente, mais mis à la disposition du public dans les succursales ou expédié sur demande.

Le succès fut immédiat. Dès 1949, le *Bulletin* tirait à cent cinquante mille exemplaires. Le siège social était inondé de demandes provenant de lecteurs aussi divers que des membres du Congrès des États-Unis ou des naturalistes argentins. Un recueil des articles de Heron fut produit par la suite; depuis sa parution en 1950, l'un de ces recueils, *La transmission des idées*, s'est «vendu» à trois cent quatre-vingt-dix mille exemplaires. Le *Bulletin* est peut-être bien devenu le périodique de langue anglaise le plus lu au Canada. Dans les années soixante, il tirait à sept cent cinquante mille exemplaires. Un Canadien sur trente-huit le recevait. Des extraits du *Bulletin* étaient repris dans *Forbes* et dans *Business Week*. Le *Saturday Night* saluait en lui un «document social, sans aucun graphique ni prévision économique, qui abordait des sujets aussi variés que la vie elle-même». Heron, affirmait le

Star Weekly, était «la conscience des relations publiques au Canada».

Les seuls instruments de travail de Heron étaient une vieille machine à écrire, une pipe et une bibliothèque renfermant plus de sept mille ouvrages. Il prit sa retraite en 1976, Robert Stewart reprenant le flambeau avec compétence. Diffusé à trois cent cinquante mille exemplaires, le *Bulletin* a toujours sa place dans toutes les succursales de la Banque Royale et dans plus d'un foyer canadien. Son succès durable peut être attribué à la limpidité du style, à la clarté du raisonnement, à la concision de l'expression et à la mise en valeur des aspects positifs de la nature humaine. Dans un monde envahi par la «jargonite», les modes et la superficialité de la pensée, il redonne ses lettres de noblesse à la connaissance de soi et à l'autonomie.

—•••—
*John Heron à sa
table de travail
en 1973.*
—•••—



des capitaux aux petites entreprises pour des durées plus longues que celles auxquelles les banques étaient disposées à consentir. Le premier président de la BEI fut l'homme à un dollar par année, Ran Noble, qui posa comme seule condition d'établir le siège de la nouvelle institution à Montréal, où il avait travaillé si longtemps pour la Royale.

Dans sa volonté de permettre à tous les secteurs d'avoir accès au crédit dans des conditions plus sûres, Ottawa parraina également, en 1944, la Société d'assurance des crédits à l'exportation pour protéger les exportateurs, si importants pour le Canada, contre les aléas du commerce international. C'est là que les conseils de C.C. Pineo, de la Royale, furent précieux. En 1946, enfin, fut présenté un projet de loi prévoyant un mécanisme de garantie de prêt afin de permettre aux banques de financer les projets commerciaux et professionnels des anciens combattants. «Consultez votre banque serait un bon slogan, déclarait le *Bulletin mensuel* de la banque, pour les hommes d'affaires, les particuliers et les militaires⁴⁴.»

Ottawa trouva d'autres moyens encore pour occuper les banques. Déterminé à éviter la répétition des douloureux problèmes sociaux des années trente, le gouvernement fédéral commença à déployer l'ombrelle protectrice de l'État-providence. Dès 1945, l'assurance-chômage et les allocations familiales étaient en place. Cela signifiait pour les banques un flux de liquidités qui, chaque mois, passaient du Trésor public aux citoyens et dont la majeure partie se retrouvait dans l'économie par l'intermédiaire des institutions bancaires. Pour s'occuper de cette nouvelle activité régulière, la banque créa à la succursale principale d'Ottawa un service du gouvernement, où les chèques d'Ottawa étaient traités par lots en grandes quantités grâce à des codes.

Comme Ottawa, le siège social avait commencé de bonne heure à préparer sa stratégie pour l'après-guerre. Alors qu'en 1918 la banque avait accueilli la paix par une expansion tous azimuts, il fallait cette fois-ci bien planifier les choses. On pouvait cibler les marchés — les agriculteurs et les consommateurs, par exemple — et élaborer des produits à leur intention. Dans les années quarante, l'expression «stratégie d'entreprise», par exemple, ne faisait pas partie du vocabulaire de la haute direction, mais il était clair que la conception géographique et strictement mécaniste de l'expansion — consistant à multiplier les succursales offrant les mêmes services non différenciés — que les banques avaient suivie pendant des années ne serait plus de mise une fois la guerre terminée. Dès la fin de 1940, on fit un sondage auprès des directeurs de succursale pour connaître leur opinion sur la manière de développer les affaires. Un colloque fut ensuite organisé et, à la fin de 1941, tous les cadres reçurent un exemplaire de *What Our Branch Managers Say About New Business* (ce que nos directeurs de succursale ont à dire au sujet de l'expansion des affaires.) Pour la première fois, les employés de la Banque Royale se faisaient dire qu'ils devaient *développer* leur clientèle: «L'époque où on attendait que les clients viennent à la banque tire à sa fin⁴⁵.» Les clients

viendraient à la banque si le personnel allait les chercher, puis les gardait en leur assurant un bon service. Les directeurs de succursale, par exemple, se devaient de devenir membres de clubs philanthropiques et de prendre leurs repas dans les restaurants des environs. Le personnel de guichet devait être aimable avec les clients, se rappeler leur nom et essayer de déterminer leurs besoins.

Les villes devaient être le champ d'action déterminant pour les banques après la guerre: la guerre avait fait d'un grand nombre de gens des salariés, dont il n'était pas trop difficile d'obtenir la clientèle. Les agriculteurs étaient des clients moins évidents. La crise avait été dure pour eux — tout comme les banques, estimaient les agriculteurs. Alors que la fin de la guerre approchait, la banque se mit à penser aux moyens de rétablir la relation de confiance qu'elle avait eue autrefois avec les agriculteurs. Le programme de prêts destinés aux améliorations agricoles, qui promettait des crédits à moyen terme, laissait espérer un regain d'activité dans ce secteur. Dès qu'Ottawa eut approuvé le régime, la banque diffusa une brochure confidentielle intitulée *The Bank and Its Farmer Customers* (la banque et sa clientèle agricole) auprès des directeurs de succursale. Ces derniers devaient aller rencontrer les agriculteurs à la ferme et gagner leur confiance en s'intéressant à eux, en les considérant comme des «agri-entrepreneurs». «Ce genre d'attitude peut faire beaucoup pour dissiper l'impression initiale que les banques sont les amis des agriculteurs uniquement lorsque les choses vont bien.» Pour renforcer ses relations avec les agriculteurs, la banque commença à publier à leur intention une série de brochures éducatives, consacrées par exemple aux systèmes d'irrigation, à l'alimentation du bétail et à l'amélioration génétique, que les directeurs distribuaient gratuitement.

Si l'agriculteur et le consommateur citoyen occupaient une grande place dans les projets de la banque pour l'après-guerre, les entreprises canadiennes étaient déjà bien représentées dans le portefeuille de prêts avant la paix. Les années trente avaient été éprouvantes à ce chapitre. Les industries en pleine expansion pendant les années vingt — les pâtes et papiers notamment — s'étaient embourbées dans les dettes. La banque consacrait donc l'essentiel de ses efforts à soutenir et à réorganiser les entreprises en difficulté auxquelles elle avait consenti des prêts. La crise avait toutefois apporté quelques nouveaux clients, notamment dans l'industrie des métaux précieux, avec de grands noms comme Jules et Noah Timmins et J.P. Bickell. Alors que les entreprises restructurées renaissaient de leurs cendres, d'autres clients apparaissaient. E.P. Taylor, un avocat torontois qui en était venu à regrouper des entreprises dans l'industrie brassicole, apporta à la banque le compte des Canadian Breweries. Sir James Dunn, le tyrannique président d'Algoma Steel, qui avait été réorganisée, demanda l'appui de la Royale pour ressusciter la sidérurgie dans le nord de l'Ontario. Il fallut cependant les pressions exercées par la production de guerre pour transformer ces timides débuts en un solide noyau de clientèle industrielle.

La guerre donna un second souffle à nombre des clients habituels de la banque. Le rythme de production devint fébrile entre 1940 et 1943. Les industries de base furent les premières à réagir: les secteurs de l'électricité, de l'alimentation, de la métallurgie de base, du transport, de la chimie et du bâtiment, connaissant un regain d'activité, eurent bientôt besoin d'énormes capitaux. À mesure que cet appétit de fonds augmentait dans l'industrie, les réunions du conseil d'administration de la banque, qui approuvait les prêts de montant élevé, se faisaient de plus en plus longues. Des clients aux noms familiers — Acadia Sugar, National Drug & Chemical, Price Brothers, Shawinigan Water & Power — accrurent considérablement leurs emprunts. La politique de crédit de la banque lui apporta bientôt des clients dans des secteurs entièrement nouveaux. Depuis son arrivée à Montréal en 1887, la Royale s'était fait une réputation de banque dynamique auprès des entreprises. Cette réputation devait être confirmée pendant les années de guerre. Lorsque, par exemple, Alcan entreprit son énorme projet de Shipshaw, à Arvida dans le Saguenay, c'est à la Banque Royale qu'elle demanda du crédit et une couverture de change. De même, la banque apporta un soutien de premier ordre à l'industrie naissante de l'aéronautique au Canada en accordant des prêts à une longue liste de constructeurs: Fairchild, Boeing, De Havilland, Federal, Noorduyn, Fleet et Reliance.

Alors que le pays se préparait à la reconstruction, la banque commençait à attirer des entreprises bien placées pour tirer parti de ce qu'on allait appeler le «baby boom». Des compagnies comme H.J. Heinz, Dominion Electrohome, National Grocers, Polymer, Pepsi-Cola, Continental Can, Standard Brands et Motor Coach Industries paraissaient toutes en excellente posture pour satisfaire aux besoins techniques et à l'appétit de consommation des Canadiens. Des entreprises du bâtiment comme celle de Fred Mannix à Calgary s'ajoutèrent à la liste. Il ne fait aucun doute que la participation des cadres de la banque à la bureaucratie des années de guerre avait renforcé, sinon rendu possibles, certains de ces liens. Morris Wilson, par exemple, avait certainement rencontré E.P. Taylor, les deux ayant été «réquisitionnés» par Beaverbrook pour servir la Grande-Bretagne à Washington. Pendant la guerre, Taylor apporta à la banque non seulement les opérations bancaires de ses brasseries, mais aussi celles de sa nouvelle société de portefeuille, Argus*. Argus devait permettre à Taylor de prendre le contrôle d'un certain nombre d'entreprises de croissance, après la guerre, et de profiter de leurs bénéfices. C'est ainsi que des noms comme Honey Dew, British Columbia Forest Products, et, plus tard, DonMills Developments commencèrent à apparaître sur les dossiers de crédit que le conseil d'administration avait à approuver.

Des noms tels que Mannix et Taylor indiquaient que la banque s'établissait solidement dans le monde des affaires à Calgary et à Toronto, mais

* Il existait un autre lien encore entre la banque et Taylor. Quand celui-ci était petit garçon, à Ottawa, son père était directeur de la succursale de la rue Rideau.

cela n'enlevait pas à Montréal son rôle de phare de la finance au Canada. Même si le conseil d'administration de la banque était largement représentatif de l'ensemble du pays, son noyau actif provenait des milieux d'affaires anglophones de Montréal: Harold Crabtree, de Howard Smith Paper, William Angus, de Canadian Car and Foundry, et Arthur Wood, de la Sun Life, n'étaient que quelques-uns des douze administrateurs montréalais en 1945. Les liens établis entre Montréal et la banque furent renforcés de plusieurs façons. La Royale versa de généreux dons à McGill, dont Wilson était chancelier, et à l'hôpital Royal Victoria. Les plus grands noms de l'élite financière et industrielle de la ville — sir James Dunn, Ward Pitfield, I.W. Killam — étaient fréquemment les hôtes de la banque dans la salle à manger de la direction. Pour symboliser la suprématie exercée par la banque dans la métropole, la lampe placée au sommet du 360 Saint-Jacques fut remplacée, dans les années cinquante, par quatre gros projecteurs qui trouaient la nuit montréalaise de leurs puissants faisceaux.

Le pays ne retomba pas dans la crise à la fin de la guerre, pas plus que la banque ne trébucha dans son expansion une fois la paix revenue. Les difficultés que connaissait le Canada à la fin des années quarante étaient des problèmes de croissance; il fallait, par exemple, économiser les devises étrangères, et également surveiller l'inflation, car la demande imposait constamment des tensions à l'appareil de production. La victoire et une reconstruction soigneusement planifiée avaient ouvert la porte à la prospérité du «baby boom». L'assemblée annuelle des actionnaires de la banque allait devenir l'occasion, année après année, de célébrer l'expansion de la Royale. En 1945, celle-ci devint la première banque canadienne à afficher un actif de deux milliards de dollars; en 1950, son actif atteignait 2,3 milliards de dollars. La demande de crédit industriel et commercial était forte, mais l'ensemble des prêts enregistrait une croissance moins spectaculaire. Cela était dû dans une large mesure à l'incapacité des banques à charte de profiter de l'augmentation du crédit à la consommation. C'était l'époque où les Canadiens apprenaient à concrétiser leurs rêves sans trop penser au lendemain. Or, les sociétés de financement et les sociétés de fiducie étaient les principales bénéficiaires de cette vague de consommation — les premières parce qu'elles maîtrisaient l'art de mettre les acheteurs en présence des produits qu'ils convoitaient et les secondes, parce qu'elles étaient seules autorisées à détenir des hypothèques résidentielles. La banque se vantait en 1946 d'avoir accordé des prêts de moins de 500 \$ à plus de cent cinquante mille Canadiens, mais ce n'était rien en comparaison des progrès réalisés par les sociétés de financement⁴⁶. Les banques restaient timides et inexpérimentées dans le domaine des prêts à la consommation. Il y avait toutefois des compensations. En effet, les sociétés de financement faisaient appel aux banques pour obtenir leurs capitaux de démarrage. C'est ainsi que Household Finance et General Motors Acceptance devinrent des clients fidèles de la Royale.

Rien n'était aussi révélateur du succès enregistré par la banque après la guerre que ses bénéficiaires, qui passèrent de 3,8 millions de dollars en 1945 à 11,8 millions en 1950. À la fin de 1945, les 15 millions de dollars prélevés sur le compte de réserve pendant la crise y furent remis, plus cinq millions de dollars pour faire bonne mesure. C'est en 1948 que fut institué un dividende d'un dollar par action. Le retour de la paix se traduisit également par une nouvelle phase d'expansion du réseau. Une centaine de succursales vinrent s'ajouter entre la fin de la guerre et 1950, en grande partie dans les villes. La banque ne négligeait pas pour autant les nouveaux champs d'action qui s'ouvraient au Canada, s'implantant par exemple dans des villes minières comme Wawa et Mayo. La «ruée vers l'Ouest» qui avait propulsé la banque au début du siècle faisait maintenant place à une «ruée vers le Nord», où l'on avait découvert de nouveaux gisements. La transformation de l'aluminium à Kitimat et de l'uranium à Port Radium devaient attirer les banques toujours plus au nord au début des années cinquante. En 1957, la Royale ouvrirait la succursale la plus septentrionale du Canada, à Frobisher Bay.

Un autre champ d'action prometteur s'offrait à la banque à la fin des années quarante: le pétrole. La Royale s'était toujours targuée d'être la première arrivée sur les champs de pétrole au Canada. En 1928, elle avait ouvert une succursale à Turner Valley, où l'espoir de découvrir un abondant gisement avait attiré les prospecteurs depuis 1914. Peu après, elle instaura une tradition: celle de réserver un siège d'administrateur au président de l'Imperial Oil à Toronto; l'Imperial avait été le fer de lance de l'exploration pétrolière dans l'Ouest. En 1935, la Banque Royale détenait 51 p. 100 des comptes bancaires des compagnies actives dans l'exploitation du pétrole en Alberta⁴⁷. Ernie McLean, le directeur de la succursale de Calgary, prit l'initiative d'informer régulièrement le siège social des besoins financiers de l'industrie pétrolière. La guerre ayant stimulé la demande d'énergie, la banque gardait l'œil sur l'Alberta. McLean effectua une tournée aux États-Unis pour essayer d'attirer les investisseurs américains au nord de la frontière; le pétrole pouvait en effet être une importante source de devises. En 1947, Ray Milner, l'avocat d'Edmonton qui avait conseillé la banque lors de la crise du Crédit social dans les années trente et qui présidait maintenant aux destinées de la Canadian Western Natural Gas, entra au conseil d'administration.

Le 14 février 1947, la longue quête de l'Imperial aboutit enfin: le pétrole jaillit du sol à Leduc, en Alberta. Tandis que la presse se ruait sur les lieux, Ernie McLean faisait une arrivée discrète — «afin de ne pas mettre la puce à l'oreille de nos concurrents» — et loua un local dans la salle du conseil; le 15 février, il était prêt à accueillir ses premiers clients⁴⁸. Lorsque le conseil se réunissait, la banque prenait une longue pause-café! Deux ans plus tard, d'autres succursales ouvraient leurs portes à Redwater et à Devon. Le pétrole ramena un certain esprit d'aventure dans la pratique du métier de banquier dans l'Ouest: en 1959, par exemple, la Royale fut la première banque à ouvrir ses portes à Swan Hills, sa roulotte

étant arrivée la première dans la localité parce que celle de la Bank of Commerce avait versé dans un fossé à l'entrée de la ville*.

L'industrie pétrolière était une source d'activité pour les banques grâce au dépôt des chèques de paye, aux opérations de change et aux transactions immobilières. Venant du bureau du surintendant à Winnipeg, Jack Bankes vint à Calgary diriger un service d'expansion des affaires. Muté en toute hâte, Bankes, qui était célibataire, prit une chambre à l'hôtel Palliser, où il se trouva bientôt en compagnie d'une véritable armée de pétroliers venus du Texas et de l'Oklahoma, qui exploraient les nouveaux champs pétrolifères du Canada. Même si le règlement de la banque concernant les mutations stipulait qu'un employé ne pouvait rester que quelques jours à l'hôtel, le temps de se trouver un logement moins coûteux, Bankes resta des mois au Palliser, amenant à la banque de nouveaux clients aux comptes lucratifs.

Le financement des travaux d'exploration se révéla plus difficile. Étant donné le caractère extrêmement spéculatif de la prospection pétrolière, il était malaisé d'accorder des prêts aux termes de l'article 88 de la *Loi sur les banques*. Les gisements d'hydrocarbures n'étaient pas considérés comme une garantie fiable jusqu'à ce que les réserves soient prouvées. Les entreprises qui avaient des puits en exploitation pouvaient offrir ces derniers en garantie, mais les petites compagnies se voyaient souvent refuser le crédit qu'elles demandaient. Il fallut attendre 1954 pour que la situation soit corrigée grâce à l'incorporation à la loi de l'article 82, qui permettait de prendre en garantie les hydrocarbures souterrains⁴⁹. Dans l'intervalle, la succursale principale de Calgary continuait de faire valoir l'importance de l'industrie pétrolière, se heurtant souvent à l'indifférence du siège social. Au début des années cinquante, le directeur adjoint Bankes travaillait fort à l'établissement du service d'expansion des affaires dans le secteur du pétrole et du gaz naturel; deux années plus tard, ce service deviendrait le service du pétrole et du gaz. Le premier prêt accordé par la banque pour la production de pétrole, en 1948, établissait un précédent; la Royale devait ensuite nouer des relations avec toute une série de compagnies pétrolières aux noms suggestifs: Jupiter, Atlantic et Pan Western. Frank McMahon, président de la Pacific Petroleum, devint un important client et finit par accéder au conseil d'administration. Dans les années cinquante, la banque allait commencer à se présenter comme la «R-oil Bank» dans la publicité destinée à l'Ouest.

Le gisement découvert à Leduc illustre de façon symbolique le développement économique du Canada après la guerre: des préparatifs minutieux avaient engendré une prospérité dont on n'aurait même pas rêvé

* Permettant d'ouvrir rapidement une succursale, les roulettes connurent une grande faveur pendant les années quarante et cinquante. Étant donné qu'une succursale bancaire devait avoir un emplacement fixe, au sens de la *Loi sur les banques*, et qu'une certaine permanence était jugée rassurante pour les clients, on ôtait les roues de la roulotte dès que la «succursale» ouvrait ses portes.



Un «gars des Maritimes»: Sydney Dobson à la barre de son yacht.

dix ans plus tôt. Les années cinquante marquèrent le début d'une ère nouvelle. La prospérité et les profits qui en découlaient devaient aussi modifier fondamentalement la culture de la banque. Le monde ouaté et prévisible des banques canadiennes — vestige du XIX^e siècle — fut progressivement emporté par les vingt années qui suivirent la guerre. Les années soixante devaient soumettre l'industrie bancaire canadienne à un «choc culturel» en l'obligeant à adapter non seulement ses services, mais aussi son personnel à une société canadienne en mutation profonde.

Le changement se faisait sentir de bien des façons à la banque. À la fin des années quarante, la Royale n'était plus une banque de Halifax montée à l'assaut du marché national, et l'époque où des «gars de la banque» des Maritimes servaient la clientèle d'un océan à l'autre était révolue. Gordon Owen, un gars de la côte Ouest entré à la banque en 1922, se rappelait la consternation du personnel lorsqu'il était devenu, en 1940, le premier cadre non originaire des Maritimes à diriger la succursale d'Edmonton. Huit ans plus tard, il récidivait en devenant le premier directeur de la succursale principale de Halifax qui ne fût pas né en Nouvelle-Écosse⁵⁰. Certaines des vieilles familles commerçantes de Halifax, comme les Stairs, les Black ou les MacKeen, continuaient néanmoins d'être repré-

sentées au conseil. Un administrateur particulièrement influent était l'avocat de Halifax J. McGregor Stewart, dont l'érudition juridique et la renommée dans les Maritimes devaient être mises à profit par le conseil d'administration de 1931 à 1955. En 1948, J.L. Ilsley, l'ancien ministre des Finances fédéral, vint redorer le blason de Halifax au conseil mais, en 1950, celui-ci ne comptait plus que quatre représentants des Maritimes sur trente-trois administrateurs.

À mesure que ses origines «atlantiques» s'estompaient, la Banque Royale se faisait plus cosmopolite. Il devenait de plus en plus important, après la guerre, d'élargir toute sa clientèle à Toronto et dans les grandes villes de l'Ouest comme Calgary et Vancouver. Même si la fonction du conseil restait essentiellement d'approuver les demandes de prêt, on choisissait les administrateurs dans l'espoir qu'ils favoriseraient l'expansion de la banque dans leur région. L'élection de E.P. Taylor au conseil d'administration en 1950, par exemple, donna à la banque son allié le plus puissant à Toronto. De même, lorsque les noms d'éminents juifs montréalais, tels que Sam et Allan Bronfman et Sam Steinberg, commencèrent à apparaître sur le registre des prêts, le conseil d'administration se fit moins exclusif. Il se donna un membre juif en la personne de l'astucieux Lazarus Phillips, conseiller juridique des Bronfman, qui entra au conseil en 1954*. Il existait à Montréal d'autres forces montantes que la banque ne pouvait plus se permettre de négliger. C'est ainsi que, en 1946, le premier administrateur canadien-français fut nommé. Raymond Dupuis, qui dirigeait le magasin à rayons Dupuis Frères, fut élu au conseil, en grande partie sur les instances de l'ancien Premier ministre Bennett⁵¹. Peu après, le personnel du siège se vit offrir des cours de français à l'heure du déjeuner⁵². Malgré ce début d'ouverture, la haute direction restait essentiellement anglaise; c'est uniquement dans les villes québécoises d'une certaine importance, comme Sherbrooke, que les francophones représentaient la majorité des cadres des succursales. L'expansion de la banque au-delà de la vallée du Saint-Laurent dans les années cinquante viendrait renforcer les pressions en faveur d'un changement au Québec.

Les cours de langue et l'élargissement du conseil d'administration ne permettaient évidemment pas de parler d'une révolution à la banque. Des changements bien réels se manifestaient par contre dans la composition du personnel. Ainsi, la succursale type avait un visage fort différent en 1950 que celui qu'elle offrait en 1939. Après la guerre, un grand nombre des employés de banque partis au front n'étaient pas revenus derrière les guichets. Beaucoup avaient le sentiment que la paix leur offrait d'autres possibilités de carrière. Les généreuses prestations versées aux anciens combattants incitèrent un grand nombre d'ex-employés de

* Phillips était en fait le *deuxième* administrateur juif de la banque. Le premier, sir Mortimer Davis, le coloré président de l'Imperial Tobacco et important client montréalais, siégeait au conseil au début des années vingt.

banque démobilisés à s'inscrire à l'université ou à la faculté de droit. Les salaires de départ étaient également plus élevés dans les autres secteurs après la guerre. Ceux qui revenaient à la banque nourrissaient des espoirs de promotion — un poste de directeur de succursale ou une ouverture dans un nouveau domaine, comme les prêts à la consommation. Rares étaient ceux qui souhaitaient retrouver la monotonie d'un poste de caissier. La banque était un secteur en évolution, et les hommes jetaient leur dévolu sur les postes les plus intéressants qu'elle pouvait offrir. Parallèlement, l'économie de l'après-guerre créait une demande de postes à temps partiel ou de courte durée pour les femmes de la «société d'abondance», une demande que la banque était prête à satisfaire. La banque était donc un domaine taillé sur mesure pour les «filles». En 1949, la revue interne de la banque signalait que les dix postes de «caissiers», à la succursale principale de Halifax, étaient occupés par des caissières.

Cependant, même si les femmes représentaient maintenant la majorité du personnel de banque, elles restaient enfermées dans un périmètre d'action bien circonscrit. Vers la fin de la décennie, les cadres commençaient à se plaindre du taux élevé de rotation du personnel féminin: les femmes considéraient-elles la banque comme une simple étape sur la voie du mariage ou un moyen d'arrondir les fins de mois, ou se conformaient-elles au rôle que leur imposaient les stéréotypes masculins? Dans la banque comme dans le reste de la société canadienne, les femmes commencèrent bientôt à s'interroger sur le rôle qu'elles jouaient et sur la façon dont elles pourraient s'affirmer.

Les opérations bancaires internationales demeuraient un bastion masculin, le célibat et la mobilité ayant encore leur prix dans ce domaine. En 1950, le nouveau directeur général, Ted Atkinson, déclarait à l'assemblée annuelle que l'étranger offrait encore de grandes possibilités aux «jeunes hommes courageux». Beaucoup se laissaient tenter. Pourtant, les activités internationales ressentaient elles aussi les premiers effets du changement. La guerre avait marqué le début de l'ère postcoloniale et, dans bien des contrées où la Royale avait toujours fait des bonnes affaires, les peuples commençaient à aspirer à l'autodétermination, laquelle ne tardait généralement pas à être suivie par le désir d'accéder à la souveraineté financière. Pendant les trente années suivantes, les pays des Caraïbes et de l'Amérique latine devaient être la proie des bouleversements politiques, alors que les anciennes colonies coupaient une à une les liens avec l'ex-métropole — et, dans certains cas, avec les banques étrangères. Dès 1939, la Banque Royale s'était retirée de Panama après l'adoption d'une loi obligeant les banques à acheter les obligations d'État. En 1946, l'Argentine nationalisait sa banque centrale et obligeait toutes les banques du pays à en devenir l'agent. Cela gêna considérablement les activités de la Royale en Argentine, mais elle y maintint sa présence. Quatre ans plus tard, c'était au tour de Cuba de se doter d'une banque centrale et de ne plus reconnaître le dollar américain comme monnaie ayant

cours légal. La Banque Royale profita de l'occasion pour dispenser des conseils techniques et devenir, en fait, propriétaire d'une partie de la Banco Nacional de Cuba. Malgré ces fissures, les activités bancaires internationales demeuraient vigoureuses; le financement de l'industrie et du commerce en Amérique latine était d'un bon rapport, et les services de détail prospéraient dans les Caraïbes. Vers la fin de la décennie, la Royale était encore la plus importante banque de Cuba, les dépôts annuels dépassant les 100 millions de dollars en moyenne.

La coexistence de la prospérité et des changements qu'elle apportait, à la fin des années quarante, donnait plus de prix au talent des dirigeants. Le secteur de la banque devenait plus concurrentiel dans un marché plus lucratif. Même si l'industrie canadienne des services financiers restait divisée en secteurs bien délimités, les Canadiens se voyaient offrir un plus grand nombre de produits pouvant servir à des fins plus variées. Ainsi que l'avait démontré la réussite des sociétés de financement dans le crédit à la consommation, le succès récompensait les plus dynamiques ou ceux qui savaient le mieux exploiter les dispositions de la *Loi sur les banques*. La concurrence s'exerçait même sur le marché du travail. À la fin des années trente, un poste dans une banque était très recherché, représentant la sécurité et une perspective d'avancement économique et social. Dix ans plus tard, ces avantages n'avaient pas disparu, mais d'autres professions en offraient autant. De plus, à mesure que les activités bancaires se diversifiaient, une simple formation «sur le tas» était de moins en moins suffisante pour perfectionner et garder les jeunes employés. Tout, dans la culture des banques canadiennes, prédisposait ses dirigeants à changer eux aussi; tout indiquait, vers la fin des années quarante, que des transformations sans précédent allaient être nécessaires.

Depuis 1934, Morris Wilson avait piloté la banque entre les écueils de la récession et de la guerre. Pendant celle-ci, il avait mis sa prodigieuse énergie au service des Alliés en réglant des problèmes d'approvisionnement⁵³. En janvier 1945, la victoire acquise, Wilson, âgé de soixante-trois ans, affirmait aux actionnaires qu'il n'avait «aucune crainte de l'avenir»: sous une «direction imaginative», le pays et la banque pourraient prospérer. À titre de premier président de la Royale qui était un banquier de métier, Wilson pensait à sa succession; en décembre 1944, il avait réorganisé la haute direction. Son vieil ami Sydney Dobson, qui venait lui aussi de la Nouvelle-Écosse, devint vice-président directeur, lui qui était directeur général depuis 1934. Du même âge que Wilson, Dobson était entré à la succursale de Sydney en 1900 et avait suivi son collègue à Montréal, à Vancouver et à Winnipeg, avant de revenir à Montréal, où il avait décroché le poste de directeur général adjoint en 1922. Sydney Dobson était l'incarnation même du banquier de la vieille école. Affable, intelligent et imperturbable, il avait assuré en grande partie la direction de la banque pendant que Wilson travaillait pour Beaverbrook à Washington. Dobson l'avait fait par amitié, et non par ambition; le fauteuil présidentiel ne l'intéressait sans doute

pas. Son âge jouait contre lui, et il préférait parfois se trouver à la barre de son yacht en Nouvelle-Écosse qu'à la tête de la banque.

En ce mois de décembre 1944, Wilson procéda à deux autres nominations capitales. Pressentant l'importance que prendrait Toronto après la guerre, il dépêcha Burnham Mitchell en qualité de vice-président. Une décision encore plus importante fut la promotion de James Muir, qui était directeur général adjoint depuis 1935, au poste de directeur général. Âgé de cinquante-quatre ans, plein d'énergie et dévoré d'ambition, Muir répondait au portrait du chef d'entreprise qu'exigeait l'économie de l'après-guerre. Wilson espérait que quelques années au poste de directeur général prépareraient Jimmy Muir à assurer en douceur sa succession à la présidence. Wilson comptait bien être le premier haut dirigeant de la Banque Royale à s'éteindre pendant sa retraite. Son décès inattendu en mai 1946, à la suite d'une crise cardiaque, devait bouleverser ce plan.

Dobson accepta avec réticence la présidence de la banque, à la demande du conseil d'administration; Muir n'ayant pas encore fait ses preuves à la direction générale, il aurait été risqué de le catapultier immédiatement à la présidence. La presse de l'époque monta en épingle l'ascension de Dobson, parti d'un petit poste de commis à 100 \$ l'année pour accéder à la présidence, rémunérée 50 000 \$ par an, de la plus grande banque du pays. Son amour de la mer et sa passion pour le golf correspondaient en tous points à l'image du «gars de la banque» des Maritimes qui avait réussi. Il se rendait au bureau à pied et, chaque été, prenait la route du Cap-Breton dans la limousine de la banque, s'arrêtant en chemin dans les succursales de la Royale pour bavarder avec le personnel. Ce n'est pas un cliché, dans son cas, d'affirmer qu'il était adoré de tout le personnel, réincarnation moderne du paternalisme à la Thomas Kenny. Il apporta son sens de l'ordre et sa compétence à la banque, mais il lui manquait le dynamisme et la vision qu'exigeaient les transformations de l'après-guerre. Muir, par contre, prenait toujours plus d'assurance à son poste de directeur général, voyageant énormément, attirant de nouveaux clients parmi les grosses sociétés de Toronto et faisant valoir ses points de vue au conseil d'administration. Ayant immigré au Canada à l'âge de vingt ans après cinq années d'apprentissage dans les banques écossaises, Muir était motivé par un ardent désir de promotion, ce dont Dobson ne tarda pas à comprendre. Muir commença à s'immiscer dans les affaires relevant normalement du président, interceptant les autres cadres supérieurs et leur faisant sentir son autorité croissante.

Parmi les nombreux aspects de la banque «à l'ancienne» auxquels Sydney Dobson restait attaché figurait le principe, toujours respecté à la Royale, voulant que la banque favorise l'ascension d'hommes jeunes, pleins d'énergie et d'idées neuves. Même si Dobson n'avait jamais éprouvé d'amitié pour Jimmy Muir, il voyait en lui une puissante force de progrès pour la banque. En 1937 par exemple, lorsque Dobson, en qualité de président de l'ABC, avait entrepris de faire échec au Crédit social, il avait détaché Muir à Edmonton pour qu'il contribue à la campagne de relations

publiques engagée contre le Premier ministre Aberhart. Pendant la guerre, Muir avait représenté la banque au comité de la reconstruction de l'ABC. C'était lui qui semblait le mieux comprendre les nouvelles réalités de l'économie canadienne — la croissance des entreprises et l'appétit de consommation des particuliers — alors que Dobson se sentait un peu perdu sur ce terrain. En octobre 1949, il annonça au conseil d'administration qu'il se retirait pour «céder la place à un homme plus jeune». Le conseil s'inclina devant l'inévitable: les temps nouveaux exigeaient de nouveaux chefs. On demanda à Dobson de rester président du conseil. James Muir accéda à la présidence de la banque, tandis que Ted Atkinson lui succédait à la direction générale. Toute une époque, celle où les banquiers étaient des messieurs très comme il faut, était en train de disparaître.

Peu après l'accession de Muir à la présidence, le conseil d'administration entérina les plans de remise à neuf de la salle du conseil au 360 de la rue Saint-Jacques. On donna une seconde jeunesse aux lambris, des meubles en cuir neufs firent leur entrée et les portraits des anciens présidents reçurent un nouveau cadre. On commanda un portrait de Jimmy Muir, qui fut accroché à côté des autres. Au début de 1952, la nouvelle salle était prête à accueillir le conseil d'administration. George Goodman, électricien de la banque, se rappelle avoir été convoqué au bureau du président quelques jours avant la réouverture. Goodman s'y rendit «au pas de course». Allez dans la salle du conseil, ordonna Muir, et remplacez-moi toutes les ampoules qui éclairent les portraits des présidents par d'autres, plus faibles que celle qui est au-dessus de mon portrait. «Il fallait que son portrait soit plus en évidence que celui de S.G. Dobson⁵⁴», se souvenait Goodman. Au cours des dix années suivantes, Jimmy Muir devait effectivement se mettre en évidence.

CHAPITRE NEUF

«La vague d'optimisme»: la Banque Royale de Jimmy Muir, 1950-1960

L'idée de la mort ne l'avait jamais effleuré. En 1960, elle le surprit au volant de sa Rolls-Royce alors qu'il traversait, un beau dimanche, les Lowlands d'Écosse. C'est là, sur une butte couverte de genêts qui dominait sa région natale des Peebles, que Jimmy Muir fut emporté à soixante-neuf ans par une crise cardiaque. Quatre ans plus tôt, il avait été intronisé, non loin de là, gardien du château de Neidpath. Avant cela encore, en 1952, il avait été fait Homme libre du royal et ancien Burgh de Peelbes. Son ami Roy Thomson l'avait fait entrer au conseil d'administration du grand journal écossais, *The Scotsman*. Ces honneurs ne faisaient que ponctuer les pèlerinages que Muir faisait chaque année dans sa contrée natale, des randonnées destinées à retremper son immense orgueil et à lui permettre de renouer avec ses racines écossaises. C'était en effet un petit Écossais «doué pour les chiffres» qui avait quitté l'école à quinze ans avant d'entrer dans une banque et d'immigrer au Canada en 1912, pour se retrouver maintenant à la tête de la plus grande banque du Canada. Le petit commis qui gagnait à ses débuts 10 £ par année à la Commercial Bank of Scotland supervisait désormais des actifs de plus de quatre milliards de dollars. Cette réussite donnait à Muir un sentiment d'invincibilité et de pouvoir absolu. Il était peu aimé, mais généralement respecté. William Zeckendorf, le promoteur new-yorkais qui avait aidé Muir à concevoir la Place Ville Marie à Montréal, le comparait à un «chef de clan guerrier¹». Même George Goodman, l'électricien de la banque qui avait déferé au souhait égotiste du président dans la salle de réunion du conseil, devait reconnaître que Muir était un «homme dur, mais juste [...] il avait fait de la banque ce qu'elle était²».

La nouvelle du décès de Muir sema la consternation au 360 de la rue Saint-Jacques. Son autoritarisme l'avait amené à s'intéresser à tous les

aspects des activités de la banque, *sauf* à sa propre succession. Muir était congénitalement incapable de déléguer ses pouvoirs. Qui allait bien pouvoir reprendre les rênes d'une banque que les Canadiens en étaient venus à considérer comme la «banque de Jimmy Muir»? Entre temps, il fallait voir au plus pressé. Un avion ramena la dépouille de Muir à New York, où l'attendait le Viscount de la banque. Alors que l'avion était en route pour Dorval, un appel à la bombe fut reçu à la tour de contrôle de l'aéroport montréalais³. C'était une fausse alerte, que la police mit sur le compte d'un détraqué.

Les funérailles de Muir témoignèrent de la place qu'il tenait dans les milieux d'affaires au Canada. À l'église Saint-Andrew et Saint-Paul, le point de ralliement spirituel des milieux d'affaires montréalais, le révérend R.J. Berlis rappela à un auditoire affligé qu'il n'existait «aucune voie royale menant à la présidence de la Banque Royale, rien qui pût remplacer la détermination, la compétence et l'énergie. James Muir était un grand Canadien parce qu'il méritait de l'être⁴». Parmi les personnalités qui tenaient les cordons du poêle, on reconnaissait le maire de Montréal, Sarto Fournier, C.D. Howe, «Rip» Powell d'Alcan, Donald Gordon du CNR et Sydney Dobson, qui avait survécu à l'homme par lequel il avait été écarté en 1949. Muir fut enterré sur les hauteurs du cimetière du Mont-Royal, près d'Edson Pease, d'Herbert Holt et d'autres grands noms de la banque.

Dans les années cinquante, cela faisait un siècle que des «gars de la banque» écossais immigraient en Amérique du Nord. David Duncan en avait introduit le premier spécimen à la Merchants' Bank of Halifax dans les années 1880. Beaucoup d'autres avaient suivi⁵. Même après la Deuxième Guerre mondiale, on voyait encore de jeunes Écossais débarquer des vapeurs amarrés le long du quai Victoria, à Montréal, et se rendre de là au siège social de la banque, à quelques coins de rue, pour offrir leurs services⁶. Ils recevaient généralement un salaire de départ un peu plus élevé que les autres — la banque étant sûre qu'ils avaient reçu une bonne formation et ne manquaient pas d'ambition. Jimmy Muir correspondait en tous points à cette image, mais il en avait fait un véritable objet de culte et, comme on le constate généralement en pareil cas, la réalité était souvent vue à travers les verres déformants de l'égotisme et la nostalgie. Une fois Muir installé dans le fauteuil présidentiel, rien ne s'opposait plus à l'embellissement de l'image qu'il voulait donner de lui-même. Une presse à laquelle l'admiration faisait perdre tout sens critique se voyait fournir, par le président lui-même et ses thuriféraires, tout un répertoire d'anecdotes qui campaient Muir dans le rôle d'un Horatio Alger écossais. Aux archives de la banque, les étagères sont encore déformées sous le poids des innombrables volumes reliés de cuir dans lesquels sont rassemblées les coupures de presse relatant les hauts faits de Muir; tout article provenant d'une agence de presse était découpé et classé, même s'il avait déjà été publié dans vingt autres journaux, eux aussi dûment découpés. Lorsqu'une nouvelle photographie le présentant sous un jour particulièrement avantageux lui parvenait, Muir la transmettait à sa secrétaire en y joignant une petite note: «À placer dans le recueil A2 — *en première page.*»

Muir poussait la vanité jusqu'à modifier sa date de naissance. Il avait d'abord déclaré à ses futurs employeurs à Glasgow qu'il était né un 11 novembre 1890, pour éviter qu'on refuse sa candidature. En effet, les banques écossaises n'engageaient comme commis que des garçons d'au moins seize ans. Cependant, lorsqu'il se vit promis à une brillante réussite, Muir prit conscience qu'il aurait intérêt à se rajeunir — car il pourrait ainsi prendre sa retraite plus tard. Aussi la date de naissance inscrite sur sa fiche au service du personnel fut-elle modifiée, passant au 11 novembre 1895. Une note manuscrite expliquait «Modifiée sur l'ordre de M. Muir». Il ne parlait jamais de ses parents, que ce fût en public ou dans sa correspondance, mais on peut en déduire que sa jeunesse s'était déroulée dans un cadre plutôt humble dans les Peebles. Il ne manquait jamais d'évoquer l'image de la «maisonnette» de son enfance, en se gardant toutefois de donner plus de détails. Il était beaucoup question également de son goût pour la lecture — particulièrement les biographies — et des sports virils. C'étaient cependant son étonnante mémoire et son aptitude au calcul qui l'avaient dirigé vers la banque. Il se plaisait à raconter, lorsqu'il prenait la parole devant une classe de finissants au secondaire ou à l'université, qu'il avait terminé ses études secondaires à une heure de l'après-midi un 17 juillet 1907, avait sauté son repas et s'était présenté à l'agence des Peebles de la Commercial Bank of Scotland*; une heure plus tard, il était perché sur un tabouret, portant des inscriptions dans un grand-livre. En trois ans, son salaire annuel était passé à 30 £, et il avait résolu de se rendre à Londres, où les possibilités étaient certainement plus grandes.

Londres était une plaque tournante rêvée pour un jeune homme ambitieux et attiré par l'étranger. Songeant initialement à l'Extrême-Orient, Muir entra à la Chartered Bank of India, Australia and China. Ayant rencontré par hasard un jeune Canadien à Londres, Muir fut si intéressé qu'il décida de se rendre à la succursale que la Banque Royale venait d'ouvrir dans la capitale britannique. James Mackie, directeur associé, engagea Muir à la condition qu'il paie lui-même sa traversée. (La chose était inhabituelle, la banque payant généralement le voyage des émigrants de ce type.) À la fin de janvier 1912, Muir débarquait à Halifax avant de prendre la route de l'Ouest. Il descendit du train à Moose Jaw, en Saskatchewan, où il débuta comme commis aux écritures à 700 \$ par année.

«Je ne me suis fixé aucun autre objectif qu'un travail acharné», devait-il déclarer lors d'une entrevue donnée au réseau anglais de Radio-Canada quarante ans plus tard⁷. Muir voyait sincèrement dans le Canada un pays plein de promesses, riche en ressources et ouvert aux immigrants ambitieux. Cette attitude convenait parfaitement à la mentalité expansionniste qui régnait au Canada pendant les années cinquante. La devise de la famille

* La Commercial Bank of Scotland forma un autre jeune Écossais qui devait plus tard immigrer au Canada: le poète Robert Service. Chantre de l'or du Yukon, Service entra à la Bank of Commerce à Victoria en 1902, avant d'être envoyé à Whitehorse.

de Muir — «Poursuivre sans relâche» — semblait s'appliquer aussi bien à sa personne qu'à son pays d'adoption. À la différence de la grande majorité des «gars de la banque», Muir ne manifesta aucun désir de s'enrôler lors de la Première Guerre mondiale. Il devait en être de même lors du deuxième grand conflit mondial. Lorsque le Premier ministre Mackenzie King lui demanda en 1942 de se mettre gracieusement au service d'Ottawa, Muir lui répondit que ce genre de travail ne «convenait pas à son tempérament⁹». Muir choisit plutôt de poursuivre sa carrière dans la banque.

Les quatre années passées à Moose Jaw furent suivies d'un séjour d'un an à l'importante succursale qui desservait la bourse des céréales de Winnipeg; Muir fut ensuite appelé au siège social de Montréal en 1917, ce qui démontrait que la direction avait déjà l'œil sur lui. Muir excellait dans les dossiers de crédit nationaux, de sorte qu'il fut bientôt nommé inspecteur. Il fit un autre séjour à Winnipeg avant d'être nommé, en 1925, inspecteur adjoint à l'agence de New York. C'est là que Muir acquit le goût — qui ne devait plus le quitter — des plaisirs de la ville et le sentiment durable de son importance financière. C'est également là qu'il se lia d'amitié avec un autre inspecteur de la banque, Graham Towers. L'année 1926 les vit parcourir tous deux le Guatemala et le Salvador, où on les avait chargés d'évaluer la possibilité d'ouvrir de nouvelles succursales. «Il n'est pas facile de se remettre au travail», se plaignait Muir après son voyage avec Towers, «lorsqu'on a encore la tête pleine de "Thirsty Apfels", "Adenoid Aggies" et "Faor Evangelinas" [des cocktails exotiques], sans parler de tous les bananiers qui entouraient notre résidence¹⁰». La même année, Muir resta bloqué dans une gare des Andes ensevelie sous la neige, pendant un voyage d'inspection des succursales en Amérique du Sud¹¹.

Les premières années de Muir à la Royale illustrent bien la mobilité qu'on exigeait alors des «gars de la banque». Elles montrent aussi que la banque n'avait pas usurpé sa réputation d'institution qui «misait sur les jeunes». En 1931, à l'âge de quarante ans, Muir était inspecteur général au siège, avant d'accéder, quatre ans plus tard, au rang de directeur général adjoint¹². Muir monta dans la hiérarchie alors que sévissait la crise, une période sombre pour la banque; étant donné sa longue expérience de l'Ouest canadien, c'est Muir qu'on envoya dans les Prairies pour tâcher d'y rétablir la crédibilité chancelante des banques. Là encore, il perpétua une tradition de la Banque Royale, celle de participer publiquement aux débats sur les questions d'intérêt national. Pease avait préconisé la création d'une banque centrale bien avant que cette idée soit acceptée. Holt avait prôné une politique d'ouverture à l'immigration dans les années vingt. Maintenant, Muir reprenait le flambeau. Les banquiers, déclarait-il en 1935 au Club de la publicité de Montréal, n'étaient pas, comme le croyaient nombre de Canadiens pendant la crise, «des hommes assis comme Midas sur un tas d'or»; ils étaient plutôt là pour servir les Canadiens «avec dévouement, fidélité et intelligence¹³». Lorsque «Bible Bill» Aberhart menaçait de faire un mauvais parti aux banques en Alberta, l'Association des banquiers cana-

diens détacha Muir à Edmonton; il devait y participer à six émissions de radio qui visaient à faire contrepoids aux thèses du Crédit social en présentant les «simples réalités». Comparés à la rhétorique enflammée qu'Aberhart déployait sur les ondes, les exposés de Muir ne faisaient guère le poids, mais cet épisode persuada Muir que l'attitude compassée qui caractérisait les banques à l'époque servait mal leur cause à l'ère de la radio¹⁴. Quelques années plus tard, il allait convaincre ses collègues de transformer le *Bulletin mensuel* de la banque, comme nous l'avons vu, pour que les commentaires économiques fassent place aux affaires publiques.

Ses collègues de l'époque gardaient de Muir le souvenir d'un homme pressé. L'accession de Morris Wilson à la présidence en 1934 signifiait que la «méritocratie» pouvait désormais mener un employé de banque jusqu'au sommet. Holt avait été le dernier président non issu de la banque. Le dévouement marié à l'ambition pouvait désormais conduire au sommet de la hiérarchie. Les ambitions personnelles commençaient à gâter le climat de camaraderie qui avait régné jusque-là entre les membres de la haute direction. S'il était vrai que la banque misait sur les jeunes, il ne fallait pas attendre pour montrer son dynamisme. À la fin des années trente, le passage de Muir dans les services d'inspection lui avait permis d'acquérir une connaissance instinctive des services de détail même si, ironie des choses, il n'avait occupé qu'un poste de directeur de succursale — à Winnipeg, de 1928 à 1931. Son passage à New York et dans le Sud l'avait mis en contact avec les opérations internationales. Au siège, il avait pu suivre le flux et le reflux des prêts aux entreprises au service des crédits nationaux. Personne n'était mieux placé que lui pour réussir.

Muir était persuadé que le succès d'une banque dépendait de la constitution d'une clientèle de détail aussi vaste que possible, qui servirait de point d'appui dans la recherche de clients commerciaux et industriels. Cette stratégie, qui n'avait guère de sens pendant les années trente, se révélerait un riche filon après la guerre. Muir ne jeta jamais un regard en arrière; il ne semblait pas posséder cette prudence que le souvenir de la crise avait laissée à ses concurrents, et qui freinait leur expansion. Un contemporain se rappelait que son jugement était «si rapide et si juste que certains le considéraient presque comme un voyant». Il possédait «un esprit aussi acéré qu'une lame¹⁵». Les talents incontestables de Muir n'allaient toutefois pas sans une certaine mesquinerie. Il suivait avec une attention jalouse les avantages et gratifications accordés à ses collègues. Selon un témoin, Muir avait eu les larmes aux yeux lorsqu'il avait appris que sa prime annuelle était annulée — une mesure d'austérité dictée par la crise — d'autant plus que, croyait-il, d'autres avaient été épargnés¹⁶. Le goût de la compétition qui animait Muir se manifestait également dans d'autres domaines. Muir se mit au golf dans les années vingt avec la ferme intention de gagner. Il remporta le premier tournoi auquel il prit part, le championnat de la banque à Montréal en 1921. Il triompha de nouveau à Winnipeg. On ne peut s'empêcher de penser que Muir jouait au golf moins par plaisir que par goût de la compétition.

Les absences fréquentes de Morris Wilson pendant les années de guerre et le peu d'affinité que Sydney Dobson avait pour les nouvelles réalités bancaires de l'après-guerre ouvraient la porte toute grande à Jimmy Muir. La guerre représentait un énorme défi pour le fonctionnement quotidien du réseau de succursales, un défi que Muir sut relever. Parmi les cinq directeurs généraux adjoints que comptait la Banque Royale, il était le seul à détenir la clé de la croissance après la guerre. Personne n'avait une connaissance aussi intime des services de détail. Avant même le décès de Wilson, Muir était directeur général. Administrateur en 1947, vice-président un an plus tard et ensuite le seul «homme plus jeune» en qui Dobson voyait, bien qu'à contrecœur, son successeur à la tête de la banque en 1949. Le changement de style qui accompagna l'arrivée de Muir à la présidence se fit sentir du jour au lendemain. À la réunion du conseil d'administration qui l'avait porté à la tête de la banque, Muir informa les administrateurs des progrès réalisés par celle-ci dans le secteur des services de détail: la Royale avait ouvert plus de succursales depuis la fin de la guerre que toute autre banque canadienne. Il signala alors aux administrateurs la nécessité d'obtenir de nouveaux clients parmi les entreprises «de première importance¹⁷». Muir les persuada qu'ils avaient eux aussi un rôle à jouer dans l'expansion de la banque. Il prit bientôt l'habitude, aux réunions du conseil, de remercier personnellement les administrateurs des efforts qu'ils déployaient pour le compte de la banque¹⁸. En moins d'un mois, Muir imprima un rythme nouveau à la présidence. Il quitta Montréal pour rendre visite au Premier ministre Duplessis à Québec, au Premier ministre Saint-Laurent à Ottawa, de même qu'à son vieil ami Towers à la Banque du Canada. À New York, on le vit à la J.P. Morgan, à la Standard Oil, à la National City Bank et à la General Motors Acceptance. De retour à Montréal, Muir reçut les personnes les plus influentes — le président d'Hydro-Québec ou celui de Canadair par exemple — autour d'un bon repas dans la salle à manger de la direction¹⁹. Le monde jusque-là paisible des banques canadiennes se voyait bousculé par le dynamisme de James Muir.

Il serait tentant de conclure que les années cinquante étaient une période bénie pour les banques. Le Canada était en pleine expansion. De 13,7 millions d'âmes en 1951, sa population était passée à 18,2 millions en 1961. Le produit national brut avait quasiment doublé pendant la même période, passant de 21,6 à 39,6 milliards de dollars. L'urbanisation battait son plein. Montréal demeurait la ville la plus peuplée du Canada, mais Toronto la talonnait avec 1,9 million d'habitants. À la ville comme à la campagne, les Canadiens se laissaient emporter par la vague de la consommation: les achats d'automobiles, de téléviseurs, de réfrigérateurs et de chaînes haute-fidélité faisaient pendant à une expansion persistante dans le secteur de la construction. Quant à l'argent, qu'il soit économisé ou emprunté, il battait la mesure de la croissance économique. Au début de la décennie, la guerre de Corée devait amplifier les tensions économiques. Alors que le problème des Canadiens au cours des vingt années précédentes avait été de trouver les moyens

de stimuler leur économie, les années cinquante les voyaient aux prises avec les difficultés causées par la croissance, l'affectation de capitaux de plus en plus rares aux secteurs prioritaires et une lutte de tous les instants contre l'inflation. Malgré toute cette force économique brute, les années cinquante exigeaient des compétences nouvelles de la part des banquiers canadiens.

À la différence des années trente, les banques commerciales n'étaient plus seules en première ligne. La Banque du Canada s'efforçait elle aussi de modérer l'appétit de crédit du pays. Tous les trois mois, Graham Towers se réunissait avec les directeurs généraux des banques pour exercer sur eux sa «persuasion morale». Tout au long de la décennie, cette persuasion alla généralement dans le sens d'une restriction du crédit. En novembre 1950, Ted Atkinson, de la Banque Royale, se rendit à Ottawa pour déclarer à Towers que «la vague d'optimisme» qui balayait l'économie canadienne était «encore assez forte». Le gouverneur de la banque centrale lui répondit qu'il valait mieux pour les banques refroidir l'ardeur des consommateurs et des entreprises avides de crédit. Towers invitait habituellement les directeurs généraux à «élaguer les éléments les moins prioritaires de la demande de ressources²⁰». Lorsque James Coyne lui succéda à la tête de la banque centrale en 1955, le message resta le même: «La solution ne doit pas résider dans l'expansion monétaire ou le financement par le déficit²¹.»

Dans ce contexte de restriction du crédit et de vive expansion économique, le monde de la banque devenait plus concurrentiel et diversifié. Les banques à charte étaient de plus en plus concurrencées par d'autres intermédiaires financiers — les sociétés de fiducie et les sociétés de financement —, au profit desquels elles perdaient du terrain, si l'on se fiait à la proportion du produit national brut représenté par leur actif. Dans le secteur bancaire même, la rivalité devenait plus féroce. Comme elles l'avaient fait pendant les années d'expansion rapide du début du siècle, les banques canadiennes cherchaient à se démarquer les unes des autres. Les Canadiens se voyaient offrir un éventail plus varié de produits bancaires. Pour la première fois, le client «moyen» avait *deux* comptes de banque: un compte d'épargne et un compte de chèques, à la place de l'ancien compte d'épargne et de chèques à faible taux d'intérêt. Les frais de service faisaient également leur apparition, la notion de «services à la carte» devenant l'un des principes essentiels de la banque. Comme les sociétés de fiducie et de financement, les banques commençaient à offrir aux investisseurs des instruments de dépôt à court terme. Les consommateurs découvraient qu'ils pouvaient s'adresser aux banques pour obtenir des prêts remboursables à tempérament, tandis que les banques faisaient une première incursion dans le domaine des hypothèques résidentielles²².

Les banques avaient du mal à se faire à l'idée de la concurrence. Malgré leur adaptation relativement harmonieuse et rentable à l'après-guerre, elles demeuraient profondément influencées par un courant de conservatisme qui remontait aux années trente, à la peur de trop s'engager. Néanmoins, certaines se montraient plus dynamiques que les autres.

La Banque Royale, par exemple, fut l'une des premières à offrir des prêts hypothécaires. Les fusions offraient de nouveau une possibilité de croissance accélérée. L'année 1955 vit la Toronto et la Dominion se fusionner, suivies cinq ans plus tard par l'Imperial et la Bank of Commerce. Toute expansion réelle, cependant, passait par l'obtention de nouveaux clients. La taille d'une banque se mesurait à son actif, lequel dépendait des dépôts recueillis. Plus les dépôts étaient abondants, plus la banque avait d'argent à prêter aux consommateurs et aux entreprises. C'est là que résidait le génie de Jimmy Muir: il sut galvaniser son réseau de services de détail pour ensuite rechercher avec dynamisme de nouveaux clients industriels et commerciaux. Il se plaisait à déclarer au personnel de la Banque Royale que celle-ci allait être «la banque aux mille portes».

Muir n'était pas le seul à avoir compris les nouvelles règles du jeu dans le secteur bancaire. D'autres institutions, notamment la Banque de Nouvelle-Écosse, enregistrèrent une forte croissance pendant les années cinquante. D'autres, comme la Banque de Montréal, perdirent du terrain. À la fin de la décennie, la Royale était encore la plus grande banque du Canada, ses 4,3 milliards de dollars d'actif représentant le quart de tous les avoirs bancaires. Chose plus importante encore, Muir avait préparé la banque à enregistrer une croissance fulgurante par la suite. L'une des questions que les historiens se plaisent à débattre est de savoir si chaque époque secrète ses grands hommes ou si les grands hommes marquent leur époque de leur empreinte. En ce qui concerne Jimmy Muir, l'époque était indéniablement propice, mais il sut saisir toutes les possibilités qui se présentaient et les exploiter au maximum. À l'occasion, comme devaient le révéler ses voyages en Russie et en Chine, il pouvait braver avec audace les tabous de l'époque, et avoir raison au bout du compte.

Lors de l'assemblée annuelle de 1952, Muir déclara aux actionnaires que depuis «ses tous débuts, la banque avait été animée par l'esprit de conquête». Tout au long de la décennie, il travailla sans relâche à maintenir cet esprit bien vivant dans les trois champs d'action essentiels de la banque: les services aux particuliers, les services aux entreprises et les opérations internationales. Les services aux particuliers formaient l'assise de la banque et, dans les années cinquante, «l'action» se passait dans les villes. Pendant la présidence de Muir, deux cent trente-sept nouvelles succursales virent le jour, portant le réseau intérieur de la Banque Royale à neuf cent dix-sept établissements en 1960. Le projet de Muir, celui de la «banque aux mille portes», n'allait être réalisé qu'en 1962. Une bonne partie de cette croissance était parallèle à l'urbanisation. Le développement des banlieues et l'amour des Canadiens pour l'automobile se combinaient pour modifier la géographie de la banque au Canada. Lorsque les villes s'étaient développées, pendant la première moitié du siècle, les banques s'étaient ruées sur les meilleurs emplacements, à l'époque les intersections achalandées du centre-ville. Pendant les années cinquante, les Canadiens continuaient de travailler et de faire leurs emplettes au centre-



La marche vers les banlieues. Projet de nouvelle succursale, chemin Riverside, à Ottawa.

ville, mais ils vivaient de plus en plus dans les banlieues, où ils se rendaient en voiture. Il était facile de se rendre à la banque à pied au centre-ville, mais la chose était plus malaisée en voiture. Trouver un stationnement à une intersection très fréquentée relevait presque de l'exploit; c'était par contre beaucoup plus facile dans les centres commerciaux qui poussaient comme des champignons dans les banlieues. C'est ainsi qu'en 1951 la banque ouvrit sa première succursale dans un centre commercial, à Saint-Laurent, une ville satellite de Montréal. D'autres allaient suivre dans la banlieue montréalaise, à Dorval et à Anjou, puis à Ottawa (Westgate), à Hamilton (Greater Hamilton Centre), à Vancouver (Oakridge) et à Québec (Sainte-Foy). Il arrivait même à la banque de financer l'aménagement du centre commercial. De même, lorsque l'un de ses administrateurs, E.P. Taylor, conçut et réalisa le plan d'aménagement de Don Mills à Toronto, ce fut de nouveau la banque qui en assura le financement et, en 1954, y ouvrit une succursale²³. Toujours dans le but de servir la clientèle motorisée, on lui offrit des «guichets-auto²⁴».

Les succursales ouvertes dans les centres commerciaux d'Anjou et de Sainte-Foy marquaient un autre changement encore dans les pratiques de la banque. Pour la première fois, celle-ci consacrait un effort délibéré à la pénétration du marché des particuliers au Québec. Depuis l'acquisition de la Banque de Québec en 1917, la Royale avait limité ses activités dans



*Le nouveau visage de la banque. Les banques se sont faites plus accessibles et moins intimidantes dans les années cinquante.
Ci-dessus: une succursale dans un centre commercial du nord de Montréal.*

la province au couloir Montréal-Québec, y desservant une clientèle composée majoritairement d'entrepreneurs et de commerçants anglophones. Même si elle accroissait régulièrement sa clientèle parmi les entreprises francophones, elle avait bien du mal à soutenir la concurrence que lui livraient les deux banques francophones établies dans la province ainsi que les caisses populaires, presque omniprésentes. La production de pâtes et papiers, d'aluminium et d'hydro-électricité pendant les années de guerre avait cependant apporté la prospérité à un grand nombre de petites localités du Québec. Cette prospérité nouvelle finit par inciter les banques établies à Montréal à s'intéresser au reste de la province. C'est ainsi que la Royale ouvrit des succursales dans des villes comme Baie-Comeau, Alma, Chibougamau et Sept-Îles. En 1950, la banque comptait quatre-vingt-dix succursales au Québec, soit le même nombre qu'en 1930; en 1960, ce chiffre était passé à cent vingt-huit.

Le Québec commençait également à marquer la banque sur d'autres plans. Pour offrir un service concurrentiel hors de l'île de Montréal, il fallait accroître le personnel francophone. Dans un article paru en 1957 dans *Le Soleil*, Muir faisait remarquer que la banque comptait trois mille employés dans

la province, dont mille quatre cents francophones²⁵. Le siège social restait cependant un bastion anglophone; Muir ne parlait pas un mot de français. Comme bon nombre d'hommes d'affaires anglophones, il était en bons termes avec le redoutable Premier ministre de la province, Maurice Duplessis. Celui-ci voyait en Muir un lien précieux avec le monde de la finance et de l'industrie qui, dans les années cinquante, contribuait si activement à intégrer l'économie de la province, fondée sur les richesses naturelles, à celle du continent nord-américain. Pour la banque, cette relation s'inscrivait dans le droit fil des liens qu'elle avait toujours entretenus avec l'élite économique et politique du Québec. Depuis le début du siècle, la banque faisait affaire avec les financiers les plus importants de la province, comme les frères Forget. Le Québec était cependant mûr pour un changement. Il fallait élargir son assise économique. La mort de Duplessis en 1959 allait libérer des forces de changement qui aboutiraient à la «révolution tranquille» des années soixante, un grand pas en avant pour le Québec sur le plan économique et social. Sensible à cette transformation, la banque serait obligée d'en tenir compte: en 1961, son rapport annuel paraissait en français pour la première fois et, en 1968, sa revue commençait à être publiée dans la langue de Molière.

À certains égards, le Québec était un marché comme les autres pour les banques. L'expansion économique qui allait de pair avec l'explosion des naissances bénéficiait à l'ensemble du Canada. La croissance connaissait à l'occasion des soubresauts, mais la confiance des consommateurs restait inentamée. Le souvenir de la crise s'estompait peu à peu. En 1952, la banque fit du service de l'économiste un service de recherche économique afin de pouvoir suivre et prévoir de façon plus exacte l'évolution de l'économie. Même si, en public, Muir se moquait souvent du «charabia de la prévision économique», en privé il accordait beaucoup de poids aux avis de l'économiste en chef de la banque, Donald Marsh, pour avoir une idée des perspectives économiques. Dans les années cinquante, ces perspectives montraient invariablement que les Canadiens économisaient, dépensaient et faisaient circuler l'argent dans des proportions sans précédent. Leurs habitudes et leurs besoins financiers étaient en train de changer. Le compte d'épargne et de chèques à faible taux d'intérêt auquel ils étaient habitués jusque-là ne répondait plus aux besoins des clients, qui avaient désormais divers besoins à court, à moyen et à long terme; les factures de services publics devaient être acquittées à la fin du mois, il fallait mettre de l'argent de côté pour les grandes vacances et prévoir l'achat d'une voiture neuve l'année suivante. Le marché des «produits» bancaires (l'expression même semblait bizarre) se morcelait et, pour la première fois depuis l'apparition des services bancaires «grand public» au début du siècle, les banques sentaient la nécessité de réagir à cette évolution.

En 1957, la banque instaura les «comptes de chèques personnels» (CCP). L'ancien compte d'épargne et de chèques permettait aux clients de tirer chaque mois quelques chèques «gratuitement», les suivants donnant lieu à des frais. La faculté de tirer des chèques sur un compte

d'épargne était une bizarrerie propre au Canada; même avec des frais de service de huit cents par chèque, les banques ne faisaient pas leurs frais²⁶. Le CCP permettait au client de disposer d'un compte distinct pour tirer ses chèques. Ses économies seraient désormais placées à part, dans un compte d'épargne ne permettant pas de tirer des chèques. Le CCP familiarisait également la plupart des clients avec le principe des «services à la carte». Cela faisait longtemps que la banque facturait des frais de service — par exemple pour la location de coffres ou les chèques tirés chaque mois au-delà du seuil fixé — mais les frais de service étaient désormais directement liés au prix de revient des services bancaires et à l'utilisation de plus en plus fréquente des chèques par le Canadien «moyen». La clientèle se vit bientôt offrir des CCP assortis de frais mensuels forfaitaires.

L'apparition des comptes de chèque personnels avait plusieurs conséquences immédiates pour les services de détail. Il fallait d'abord vaincre la résistance de la clientèle, en faisant la promotion du nouveau produit. C'est ainsi que, dans les années cinquante, la publicité bancaire se mit à porter davantage sur des produits particuliers et à devenir un peu plus accrocheuse. Elle visait vraiment à «vendre»²⁷. Le lancement des CCP, par exemple, s'accompagna d'une campagne de publicité sur la méthode «2-comptes». Parallèlement à cette campagne, des séances de formation furent organisées à l'intention du personnel pour lui faire connaître le nouveau produit. Par ailleurs, comme les autres banques s'orientaient dans la même direction, il fallait tenir la concurrence à l'œil. La qualité des services offerts ou le niveau des frais de service devaient apparaître plus avantageux que ceux des concurrents. La publicité faite pour les CCP mettait l'accent sur les économies de temps, de tracas et d'argent que ces comptes permettaient de réaliser dans les opérations bancaires journalières²⁸. L'envoi d'un état de compte mensuel remplaçait la mise à jour du livret à chaque opération effectuée.

La banque allait également s'adapter sur d'autres points à l'évolution des besoins de la clientèle. Comme celle-ci était généralement plus pressée, les banques devaient leur offrir un service plus rapide. C'est ainsi que fut abandonné le système dans lequel les fonctions de réception des fonds et de paiement étaient confiées à des employés différents. Le client pouvait désormais tout faire en une seule opération: la même caissière recevait ses dépôts, mettait à jour son livret et lui remettait son argent. Le personnel de guichet était également équipé maintenant de machines à compter les pièces de monnaie et disposait, en particulier les jours de paye, de liasses de billets «EspècÉclair» toutes préparées. D'autres services encore firent leur apparition: la banque ouverte «24 heures sur 24» devint un peu moins une utopie lorsque des guichets «Nuit et jour» permettant d'effectuer des dépôts après l'heure de fermeture furent installés à l'extérieur des succursales dans les grandes villes. Hors de la vue du public, l'amélioration des méthodes de contrôle quotidien permettait de traiter un volume toujours croissant d'opérations. Dans les gran-

des succursales, certains employés restaient après l'heure de fermeture afin de passer les écritures en différé; en 1957, par exemple, les huit coeurs de contrôle en service à la succursale principale de Toronto effectuaient seize mille opérations par jour, vérifiant ou inscrivant les transactions effectuées dans les succursales la même journée. À Montréal, des étudiants de McGill travaillaient à la banque toute la nuit pour traiter la «moisson de chèques de la journée». En moyenne, ces travailleurs nocturnes traitaient cent mille opérations par séance de compensation²⁹. On commençait également à enregistrer sur microfilm les effets en cours de compensation avec les autres succursales, tandis qu'un circuit privé de téléscripateur était installé entre les succursales principales.

L'architecture elle-même changeait dans les banques. Le secteur bancaire devenant de plus en plus concurrentiel, les responsables se rendaient compte que les opérations bancaires devaient être rendues agréables aux clients, au lieu de représenter une corvée nécessaire. C'est pourquoi les nouvelles succursales étaient mieux éclairées, n'enfermaient plus les caissières derrière des grilles ouvragées et offraient des fauteuils ainsi que des tables aux clients pour qu'ils puissent effectuer plus confortablement leurs opérations. Les succursales les plus anciennes étaient modernisées. «Qu'est-il arrivé aux banquiers?» s'interrogeait le *Maclean's* en 1955. «Les intérieurs des banques modernes ne ressemblent plus à ces lieux austères et intimidants où des grilles de fer et des panneaux de verre givré vous séparaient des employés. Le client est maintenant accueilli dans un local bien éclairé par une préposée dont il n'est séparé que par un comptoir en érable clair³⁰.»

Muir savait que l'agrément des succursales, même réaménagées, dépendait en fait de la qualité du personnel. «On ne saurait nier, constatait-il, que la froideur, le formalisme et le manque d'imagination des employés de banque des générations précédentes y étaient pour beaucoup dans le sentiment négatif que bien des gens avaient à l'endroit des banques et dans l'inconfort qu'ils ressentaient lorsqu'il fallait traiter avec celles-ci³¹.» Il devint très exigeant sur le service; le personnage mis en scène par Stephen Leacock n'aurait certainement eu aucune raison de «trembler comme une feuille» à l'idée d'entrer dans l'une des succursales de Muir. Lorsqu'une fillette de dix ans demanda si elle pouvait avoir un compte d'épargne n° 1 à la nouvelle succursale de Pointe-Claire, Muir alla la conduire en auto à la succursale et lui ouvrit lui-même un compte. Muir savait se faire plus discret à l'occasion. Ainsi, au milieu des années cinquante, il engagea à Vancouver un jeune reporter d'origine écossaise, Jack Webster, pour aller voir ce qui se passait dans les succursales de la banque à l'intérieur de la Colombie-Britannique. «Je demandais à voir le directeur, se rappelait Webster, je notais le temps que cela lui prenait pour me recevoir, et j'évaluais la manière dont j'étais traité³².» Webster était payé 50 \$ par jour. Il relevait directement de Muir, qui n'avait pas mis au courant le bureau régional de Vancouver.



Au service du client: Muir passe derrière le guichet afin d'ouvrir un compte d'épargne pour la petite Nancy Clapham, âgée de dix ans, à la succursale de Pointe-Claire. Dans les années quatre-vingt, le directeur général Rowland Frazee accompagnera Nancy, mariée et toujours cliente de la banque, aux fêtes marquant les vingt-cinq ans de la succursale.

Sous l'œil vigilant de Muir, les services de détail connurent une vigoureuse croissance pendant les années cinquante. Au cours des dix premières années qui suivirent la guerre, de 1945 à 1955, un million de nouveaux déposants franchirent les portes de la Royale. Les 2 557 909 comptes que la banque avait en 1955 devaient dépasser les trois millions en 1960. Quant aux dépôts, ils se chiffraient à 2,3 milliards de dollars en 1950 pour frôler les quatre milliards dix ans plus tard. Le recueil des dépôts ne constituait cependant que l'un des deux volets des services de détail. Dans l'économie florissante des années cinquante, les consommateurs canadiens voulaient aussi qu'on leur fasse crédit, et ils ne pensaient pas toujours aux banques en premier. D'autres prêteurs les sollicitaient. Les «quasi-banques» — c'est-à-dire les sociétés de fiducie et de prêt hypothécaire, les sociétés de financement, les caisses populaires et les caisses d'épargne et de crédit — étaient souvent mieux placées pour répondre aux besoins des consommateurs. Alors que l'intérêt sur les prêts bancaires restait plafonné à 6 p. 100 par la *Loi sur les banques*, les quasi-banques pouvaient, elles, prêter au taux qu'elles jugeaient rentable. Les banques se désintéressaient donc du marché lorsque le taux préférentiel montait à un niveau qui rendait trop faible l'écart entre le coût effectif des prêts et le plafond de 6 p. 100 imposé par la loi. Les quasi-banques, de leur côté, n'avaient qu'à relever leurs taux en conséquence. En outre, c'était

sur les institutions bancaires que la Banque du Canada avait choisi d'exercer son influence pour atteindre ses objectifs d'expansion monétaire. Les quasi-banques échappaient à cette influence. En 1954, par exemple, la *Loi sur les banques* avait été révisée pour obliger les banques à conserver au moins 8 p. 100 et, si on le leur demandait, jusqu'à 12 p. 100 de leurs dépôts à la Banque du Canada sous forme de réserves-encaisse. Le pourcentage obligatoire était auparavant fixé à 5 p. 100, mais en pratique les banques maintenaient des réserves d'environ 10 p. 100. La banque centrale pouvait maintenant assurer la régulation du crédit de manière plus précise en modifiant les réserves-encaisse obligatoires des banques.

Il ne fallait donc pas s'étonner si, dans ce régime de taux d'intérêt plafonnés, les banques ne se montraient pas des prêteurs enthousiastes. Cela était devenu particulièrement évident à la fin des années cinquante, lorsque la Banque du Canada, désireuse de freiner l'inflation, avait fait monter les taux d'intérêt à court terme, ce qui avait porté le taux préférentiel à 5,75 p. 100. «Les banques n'étaient guère ou pas du tout incitées à prendre des risques, faisait remarquer un observateur du système financier canadien, pas plus qu'à livrer une vigoureuse concurrence, dans la sollicitation de l'épargne ou des fonds du marché monétaire, à des institutions qui, elles, pouvaient placer leurs ressources dans des hypothèques ou consentir des prêts à terme à des taux beaucoup plus rémunérateurs³³.» Au-delà des contraintes législatives, les «préférences des banques³⁴» nuisaient également à l'expansion de leurs prêts. À cause de la Première Guerre mondiale, les banques canadiennes avaient dû restructurer leur actif au détriment des prêts, lesquels constituaient le gros de leur activité à la fin du XIX^e siècle, pour accroître la proportion des avoirs plus liquides. Cette réorientation avait été particulièrement évidente lorsque les banques avaient accru leur portefeuille de titres émis par le gouvernement fédéral pendant la Deuxième Guerre mondiale. Elle devait atteindre son point culminant à la fin des années quarante mais, même entre 1951 et 1955, les valeurs mobilières représentaient encore 37,3 p. 100 de l'actif total des banques, contre 38,4 p. 100 pour les prêts accordés au Canada et à l'étranger.

Les possibilités moins grandes dont disposaient les banques en matière de prêts, combinées au plafonnement des taux d'intérêt exigibles sur les prêts à la consommation, permettaient aux quasi-banques de profiter de l'expansion du crédit. Des compagnies comme Household Finance offraient aux consommateurs des prêts remboursables par faibles mensualités, tandis que les sociétés de financement affiliées aux constructeurs automobiles, telles que General Motors Acceptance, faisaient crédit aux acheteurs de voiture. Cela permit aux quasi-banques d'accroître leur importance relative dans le secteur financier au Canada après la guerre. Alors qu'en 1945 les banques représentaient 48 p. 100 de l'actif total du secteur, cette proportion n'était plus que de 29 p. 100 en 1968. En 1954, par exemple, les banques ne fournissaient que 15,6 p. 100 du crédit à la consommation au Canada, comparativement à 26,1 p. 100 pour les quasi-

banques — principalement les sociétés de financement. Le reste était constitué par le crédit offert à divers « points de vente » au détail, par exemple dans les magasins à rayons³⁵. Vers le milieu des années cinquante, par conséquent, la capacité des banques de croître au même rythme que l'économie semblait remise en question. Un assouplissement de la loi, combiné à une attitude innovatrice dans le domaine des prêts et des dépôts, leur serait nécessaire pour relever le défi posé par les quasi-banques et jouer un rôle plus dynamique dans l'économie nationale.

Les premiers changements émanèrent en partie des banques elles-mêmes et, pour le reste, de facteurs externes. À la fin des années cinquante, par exemple, les banques s'intéressaient très activement au marché monétaire à court terme. Dans la foulée de la Banque de Nouvelle-Écosse, elles commencèrent à offrir des billets de dépôt de montant élevé; ces billets transférables étaient assortis d'un taux d'intérêt compétitif qui évoluait en fonction du taux préférentiel. Les dépôts à terme stimulèrent le crédit, permettant aux banques de prêter aux particuliers d'importantes sommes à moyen et à long terme. De même, la révision de 1954 de la *Loi sur les banques* avait donné à ces dernières la possibilité de prendre en garantie des automobiles ou d'autres biens meubles — alors que jusque-là elles ne pouvaient accorder des prêts aux particuliers que sur la garantie personnelle de l'emprunteur. C'est ainsi qu'en 1958 les banques — imitant la Banque de Nouvelle-Écosse avec son programme Prêt personnel BNE — commencèrent à concurrencer leurs rivales dans le domaine du crédit aux particuliers, pour voir leur part de ce marché augmenter régulièrement au cours des dix années suivantes³⁶. De 17 p. 100 en 1958, leur part des prêts à la consommation allait passer à 38,8 p. 100 en 1968.

Les prêts personnels n'étaient pas le seul champ d'action auquel les banques s'intéressaient. La révision de 1954 de la législation bancaire avait également supprimé l'interdiction séculaire qui frappait la mise en garantie de biens immeubles. L'entrée en vigueur, parallèlement, de la *Loi nationale sur l'habitation* donnait aux banques la possibilité d'accorder des prêts hypothécaires. On ne peut pas dire que les banques se précipitèrent dans ce nouveau secteur d'activité. À part l'interdiction que leur imposait la législation, les banques canadiennes avaient toujours été réticentes à prêter sur la garantie d'un immeuble. D'abord, les créances hypothécaires ne constituaient pas des avoirs extrêmement liquides. Ensuite, la valeur des immeubles pouvait fondre comme neige au soleil; la déconfiture des banques américaines pendant les années trente était imputable en grande partie à leurs engagements immobiliers. Se rappelant les prêts accordés en vertu de l'article 88 que les agriculteurs n'arrivaient plus à rembourser, les banques canadiennes savaient qu'elles risquaient de déclencher un tollé de protestations si elles devaient saisir les immeubles donnés en garantie par des débiteurs hypothécaires. Comme le faisait remarquer le *Financial Post*, les banques «risquaient de se retrouver dans un rôle très impopulaire³⁷». D'un point de vue pratique, il leur fau-

drait également former leur personnel à l'administration des dossiers de prêt hypothécaire. D'autres avaient moins de réticences. Depuis le début du XIX^e siècle, les sociétés de construction, les compagnies d'assurance et les sociétés de fiducie fournissaient des prêts hypothécaires aux Canadiens, apprenant à limiter leurs risques en demandant par exemple un important apport de capitaux aux emprunteurs³⁸.

La construction domiciliaire étant un puissant stimulant de l'activité économique, l'État avait fait son possible pour faciliter le financement de l'habitation. Dès 1918, Ottawa avait mis des fonds à la disposition des municipalités pour stimuler la construction résidentielle. Pendant la crise des années trente, le gouvernement fédéral voyait dans cette activité un moyen d'amorcer la reprise économique, ce qui l'avait amené, dans la *Loi nationale sur l'habitation* de 1938 et de 1944, à offrir aux banques une participation minoritaire de l'État dans les prêts accordés aux nouveaux propriétaires. En 1945, la Société centrale d'hypothèques et de logement voyait le jour afin de réglementer les «prêts LNH», comme on les appelait. Ce mécanisme devait être utilisé au maximum pendant les années du baby boom³⁹. S'il y avait une chose à laquelle les Canadiens aspiraient après la guerre, c'était bien de devenir propriétaires de leur maison. Or, les prêts que pouvaient accorder les sociétés de fiducie et les compagnies d'assurance étaient limités à leur capital versé, de sorte que le secteur de la construction résidentielle se trouva bientôt arrêté par ce butoir financier. Au début des années cinquante, le Canada traversait une crise du logement. Malgré cent six mille mises en chantier d'habitations en 1953, l'Association nationale des constructeurs de maisons exerçait des pressions sur le ministre des Finances, Douglas Abbott, pour qu'il assouplisse les restrictions applicables aux prêts hypothécaires⁴⁰. En septembre 1953, l'inspecteur général des banques déclarait à Abbott qu'il semblait «peu probable que les sources existantes de fonds hypothécaires privés soient suffisantes pour financer un volume satisfaisant de résidences neuves à l'avenir⁴¹». Il s'ensuivit un curieux renversement des rôles entre les banques et les responsables politiques au Canada.

Jusque dans les années cinquante, les grandes lignes de la législation régissant les banques canadiennes avaient été définies par un consensus discrètement établi entre les banques et les dirigeants politiques. Les changements se faisaient par entente mutuelle, selon des principes habituellement énoncés par les banques. Au début des années cinquante, cependant, Ottawa commençait à manifester son impatience devant le conservatisme des banques. Le problème du logement risquait de dégénérer en crise politique. Une élection fédérale se profilant à l'horizon, le gouvernement libéral de Louis Saint-Laurent décida de passer à l'action. Abbott avisa les banques que la *Loi nationale sur l'habitation* allait être modifiée pour leur permettre d'accorder des prêts hypothécaires. Tout en assurant aux banques que des consultations seraient menées et qu'«aucune contrainte» ne serait exercée, Abbott fit bien

comprendre à la direction de l'ABC qu'il n'était pas question de remettre en cause l'élargissement du marché hypothécaire.

L'initiative du gouvernement provoqua d'abord une réaction négative des banques. Ce fut le directeur général de la Royale, Ted Atkinson, qui décida en qualité de président de l'ABC de renverser la vapeur, en soulignant que l'initiative était un fait accompli, qu'elle émanait directement du cabinet du Premier ministre et que l'objectif des banques devait donc être désormais «d'obtenir les modalités les plus pratiques⁴²». De retour à Montréal, Jimmy Muir ne fut pas long à réagir, envoyant à Ottawa un jeune et prometteur directeur général adjoint, W. Earle McLaughlin, avec mission de se renseigner à fond sur les dispositions de financement hypothécaire qui seraient incorporées à la nouvelle *Loi nationale sur l'habitation*. McLaughlin devait à cette occasion acquérir le surnom de «M. Hypothèque», avant de revenir à Montréal préparer la banque à se lancer dans le domaine des prêts hypothécaires.

McLaughlin passa toute la fin de l'automne et l'hiver 1953 à la Société centrale d'hypothèques et de logement (SCHL), pour s'y plonger dans les dispositions détaillées de la nouvelle loi. Simultanément, un autre directeur adjoint de la Royale, Charles B. Neapole, prenait la présidence du comité de l'ABC chargé de la révision de la *Loi sur les banques*. Les banquiers avaient bien des appréhensions. Les prêts hypothécaires les laisseraient-ils à court de liquidités? Pourraient-ils éviter la déplaisante obligation de saisir les immeubles hypothéqués en cas de non-paiement? Existait-il une façon commode de prendre discrètement possession d'un immeuble dans ce cas? Les réponses à ces questions en vinrent bientôt à constituer ce que le *Financial Post* appelait «le grand "Si" dans le logement de 1954». Les banques, déclara Muir au *Post*, étaient «connues pour leur tendance à s'opposer au changement», mais il promit qu'une fois «le mécanisme mis en place, on pourrait faire un travail utile⁴³». Les banques reçurent des assurances de divers milieux. «La principale tâche de la Banque du Canada, leur déclara Graham Towers, est de veiller à ce que les banques à charte disposent de ressources suffisantes pour répondre à la demande des emprunteurs, y compris à celle de prêts hypothécaires.» Les clients existants ne risquaient pas d'en souffrir⁴⁴. En mars 1954, les nouvelles dispositions de la *Loi nationale sur l'habitation* avaient force de loi; une version révisée de la *Loi sur les banques* devait suivre en juillet. Il ne fallut que quelques semaines à la Banque Royale pour faire paraître dans les journaux ses premières annonces offrant des prêts hypothécaires.

Les banques étaient désormais des «prêteurs agréés» pour le financement des maisons neuves, et leurs prêts étaient assortis d'une garantie de paiement de la SCHL. Les emprunteurs étaient obligés de contracter une assurance auprès de celle-ci. Un plafond de 5,5 p. 100 (abaissé ensuite à 5,25 p. 100) fut fixé pour les hypothèques assurées par la SCHL. McLaughlin protesta, faisant valoir que, si les taux préférentiels augmentaient, les hypothèques risquaient de devenir inintéressantes pour les banques⁴⁵.

Les événements devaient donner tort au début à McLaughlin. Les banques étaient enfin conviées au festin que promettait un marché hypothécaire en pleine expansion. Les hypothèques qui, en 1945, ne représentaient que 5 p. 100 de l'encours de la dette primaire au Canada, en constituaient 20 p. 100 en 1962. Quant aux hypothèques LNH, elles passèrent de zéro en 1953 à 7,2 p. 100 de l'actif des banques canadiennes en 1959. Grâce à Muir et à McLaughlin, la Banque Royale devançait ses rivales. En fait, elle alla même jusqu'à ramener son taux de prêt hypothécaire à 5 p. 100, au-dessous du taux imposé. Dès son retour à Montréal, McLaughlin mit sur pied une école où les employés venaient de tous les coins du pays suivre des cours d'évaluation immobilière et de rédaction des documents hypothécaires. McLaughlin se lança ensuite dans une tournée d'information qui le mena d'un océan à l'autre. Les résultats ne se firent pas attendre: en 1958, la Royale détenait 38 p. 100 de tous les prêts hypothécaires accordés par les banques.

Pourtant, comme McLaughlin l'avait soupçonné, le nouveau régime de prêts hypothécaires avait un talon d'Achille. À la fin de la décennie, la Banque du Canada adopta une politique monétaire restrictive, faisant monter le taux préférentiel pour faire échec à l'accélération de l'inflation. Le taux des hypothèques LNH suivit le mouvement. En 1959, le taux LNH approuvé par le gouvernement fédéral dépassa le plafond de 6 p. 100 au-delà duquel la loi interdisait aux banques de prêter. Alors que leur proportion du marché des hypothèques LNH s'élevait à 33 p. 100 en 1958, les banques avaient 0,2 p. 100 des nouveaux crédits hypothécaires accordés en 1961⁴⁶. Il n'y eut aucune évolution dans le dossier du financement hypothécaire au début des années soixante, ce qui rappelait constamment aux autorités que la *Loi sur les banques* devait être revue de fond en comble si l'on voulait que les banques puissent jouer un plus grand rôle dans le financement de la consommation. Même si la Banque du Canada contrôlait dans les faits les conditions de crédit à l'échelle nationale, les banques restaient prisonnières d'un plafond de 6 p. 100 qui rappelait les lois du XIX^e siècle sur les prêts usuraires. Incapables de faire varier leurs taux d'intérêt comme les sociétés de financement, par exemple, les banques affrontaient la concurrence à armes inégales.

Si la voie du crédit aux particuliers était parsemée d'embûches, Muir se rappela bien vite que les prêts aux entreprises étaient d'un rapport plus immédiat. En 1957, par exemple, les prêts aux particuliers ne représentaient que 13,8 p. 100 des crédits accordés par les banques, alors que les prêts aux industriels et aux détaillants totalisaient 38,8 p. 100⁴⁷. Muir savait que la Royale tenait à sa réputation de dynamisme auprès des entreprises. Le talent qu'avait déployé Edson Pease pour «souffler» des clients industriels et commerciaux au redoutable sir Frederick Williams-Taylor faisait partie de la légende de la banque. Wilson avait repris le flambeau des mains de Pease, jusqu'à ce que les années trente portent un dur coup aux prêts aux entreprises. Le regain d'activité provoqué par la

À la tête de la banque

Parmi les neuf hommes qui ont dirigé la banque depuis sa constitution au niveau fédéral en 1869, aucun n'a laissé derrière lui autant d'anecdotes que James Muir (1949-1960). Il suffit de mentionner son nom devant quelqu'un qui est entré à la banque dans les années cinquante pour déclencher la phrase rituelle: «Est-ce qu'on vous a raconté la fois où ...?» Les histoires que l'on raconte à propos de Muir sont habituellement de deux genres: celles qui illustrent les aspects les moins admirables de son caractère et celles qui visent à rétablir l'équilibre. Lorsque des jeunes de Westmount se mirent — par jeu — à dérober les ampoules de l'arbre de Noël dressé devant sa maison, Muir fit installer autour du sapin un fil électrique qui déclenchait l'alarme. Par contre, lorsqu'il apprit en lisant les journaux de New York que l'électricité avait été coupée dans un immeuble délabré, il envoya immédiatement un chèque pour que le courant soit rétabli. Lors de son voyage en Union soviétique, Muir apprit que l'oncle du traducteur russe qui l'accompagnait souffrait de schizophrénie; après avoir demandé conseil au Dr Ewen Cameron, du Allan Memorial Institute à Montréal, Muir expédia en Russie les médicaments que lui avait remis le médecin. Muir mettait également ses amis à contribution: lorsqu'il visita la Turquie en 1955, Allan Bronfman veilla à ce que le président de la banque ait une «réserve de liquide» à sa disposition à Istanbul, l'alcool étant interdit par l'islam.

Ces anecdotes tendent parfois à faire oublier que Muir s'inscrivait dans une certaine tradition. Tous ceux qui sont parvenus aux plus

hauts échelons de la banque présentaient une homogénéité remarquable sur bien des points. Leur titre a changé au fil des années. Ce n'est que depuis 1960 qu'on parle de «chef de la direction». Avant cela, le plus haut dirigeant de la banque était le «président». Il s'agissait toutefois dans une large mesure d'un titre honorifique de 1870 à 1934. Dans les années de Thomas Kenny (1870-1908) et de Herbert Holt (1908-1934), ce furent le «caissier» (David Duncan), puis le directeur général (Edson Pease, suivi de Charlie Neill), qui exercèrent le pouvoir effectif. Le poste de président du Conseil fut occupé, sans pouvoir de direction, par Holt de 1934 à 1941 et par Dobson de 1949 à 1954. Muir cumula les deux postes de 1954 à 1960. Earle McLaughlin (1960-1980) devint président et chef de la direction en 1960 puis, en 1962, président du Conseil et chef de la direction. Rowland Frazee et Allan Taylor ont tous deux porté le même titre.

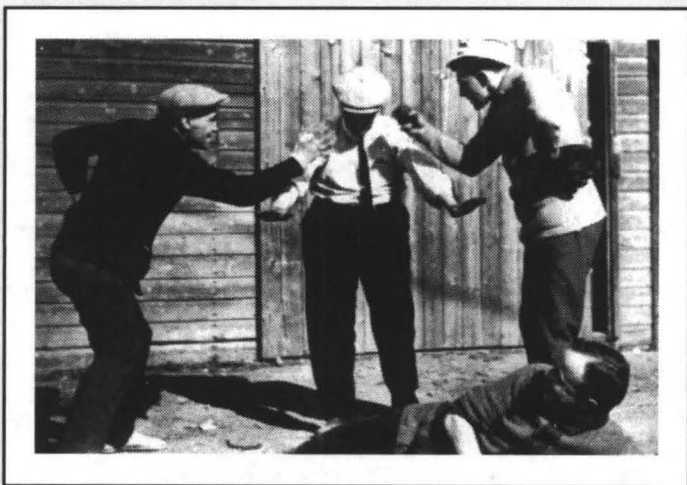
Si l'on considère les neuf hommes qui ont accédé à la présidence de la banque ou de son conseil d'administration, ils y sont parvenus en moyenne à cinquante-trois ans. Le plus jeune était Kenny, à trente-sept ans et les plus âgés, Dobson et Madison Walter à soixante-trois ans. Si l'on examine les banquiers de métier (c'est-à-dire Wilson et ses successeurs, plus Duncan, Pease et Neill), les hauts dirigeants de la banque y ont fait leurs débuts en moyenne à l'âge de dix-sept ans. À l'exception de Rowland Frazee, ils étaient tous originaires de petites villes. Frazee est né à Halifax parce que son banquier de père y avait été

affecté, après avoir occupé un poste dans une petite localité du Nouveau-Brunswick. Kenny était le seul à provenir d'un milieu aisé, mais ce ne fut jamais un banquier à plein temps.

Parmi les neuf plus hauts dirigeants de la banque, quatre venaient de la Nouvelle-Écosse et deux de l'Ontario, les autres étant originaires d'Écosse, d'Irlande et de la Saskatchewan. Tous avaient terminé leurs études secondaires, mais deux d'entre eux seulement — MacLaughlin et Frazee — possédaient un diplôme universitaire. Holt prétendait être diplômé du Trinity College de Dublin, ce qui n'était pas vrai. Frazee et Walter servirent sous les drapeaux, tandis que Wilson et Holt mirent leurs talents au service du gouvernement en temps de guerre. Huit des présidents étaient protestants, Kenny étant l'unique catholique. Tous étaient unilingues anglophones, étaient mariés et avaient des enfants. Aucun n'a divorcé.

Comme la plupart des directeurs de succursales, ils déployaient une activité intense sur le plan culturel et social, mettant leur titre au service d'œuvres caritatives nationales et d'autres bonnes causes. À l'exception de Kenny, tous étaient des mordus du golf. La plupart excellaient dans les sports (à titre d'amateurs) dans leur jeunesse. Quatre présidents de la banque et un président de son conseil d'administration sont décédés avant d'avoir pris leur retraite; les autres ont quitté la banque dans le milieu de la soixantaine.

Tous ces hommes, en un mot, apportaient la démonstration que la Royale méritait bien sa réputation d'«institution misant sur les jeunes». Ils avaient adhéré très tôt à la culture de la banque et s'étaient dévoués corps et âme à cette dernière, pour enfin décrocher la récompense suprême promise à tous les jeunes «gars de la banque».



Jimmy Muir (tenant la balle) et ses collègues simulent une partie de baseball à Moose Jaw en 1914.

guerre et l'après-guerre avait réveillé l'appétit d'emprunt de l'industrie. Le thème que Muir reprenait le plus souvent dans ses allocutions publiques au cours des années cinquante était la nécessité d'ouvrir le Canada aux investissements du secteur privé. Lors de la première assemblée annuelle des actionnaires qu'il présida, il se déclara en faveur d'un «Canada plus grand, capable d'exploiter son potentiel⁴⁸». Un an plus tard, il affirmait qu'un «nouvel esprit d'entreprise soufflait sur le pays». Le commerce, les investissements étrangers, la capacité industrielle, tous ces éléments devaient être renforcés, tandis que les impôts, la réglementation et les chicanes politiques devaient être réduits au minimum. Muir était également assez intelligent pour sentir que les banques devaient jouer un rôle dynamique dans tout ce processus.

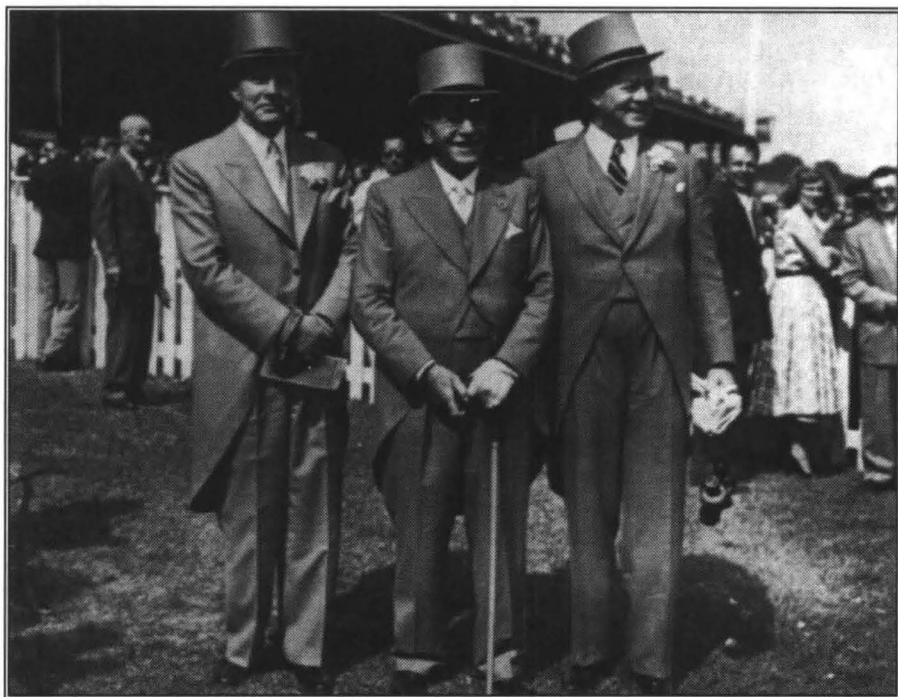
Muir déploya une grande énergie auprès des milieux d'affaires canadiens. Alors que ses prédécesseurs effectuaient chaque année un voyage en grande pompe dans l'Ouest ou à Cuba, Muir investissait Bay Street, Wall Street et Londres. Après lui, on ne pouvait plus concevoir un président de la Banque Royale autrement qu'en voyage. Vers la fin de la décennie, Muir fit acheter à la banque un quadrimoteur Viscount pour faciliter ses nombreux déplacements sur tous les continents. Son temps était précieux, et Jimmy Muir tenait à devancer les autres — et à s'en distinguer! À New York, une Rolls-Royce était tenue à sa disposition*. Pour répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises, la banque réorganisa son service d'expansion des affaires, qui offrait des conseils d'ordre pratique aux entrepreneurs qui se présentaient dans les succursales. Les entreprises étrangères qui envisageaient de s'implanter au Canada pouvaient, par exemple, se renseigner sur les débouchés ou sur les endroits convenant à l'installation d'une usine. Des bureaux consacrés spécialement à l'expansion des affaires ouvrirent leurs portes à Montréal, à Toronto, à Calgary, à Vancouver, à New York, à Chicago et à Londres. Des représentants commerciaux furent affectés au réseau de la banque dans les Caraïbes et en Amérique latine afin d'aider à mettre en rapport acheteurs et vendeurs⁴⁹. En 1961, la banque se joignit à un consortium bancaire afin d'acquérir la Société de financement des exportations, un organisme de prêt aux exportateurs.

Muir se rendait compte que, pour obtenir la clientèle des grandes entreprises, il fallait déployer des efforts plus personnalisés. Grâce aux liens d'amitié qu'il entretenait avec des hommes placés aux leviers de commande de l'économie canadienne — des hommes tels que C.D. Howe, l'omniprésent ministre du Commerce à Ottawa⁵⁰ —, il repéra très vite les possibilités

* Muir ne perdit jamais son sens bien écossais de l'économie. Dans son esprit, il avait *gagné* — lui, mais pas les autres — le droit de mener la vie luxueuse qui était la sienne. En 1954, son œil auquel rien n'échappait remarqua que l'odomètre de la Royce indiquait un kilométrage beaucoup plus élevé que ne le justifiait le trajet hebdomadaire entre La Guardia et le centre-ville de New York. La voiture servait à l'usage personnel du chauffeur! Muir semonça vertement l'agent de la banque à New York et l'obligea, à partir de ce jour, à rendre compte de chaque kilomètre parcouru par la voiture.

stratégiques qu'offrait l'économie canadienne. Pour exploiter ces possibilités, il décida d'utiliser d'abord le conseil d'administration de la banque. Muir cherchait des administrateurs dynamiques, choisissant chacun d'eux en fonction du rôle qu'il jouait dans une industrie ou une région particulière. À Toronto, il se fiait à Eric Phillips et E.P. Taylor. À Montréal, où on trouvait le cercle habituel d'administrateurs représentant de grandes entreprises clientes comme Dominion Bridge, Canada Steamship ou Imperial Tobacco, c'était à Lazarus Phillips, le spécialiste du droit des sociétés, qu'il recourait le plus souvent. Dans l'industrie pétrolière en pleine expansion, Muir recruta Frank McMahon de Calgary, J.R. White de la Standard Oil à New York et Bill Traits de l'Imperial Oil à Toronto. Il était passé maître dans l'art d'utiliser ses relations pour atteindre les «cibles» qu'il avait fixé dans le monde des entreprises. Son agenda regorge de rendez-vous du genre suivant: «L'objet de ce repas, note-t-il en 1953, est de me présenter à William Woodward Jr., l'un des administrateurs de la Hanover Bank, un homme extrêmement riche. Il envisage d'investir de fortes sommes dans l'immobilier au Canada, et je veux être certain que nous serons son banquier⁵¹.» Lorsque Muir rencontra Bud McDougald, l'associé de E.P. Taylor dans la société torontoise Argus, lors d'une traversée de l'Atlantique en 1952 sur le *Queen Elizabeth*, il établit ses quartiers à la table de McDougald pour y rencontrer chaque soir de nouveaux clients en puissance⁵². En 1958, Graham Towers, qui avait pris sa retraite de la Banque du Canada, entra au conseil d'administration.

Dans les efforts qu'il déployait systématiquement pour élargir la clientèle commerciale de la banque, Muir s'intéressait à un grand nombre de secteurs. Il sut maintenir la présence de la Royale dans l'industrie lourde — l'Alcan, Noranda, K.C. Irving et Algoma Steel étaient des clients assidus. Cependant, Muir était particulièrement sensible aux besoins des industries en croissance dans les années cinquante. Il y voyait un nouveau champ d'action au vaste potentiel. Les médias, par exemple, apparurent bientôt à l'ordre du jour du comité d'approbation des prêts — dignement représentés par des noms tels que ceux de Jack Kent Cooke, Howard Webster, lord Thomson, Foster Hewitt et Rupert Davies (le sénateur). Les prêts restaient importants dans le domaine de l'aviation, avec des clients comme Avro, Okanagan Helicopters et Pacific Western Airlines. Aucun secteur, cependant, n'illustrait mieux le dynamisme de la banque que l'industrie pétrolière. Le service du pétrole et du gaz, à Calgary, bourdonnait d'activité, à tel point que son personnel renâclait souvent à l'idée de déferer les gros dossiers de prêt au siège social, comme il en avait l'obligation. Cette tête de pont permit à la Royale de se constituer rapidement une belle clientèle dans l'industrie pétrolière, devenant par exemple le banquier de Pacific, de Husky, de Federated, de Great Plains, de Royalite et de Westcoast Transmission. La «R-oil» commençait à se présenter de nouveau dans sa publicité comme le principal prêteur au Canada dans le domaine de l'énergie. Pour se brancher sur la «filière



Muir adorait le prestige que conférait la présidence de la plus grande banque du Canada. Ci-dessus: au champ de courses pour le Queen's Plate avec le col. R.S. McLaughlin (au centre) et E.P. Taylor (à droite). Page suivante: cérémonie d'initiation en 1954 dans la tribu albertaine des Pieds-Noirs, qui donna à Muir le nom de chef Eagle Ribs.

américaine du pétrole», la banque nomma un représentant à Dallas en 1958. Pour cimenter ces relations, Muir accepta de siéger au conseil d'administration de quelques-uns de ces clients — la Westcoast Transmission de McMahon, par exemple.

Même si la Royale était présente à Toronto, à New York et à Londres depuis le début du xx^e siècle, c'est à Jimmy Muir que revient le mérite d'avoir mis en valeur tout le potentiel que présentaient ces villes pour la banque. Muir possédait l'art de marier le plaisir et les affaires. Une apparition au Queen's Plate aux côtés de E.P. Taylor ou une soirée aux Folies Bergères avec des clients européens voyaient Muir déployer tout son charme et son talent de persuasion. Mais Muir goûtait par-dessus tout les plaisirs de New York. Un ancien cadre de la Royale, Isaac Atkin, était devenu associé chez J.P. Morgan; il permit à Muir d'accéder aux plus hautes sphères du monde des affaires new-yorkais. De grands noms américains comme First Boston, U.S. Steel ou Merrill Lynch firent leur apparition sur les dossiers de prêt de la banque. New York se prêtait également de



façon idéale à la recherche de clients étrangers. En 1957, par exemple, la banque apporta un appui financier aux activités de transport maritime d'Aristote Onassis et à l'empire pétrolier de Gulbenkian, au Moyen-Orient⁵³. En 1951, elle avait renforcé ses activités à New York en y constituant une société de fiducie qui lui permettait de jouer un rôle de mandataire pour les entreprises canadiennes qui émettaient des obligations sur ce marché. New York allait devenir un deuxième chez-soi pour Muir, offrant un cadre prestigieux et profitable à cet Écossais des Peuples qui s'était élevé à la force du poignet.

Depuis son ouverture en 1899, l'agence de New York avait été un tremplin pour les Caraïbes et l'Amérique latine. Ce rôle ne se démentit pas au cours des années cinquante, qui furent très profitables pour les établissements de la banque à l'étranger. L'expansion suivait des axes bien établis: la prestation efficace de services de détail et de financement du commerce international dans toutes les Antilles et l'Amérique latine. Comptant soixante et une succursales en 1950, le réseau passa à cent un établissements à la fin de la décennie, grâce principalement à une modeste expansion à Cuba et en Amérique du Sud. En 1960, les vingt-sept succursales que la Royale exploitait sur le continent sud-américain en faisaient, de loin, la première banque canadienne dans cette région du globe. Les affaires y étaient bonnes, non seulement parce que les cours des produits de base se révélèrent soutenus pendant les années cinquante, mais aussi parce que les activités internationales de la banque étaient soumises à



Entre deux capitales. Muir savait que les banquiers ne pouvaient se reposer sur leurs lauriers dans les années cinquante. Ils devaient aller au-devant de la clientèle. C'est ainsi que Muir devint un grand voyageur.

une réglementation moins contraignante que ses opérations intérieures. Le plafond de 6 p. 100 limitant les intérêts sur les prêts n'existait pas, par exemple, à l'étranger. C'est la raison pour laquelle les actifs des banques canadiennes à l'étranger augmentèrent beaucoup plus vite que leurs avoirs au Canada même, pendant la quinzaine d'années qui suivirent la guerre⁵⁴.

Tout n'était pas rose pourtant. En Haïti et en République Dominicaine, la banque se trouvait dans des pays où les dictateurs — François «Papa Doc» Duvalier et Rafael Trujillo — traitaient l'économie nationale comme leur propriété personnelle, ce qui n'était pas un gage de stabilité pour les affaires. De plus, ils avaient tous deux choisi la Royale pour effectuer leurs opérations bancaires, ce qui n'arrangeait rien. Trujillo, par exemple, se servait de la succursale de la banque à Paris pour virer des fonds à l'étranger. Loin de conforter la position de la banque en République Dominicaine, la faveur que lui témoignait le président la plaçait dans une situation précaire, exposée qu'elle était aux caprices d'un homme. Vers le milieu des années cinquante, des signes d'instabilité apparaissaient également à Cuba. Le régime de Batista était gangrené par la corruption et beaucoup trop dépendant du sucre; de plus, la Royale était bien obligée de coopérer avec la banque centrale, la Banco Nacional de Cuba. La nouvelle d'une insurrection dans la grande île aggrava les inquiétudes de la banque, tout comme l'attitude de Batista, qui insistait pour qu'elle place 10 p. 100 de ses dépôts en titres de l'État cubain⁵⁵. De toute évidence, l'orage grondait dans les Caraïbes.

La marche quotidienne des opérations à l'étranger était le seul domaine d'activité dont Muir ne s'occupait pas directement. Dans les autres secteurs, les cadres vivaient chaque jour dans la crainte d'un appel ou d'une visite impromptu du président; les activités à l'étranger, par contre, étaient laissées entre les mains d'Art Mayne, qui avait été nommé en 1955 directeur général associé aux affaires internationales. Natif d'une petite ville de l'Ontario, Mayne, qui était entré à la banque en 1925, se consacrait depuis 1943 aux activités à l'étranger. Particulièrement doué pour les opérations bancaires internationales, il avait clairement fait savoir qu'il ne souffrirait pas que Muir s'immisce dans son domaine. Chose exceptionnelle, Muir avait déféré à son désir. Le réseau international constituait une machine assez bien rodée et rentable dont Muir, mis à part son bref séjour à New York dans les années vingt, n'avait pas d'expérience directe. Muir préférait voir plus loin. Les Caraïbes avaient constitué un champ d'action logique pour les banques canadiennes, mais le monde de l'après-guerre offrait des possibilités nouvelles — et plus lucratives aussi. Lorsqu'il se trouverait à l'étranger, Muir passerait son temps à préparer la banque à exploiter ces possibilités. Tout comme Edson Pease l'avait fait à Cuba en 1899, Muir «brancherait» la banque sur les nouveaux marchés des années soixante. En un mot, il allait devenir un «panneau-réclame itinérant» pour la banque⁵⁶.

Après la Première Guerre mondiale, la banque avait porté les yeux sur l'Extrême-Orient, en pensant que les produits canadiens se vendraient peut-être dans ces contrées exotiques et que la banque pourrait en bénéficier. À l'époque, la succursale de Vladivostok, au funeste destin, avait été la seule concrétisation de cette vision. Les problèmes de production du sucre à Cuba, l'accent mis sur l'Amérique latine et l'éteignoir de la crise s'étaient conjugués pour refroidir les ardeurs expansionnistes de la banque pendant une bonne trentaine d'années. Au surplus, la lourde chape du communisme s'était abattue sur la Russie et, dans les années cinquante, sur la Chine. La Guerre froide interdisait toute velléité de commerce avec les pays situés au-delà du Rideau de fer. L'Occident voyait dans le communisme l'antithèse de la libre entreprise; Morris Wilson et Muir lui-même avaient souvent saisi l'occasion fournie par l'assemblée générale des actionnaires pour fustiger «l'économie planifiée». On imagine donc quelle fut la consternation des Canadiens lorsque, vers la fin de mai 1956, ils prirent connaissance de cette manchette du *Star* de Toronto: «Visite du président de la Royale aux financiers soviétiques à Moscou⁵⁷.» Quelques jours plus tard, Muir et le directeur de la succursale d'Ottawa, Jack Bankes, franchissaient le Rideau de fer. Deux ans plus tard, ils devaient tous deux reprendre la route, cette fois-ci pour se rendre en Chine communiste. Les photographies prises lors de ces équipées sont remarquables: on y voit Muir, en complet bleu marine, en train de siroter une tasse de thé en compagnie des responsables de la banque centrale de Chine en costume Mao, ou encore prenant la pose sur un arrière-plan d'étoiles rouges à Moscou. Aucun de ces deux voyages ne fut très productif pour la banque dans l'immédiat — ils permirent de financer un certain volume d'exportations de céréales et d'ouvrir un bureau de représentation à Hong Kong —, mais ils en disent long sur la prescience que pouvait avoir Muir et sur sa capacité de transcender les stéréotypes de l'époque.

Le voyage de Muir en Russie avait pris naissance dans le bureau du directeur de la succursale d'Ottawa. Depuis des années, la succursale principale de la Royale dans la capitale fédérale comptait l'ambassade soviétique parmi sa clientèle; à la fin de 1955, lorsque l'ambassadeur soviétique mentionna négligemment à Jack Bankes qu'un haut dirigeant de la banque serait bien accueilli à Moscou, Bankes retransmit le message à Muir. Celui-ci ne se le fit pas dire deux fois. L'ambassadeur Dimitri Chuvakhin fut invité à déjeuner à Montréal. Muir souhaitait pouvoir «bavarder» à Moscou avec le ministre des Finances ainsi que le responsable de la banque centrale d'Union soviétique et faire un peu de tourisme⁵⁸. Toutes les dispositions furent prises et, en juin, Muir s'envolait pour Moscou. Il insista toujours sur le fait qu'il s'agissait d'une «visite privée», qu'il effectuait à ses frais. Il était cependant difficile de confondre le président de la première banque canadienne avec un touriste ordinaire, tout particulièrement à une époque où les touristes occidentaux étaient une curiosité en Russie. Pendant deux semaines, le banquier canadien fut promené de

ministère en ministère pendant la journée, et de réception en réception le soir. La seule chose dont il eut à se plaindre à Moscou, semble-t-il, était l'absence de bon scotch.

Muir n'était évidemment pas un touriste ordinaire, mais il ne se laissait pas non plus aveugler par l'idéologie. «Je dois dire, déclara-t-il au réseau anglais de Radio-Canada, que j'ai constaté dans les endroits que j'ai visités un niveau de développement économique qui dépasse tout ce que l'on m'avait décrit et tout ce dont j'avais entendu parler jusqu'ici.» Le système bancaire soviétique était «efficace, au sens strictement technique du terme». Le commerce et l'échange d'idées étaient certainement possibles: «C'est tout simplement faire preuve de réalisme, je crois, d'admettre qu'il est impossible d'ostraciser un pays en expansion rapide d'environ 225 millions de personnes, ou de nier son existence.»⁵⁹ Il convient de signaler que Muir s'était rendu en Union soviétique *avant* n'importe quel ministre canadien des Affaires extérieures. Ce fut peut-être là le principal résultat de sa visite. En qualité d'éminent Canadien — ce qu'on appellerait aujourd'hui un leader d'opinion —, Muir contribua à modifier la vision que les Canadiens se faisaient de l'Union soviétique. «Bien que M. Muir ne soit pas le premier à déclarer que les choses ne sont pas exactement telles qu'on les décrit, pouvait-on lire dans le *Anglican Outlook*, il apporte une contribution importante au rapprochement entre l'Est et l'Ouest⁶⁰.» Le voyage de Muir



Derrière le Rideau de fer. Le voyage de Muir en 1956 en Russie et sa visite de 1958 en Chine ouvrirent les portes du monde communiste au Canada.

Ci-dessus: Muir avec des petits Chinois à Canton.



Muir prend le thé avec le directeur adjoint de la Banque de Chine.

en Russie retint également l'attention de dirigeants politiques et du monde des affaires, dont un grand nombre prirent la plume pour le féliciter⁶¹. Moscou n'oublia pas l'audace de Muir; les exportations de blé canadien en Union soviétique, à la fin des années cinquante, furent financées par des prêts temporaires de la Banque Royale.

Le voyage effectué en Chine en 1958 constituait une première encore plus spectaculaire. Le programme était plus ou moins analogue: des visites à la Banque de Chine entrecoupées d'intermèdes touristiques. Aux oreilles d'un pays qui prenait encore au sérieux la menace du communisme «jaune», le message de Muir à son retour de Chine avait presque des accents hérétiques. «La grande majorité des Chinois ont le gouvernement qu'ils souhaitent, déclarait Muir, un gouvernement qui ne court aucun risque d'être supplanté⁶².» De même, Muir ne fit pas l'erreur, souvent commise en Occident, de soutenir le gouvernement nationaliste de Tchang Kaï-chek à Formose et de miser uniquement sur lui⁶³. Il voyait plutôt la région dans son ensemble; l'Extrême-Orient recelait à ses yeux un énorme potentiel économique. «Il faudrait bien, déclarait-il à la Chambre de commerce de Vancouver, arriver à faire comprendre à nos compatriotes que nous constituons une partie de l'humanité qui est indolente, hédoniste et ramollie par comparaison avec les hordes laborieuses, fanatiques, ambitieuses et disciplinées qui, dans d'autres pays, cherchent d'abord à égaler, puis à surpasser la capacité de production du monde occidental⁶⁴.» Pour appuyer la vision de Muir, la banque ouvrit à Hong Kong un bureau de représentation — pour aider à financer le commerce international. Muir prit cette décision sur l'inspiration du moment, ce qui était bien dans sa manière. C'est avec une certaine stupéfaction que Jack Smith, directeur de la succursale de Port-of-Spain, à Trinité, prit connais-

sance du télégramme qui l'informait de sa mutation à Hong Kong. Avant même que Smith ait le temps de prendre son poste, le conseil d'administration, à Montréal, approuvait des lettres de crédit destinées à la Banque de Chine pour financer l'achat de blé canadien⁶⁵.

Sous la houlette de Jimmy Muir, le conseil d'administration de la Banque Royale devint plus animé. Certes, Muir en était le véritable patron. En revanche, il choisissait les administrateurs en fonction de leurs relations, de leur sagacité et de leur capacité de faire prospérer la banque. Il se servait aussi du conseil d'administration pour propager ses idées, dans le cadre de sa stratégie d'expansion en trois volets — services de détail, financement des entreprises et activités à l'étranger. Si la Banque Royale s'était élevée au premier rang dans le pays, c'est parce qu'elle avait su, au cours des années d'expansion telles que celles de Laurier, exploiter systématiquement les possibilités de croissance qui s'offraient à elle. Pease avait mis en œuvre avec énergie une politique d'expansion intérieure et internationale, avant de passer habilement à une stratégie de fusion avec d'autres banques. Quarante ans plus tard, Muir avait repris la formule, combattant le penchant naturel des banques canadiennes pour le conservatisme. À l'image des «hordes» de l'Extrême-Orient, il poursuivait sans relâche son but.

Aux yeux de Muir, Montréal était beaucoup plus que le siège de la Royale, l'endroit où se tenaient les inévitables réunions du conseil d'administration et où l'attendait le Viscount de la banque. Tous les efforts qu'il consacrait à développer les affaires de la banque à Toronto et à Calgary n'empêchaient pas Muir de voir que la rue Saint-Jacques restait la Mecque financière du Canada. C'est là que la banque avait déménagé en 1887 pour y faire sa marque. Depuis son arrivée, elle avait célébré sa croissance en faisant construire deux superbes immeubles pour son siège. L'achèvement du 360 de la rue Saint-Jacques, en 1928, symbolisait la suprématie acquise aux dépens de la Banque de Montréal. Au milieu des années cinquante, Muir rendit la chose encore plus visible, au sens propre du terme, en faisant installer quatre projecteurs de 900 watts sur le toit de l'immeuble. Puis il prit une décision audacieuse: il jugea que le temps était venu pour la banque de quitter la rue Saint-Jacques en déménageant son siège social. Ce faisant, il déplaça le centre de gravité du Montréal de la finance, ce dont la rue Saint-Jacques ne se relèverait jamais. La «révolution tranquille» achèverait le processus.

Comme tous les hommes d'affaires anglophones de Montréal qui se respectaient, Muir avait ses entrées au Saint-James Club, qui trônait à l'angle de Dorchester et d'University, à quelques minutes de la rue Saint-Jacques. Le club était situé au bord d'une énorme excavation, vestige du grandiose projet que les chemins de fer Canadian Northern avaient entre-tenu pour le centre-ville de Montréal. La compagnie ferroviaire avait creusé sous le Mont-Royal pour permettre aux trains d'arriver en plein cœur de la ville. La guerre et la dépression des années vingt avaient fait obstacle

aux tentatives d'aménagement de l'endroit, qui enlaidissait le paysage urbain. Il appartenait maintenant au Canadien National. Le président de la compagnie était un autre Écossais d'un abord difficile, Donald Gordon, coulé dans le même moule que Jimmy Muir. Arrivé de son Écosse natale, Gordon avait fait carrière à la Banque de Nouvelle-Écosse, puis servi dans l'administration du temps de guerre pour devenir, une fois la paix revenue, l'un des hommes de confiance d'Ottawa. Dans les années cinquante, le gouvernement fédéral l'avait chargé de remettre sur pied le Canadien National. Gros buveur, égocentrique et mal embouché, Gordon était un homme d'action; il résolut bientôt de régler le problème de l'excavation. La construction d'un hôtel moderne au-dessus de la Gare centrale, juste en face, constitua une première mesure — une première mesure controversée puisqu'un grand nombre de Montréalais, chose peu étonnante, s'opposèrent au nom donné à l'hôtel, le Reine Elizabeth. Le coup d'envoi de la rénovation du centre-ville était cependant donné. Si New York pouvait avoir son Rockefeller Centre, pourquoi pas Montréal⁶⁶? Pour réaliser son projet, Gordon avait besoin d'un partenaire compétent en aménagement immobilier et capable d'attirer les locataires prestigieux qui permettraient de rentabiliser l'affaire. Personne ne semblait intéressé; la Banque de Montréal, par exemple, venait de s'engager à agrandir son siège rue Saint-Jacques, montrant ainsi que le centre de gravité du monde des affaires anglophone n'était pas prêt de bouger.

Découragé, Gordon s'en remit à Lazarus Phillips, l'avocat de la famille Bronfman, dans l'espoir qu'il lui dénicherait un partenaire dans le milieu juif. Seagram, énorme conglomérat des Bronfman, venait tout juste de terminer la construction d'un immeuble à bureaux dans le centre-ville de New York. Phillips revint bredouille, mais ce contact devait se révéler capital par la suite. Incapable de secouer la léthargie des Montréalais, Gordon se tourna vers New York. C'est là qu'il finit par trouver un associé en la personne de William Zeckendorf, un dynamique promoteur immobilier. Zeckendorf était entré en 1939 dans une petite société de gestion, Webb and Knapp, dont il avait fait une entreprise de pointe dans l'aménagement urbain. Webb and Knapp s'était contentée au début d'acquérir des immeubles — l'immeuble Chrysler à New York, par exemple — mais elle s'était attaquée dans les années cinquante à l'aménagement de complexes immobiliers. Zeckendorf s'affirma bientôt comme le promoteur le plus dynamique aux États-Unis. Il achetait des immeubles bon marché dans le centre-ville et les réaménageait avec talent grâce à la brillante équipe dont il s'était entouré. Celle-ci avait pour étoile l'architecte sino-américain I.M. Pei. Lorsque deux des amis montréalais de Gordon apportèrent au bureau de Zeckendorf, à New York, des cartes des vingt-deux acres appartenant au Canadien National en plein cœur de Montréal, Zeckendorf y vit non pas une gigantesque excavation, mais d'énormes possibilités architecturales⁶⁷. À la fin de 1955, Webb and Knapp constitua une filiale au Canada. John McCloy, président de la Chase Manhattan,

conseilla à Zeckendorf de faire affaire au Canada avec la Banque Royale, allant même jusqu'à le présenter à James Muir. Tous les ingrédients étaient maintenant réunis.

Tout au long de l'année 1956, Gordon et Zeckendorf travaillèrent à mieux définir leur projet. En étroite collaboration avec le maire de Montréal, Jean Drapeau, le personnel de Zeckendorf, animé par le génie de Pei et de ses collègues, conçut le plan d'un gratte-ciel massif de quarante neuf étages qui, surgissant de l'excavation existante, dominerait tout Montréal. L'immeuble devait être cruciforme, rappelant ainsi la croix qui symbolisait l'origine de la ville et son identité, bien visible sur le Mont-Royal. L'immeuble devait s'appeler Place Ville Marie. Drapeau défendit ardemment le projet au conseil municipal, facilitant même le projet de Zeckendorf en autorisant l'expropriation du Saint-James' Club. Zeckendorf avait cependant un combat autrement plus difficile à livrer contre le conservatisme des membres du club, qui le considéraient comme un étranger et refusaient d'engager leurs compagnies à louer des bureaux à la Place Ville Marie. Malgré l'appui sans réserve que lui apportaient Gordon et Drapeau, Zeckendorf avait contre lui d'être Américain et Juif. Or, sans locataires, la Place Ville Marie ne sortirait jamais du sol.

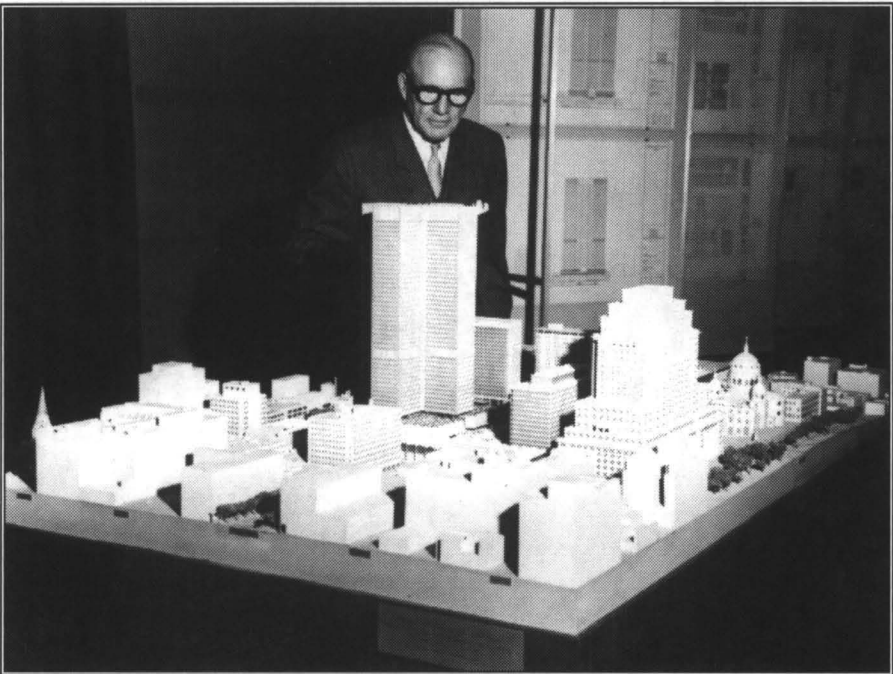
Le trio Zeckendorf-Gordon-Drapeau devait bientôt se transformer en quartette. Une fois établie à Montréal, la filiale de Webb and Knapp était devenue un client régulier de la Banque Royale. Elle lui avait emprunté de l'argent, par exemple, pour acheter l'immeuble Dominion Square, également situé en plein centre-ville⁶⁸. Muir contemplait Zeckendorf à l'œuvre, ce New-Yorkais qui s'activait sous son nez. Zeckendorf piquait sa curiosité, mais son projet présentait une foule de défauts du point de vue de la banque. La Place Ville Marie ne ressemblait en rien à un immeuble de banque, privée qu'elle était de colonnes et d'un grand hall pour impressionner la clientèle. De plus, la banque ne serait pas propriétaire du bâtiment — et le public s'attendait à ce que le siège social d'une banque lui appartienne. L'immeuble ne s'appellerait même pas l'édifice de la Banque Royale. Pourtant, le dynamisme de Zeckendorf avait quelque chose de fascinant. Plus que tout, ce fut l'influence de Lazarus Phillips, l'administrateur qui était sans doute le plus près de Muir, qui fit évoluer ce dernier en faveur du projet. Phillips passait ses journées à son cabinet d'avocat de Montréal, mais au déjeuner ou encore au téléphone, en soirée, il discutait avec Muir des perspectives des entreprises canadiennes. Au printemps de 1958, le projet de Zeckendorf occupait de plus en plus de place dans leurs conversations, l'élection de Phillips au conseil d'administration de Webb and Knapp y étant pour quelque chose.

Muir ne pouvait manquer de faire certaines constatations. L'immeuble du 360 Saint-Jacques prenait de l'âge. Il n'offrait pas de système de climatisation, ni beaucoup de places de stationnement pour les employés. La rue Saint-Jacques n'offrait aucune possibilité d'agrandissement ni de déménagement à proximité immédiate du 360. La Place Ville Marie, à

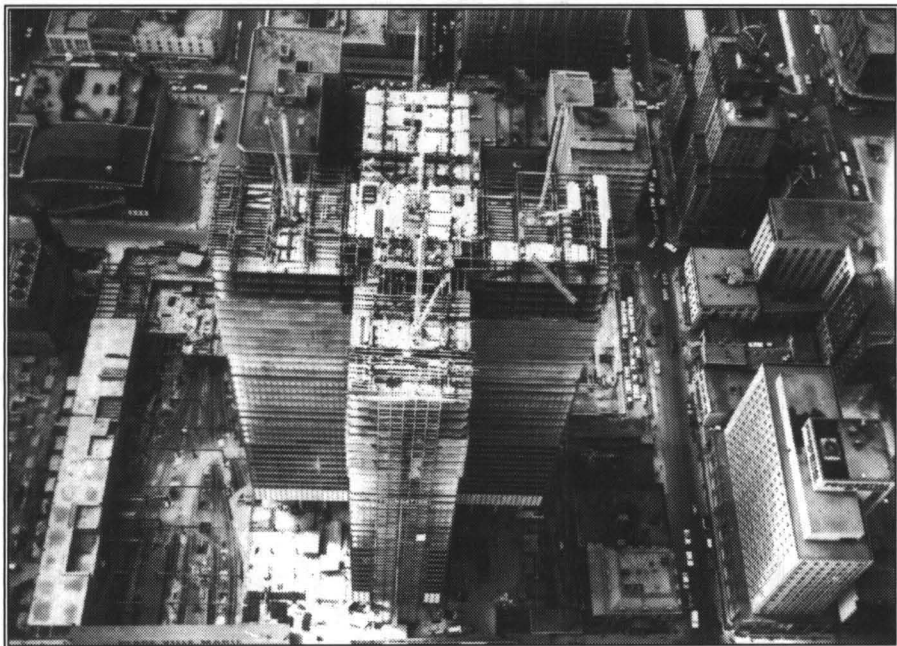
vingt minutes à pied de la plupart des commerces de détail du centre-ville, offrait des boutiques, un vaste stationnement et une grande facilité d'accès aux usagers du chemin de fer. Mais le prestige, lui? La banque pouvait-elle être la première à signer un bail, pour s'apercevoir ensuite que ses clients et ses concurrents étaient restés fidèles à la rue Saint-Jacques? «Il est certain, concluait une étude confidentielle de la banque, que cette tour est appelée à connaître la même renommée que des immeubles tels que le Rockefeller Centre ou l'Empire State Building⁶⁹.» Muir se persuada alors que le terrain sur lequel allait s'élever le nouveau siège de la banque devait appartenir à celle-ci, et non au Canadien National. L'idée d'un bail emphytéotique (permettant d'utiliser pendant une longue période un terrain appartenant à quelqu'un d'autre) fut alors évoquée. Zeckendorf et Pei mirent tout en œuvre pour séduire le président de la banque: un appartement jouissant d'une vue imprenable serait ajouté au sommet de l'immeuble à l'intention exclusive de Muir, et la banque aurait son grand hall au rez-de-chaussée⁷⁰. À la mi-avril, Muir informa Gordon qu'il avait enfin entamé des négociations «honorables» avec Webb and Knapp en vue de louer «une importante superficie» à la Place Ville Marie. I.M. Pei se hâta de préparer une maquette pour que Muir puisse présenter le projet à ses administrateurs.

Le 26 mai, Muir annonça la nouvelle au conseil d'administration. Il le fit dans le style qui le caractérisait. Il était tellement sûr de lui qu'il avait déjà fait rédiger le communiqué de presse annonçant que la banque allait louer trois cent mille pieds carrés à la Place Ville Marie aux termes d'un bail emphytéotique de quatre-vingt-dix-neuf ans. À la fin du bail, la banque deviendrait propriétaire du terrain. Même si le complexe devait s'appeler Place Ville Marie, la tour elle-même porterait le nom de la banque. Il n'y avait aucun appartement de grand luxe pour Muir au dernier étage (qui devait accueillir un restaurant) et la façade n'avait pas été modifiée pour permettre à la banque d'aménager son grand hall⁷¹. Le 360 de la rue Saint-Jacques devait être vendu au promoteur de la Place Ville Marie et reloué à la banque pour accueillir une succursale. En 1960, une société de gestion, Trizec, fut constituée par Webb and Knapp et des investisseurs anglais pour détenir l'immeuble. Les travaux de construction commencèrent enfin et d'autres entreprises, dont bon nombre étaient des clients de la Royale, signèrent des contrats de location. Zeckendorf promit par exemple à l'Alcan que, si la compagnie signait un bail à la Place Ville Marie, l'immeuble serait revêtu d'aluminium. D'autres banques commençaient elles aussi à quitter la rue Saint-Jacques; la Banque de Commerce annonça qu'elle allait faire bâtir son propre gratte-ciel au carré Dominion, tout près de là. Une fois que les plans de cet immeuble furent arrêtés, les architectes de Webb and Knapp ajoutèrent trois étages à la Place Ville Marie pour que Muir puisse se vanter d'être installé dans le plus haut édifice du Commonwealth. En guise de repréailles, la Commerce fit installer un mât d'antenne sur le toit de son immeuble.

Place Ville Marie était le fruit de l'une des équipes les plus invraisemblables à avoir vu le jour dans l'histoire du monde des affaires au Canada: deux Écossais opiniâtres, un Juif new-yorkais visionnaire et un Canadien français aux accents populistes, le maire de Montréal. Dans le communiqué de presse de mai, Zeckendorf affirmait que les négociations avaient été marquées au coin du «réalisme et de la bonne volonté». À vrai dire, la situation n'était pas aussi idyllique. Les relations étaient toujours extrêmement tendues. Muir et Gordon avaient choisi de traiter avec un promoteur new-yorkais et un architecte sino-américain, qui détonnaient tous deux dans l'establishment montréalais. Les enjeux étaient de taille — la Royale serait la première banque canadienne à ne pas être propriétaire de son siège social. De fréquentes frictions étaient donc inévitables. Zeckendorf devait reconnaître plus tard dans ses mémoires que son projet montréalais n'avait pas été «une partie de plaisir». Dans un accès de colère, Muir traita Pei de «maudit Chinois» (expression surprenante dans la bouche d'un homme qui, rappelons-le, revenait tout juste d'un voyage en Chine communiste). Pourtant, toutes ces frictions n'empêchèrent pas ces hommes profondément égocentriques de faire naître ensemble la Place Ville Marie, de se trouver un objectif commun et d'apprendre à se respecter mutuellement. «Chacun de ces hommes avait misé quelque chose — parfois, quelque chose d'aussi intangible et d'aussi précieux que sa



Muir examine la maquette de la Place Ville Marie préparée par l'architecte I.M. Pei.



La Place Ville Marie: un effort délibéré pour déplacer le centre du quartier financier de Montréal. Photo du haut: le «trou» à l'angle de Dorchester et University, avec le Saint-James Club légèrement à droite. Photo du bas: vue aérienne du chantier en 1961.

réputation — pour faire avancer notre projet.» En 1962, on pouvait admirer: «un immeuble massif et original» — le premier gratte-ciel moderne du Canada — qui devait modifier non seulement le visage de Montréal, mais aussi la vision que tous les Canadiens avaient du cœur de leurs cités⁷². L'immeuble qui se dressait à l'angle de Dorchester et d'University allait bientôt servir de modèle dans tout le pays.

Lorsque la nouvelle du décès de Jimmy Muir parvint à Montréal en avril 1960, la Place Ville Marie était encore une grande carcasse métallique inachevée. Il n'était pas surprenant de voir Donald Gordon et le successeur de Jean Drapeau à la mairie, Sarto Fournier, tenir les cordons du poêle aux funérailles. Zeckendorf était pris par ses affaires dans l'Ouest américain, mais il garda de Muir le souvenir du dirigeant de la banque «la plus dynamique» au Canada. Tous n'avaient que louanges pour l'homme qui avait bâti la banque aux quatre milliards de dollars d'actif. On ne pouvait toutefois manquer de faire un parallèle entre cette orgueilleuse construction inachevée qu'était alors la Place Ville Marie et la situation de la Banque Royale au décès de Jimmy Muir.

Malgré tout son dynamisme et son zèle réformiste, Muir avait laissé inachevée la transformation de la Banque Royale après la guerre. Quelque chose manquait, comme permettent invariablement de le constater les souvenirs de ceux qui avaient travaillé à la banque sous la direction de Muir. L'admiration que suscitaient en eux la perspicacité et l'énergie débordante de Muir ne les empêchait pas de lui attribuer un même défaut: «Jimmy incarnait le retour à l'ère de l'autocratie», «c'était un despote» et «si Dieu avait eu des cornes, il aurait ressemblé à James Muir»⁷³. Earle McLaughlin, qui devait succéder à Muir, concluait dans le même sens, même s'il se montrait un peu plus diplomate. «Il a fait énormément pour la banque, c'était un homme dynamique, un battant qui est resté là trop longtemps. Il aurait continué jusqu'à soixante-quinze ans si la mort ne l'avait emporté. Cela aurait été une erreur.» Muir était viscéralement incapable de déléguer à une époque où la croissance des banques canadiennes les conduisait inexorablement à affronter des défis que n'aurait pas permis de relever la hiérarchie rigide que Jimmy Muir essayait d'imposer à la banque. «Je me rappelle encore, déclarait McLaughlin, qu'ils étaient près de vingt à faire la queue à la porte de Muir dans l'ancien immeuble, vous savez, avec un document entre les mains; ils passaient plus de temps à attendre dans les couloirs qu'à travailler à leur bureau⁷⁴.»

Muir incarnait le style de direction d'un homme sorti du rang. Il avait travaillé dans le domaine bancaire cinquante-trois ans. «Je pense que l'une des principales conditions du succès, c'est d'avoir une idée très précise des objectifs que vous voulez atteindre, et ce, dès le plus jeune âge», avait-il déclaré un jour⁷⁵. Il considérait la banque comme une hiérarchie dans laquelle on s'élevait grâce à son dévouement et à sa compétence. Le sommet n'était accessible qu'à ceux qui avaient commencé tout en bas de l'échelle. Pease, Neill, Wilson et Dobson étaient tous persuadés

que les personnes situées en dessous d'eux méritaient de jouir d'une assez large autonomie: le système fonctionnait parce qu'il permettait de s'épanouir professionnellement, dans les limites soigneusement définies par la politique de la banque. Un système bancaire qui était par nature et de par la loi centralisé pouvait quand même être assoupli pour permettre à la diversité d'un pays aussi vaste que le Canada de s'exprimer, sans pour autant compromettre l'intégrité de l'ensemble. Par son ambition démesurée, Jimmy Muir avait détruit ce délicat équilibre. Plus il montait dans la hiérarchie, moins il faisait confiance à tous ceux qui se trouvaient en dessous de lui. Il régnait par la peur⁷⁶. Tout le processus de décision à la banque passait par son bureau; la banque regorge encore d'anecdotes au sujet d'employés qui étaient congédiés sans autre forme de procès (et habituellement réengagés après une dure pénitence) pour avoir osé braver la toute puissance de Muir. Lorsque celui-ci était en voyage en Chine ou à Londres, tout le siège social était paralysé. Le service du pétrole et du gaz, à Calgary, attendait des jours et des jours que soient autorisés des prêts qui auraient dû être octroyés immédiatement pour lui permettre de décrocher de nouveaux clients.

Le centralisme dogmatique imposé par Muir survenait à une époque où la banque se trouvait soumise à des tensions structurelles. Son marché s'était considérablement élargi, la concurrence s'était intensifiée et le cadre législatif qui régissait ses activités recevait des assouplissements. D'autres changements encore se profilaient à l'horizon: le plafond de 6 p. 100, par exemple, applicable aux intérêts débiteurs allait certainement céder sous la pression de la demande des consommateurs. Dans certains domaines qui revêtaient une grande importance stratégique, l'agressivité de Muir après la guerre avait balayé toute hésitation qu'aurait pu laisser le souvenir des années trente. La manière dont il avait immédiatement réagi aux nouvelles règles de crédit hypothécaire en 1954 était là pour le démontrer. À d'autres égards, par contre, il avait étouffé l'innovation à la banque en coupant les ailes à ses subordonnés, dont certains avaient pourtant de bonnes idées. L'ancien système continuait de favoriser l'ascension des jeunes cadres prometteurs. C'était par exemple le cas d'Earle McLaughlin, dont Muir avait fait son adjoint. Art Mayne maîtrisait les opérations bancaires internationales, domaine dans lequel Whit Shannon le secondait avec talent. John Coleman était un excellent inspecteur général. Quant à Jim Cornish, il accomplissait du bon travail à la tête du personnel. La banque regorgeait de talents, mais ces derniers étaient gagnés par la frustration vers la fin des années cinquante. En 1954, Sydney Dobson démissionna de la présidence du conseil, ayant le sentiment d'être devenu la cinquième roue du carrosse. Muir se para immédiatement de son titre. Un an après l'accession de Muir à la présidence du conseil, Ted Atkinson quittait son poste de directeur général, exaspéré par les ingérences de Muir. Celui-ci ne tolérait aucune contestation: il avait appris, se souvenait un cadre prometteur au siège social, à «écraser les gens»⁷⁷.

Par conséquent, pendant que Muir recensait ses victoires dans les services de détail, les prêts aux entreprises et les opérations internationales, la haute direction était minée par une angoisse latente qui coupait la banque des changements à l'œuvre dans la société canadienne. Une banque moderne devait adopter des méthodes modernes. Or, l'obsession que Muir nourrissait pour la formation en cours d'emploi interdisait tout effort systématique de préparation du personnel à de nouveaux défis: l'administration des prêts aux particuliers, l'établissement des documents hypothécaires ou la maîtrise des nouvelles techniques bancaires. L'idée que Muir se faisait du perfectionnement était de remettre un exemplaire de *Parkinson's Law* à chaque directeur de succursale, en insistant pour qu'il le lise. En désespoir de cause, les responsables régionaux commencèrent à organiser subrepticement, à l'intention du personnel, des séances de formation dont ils dissimulaient le coût dans leurs notes de frais. La formation, les rémunérations et l'avancement dépendaient toujours du jugement des supérieurs et d'un système suranné de fiches sur le personnel, qui faisaient tout simplement le tour de la haute direction. Il n'existait pas non plus de service de marketing qui aurait pu aider à positionner la banque face à la concurrence. Il fallut attendre 1959 pour voir un directeur général adjoint prendre enfin en charge les relations publiques de la banque. Dans tous ces domaines, Muir supposait tout simplement que les nouveaux défis pouvaient être relevés depuis le bureau du président.

Enfermé dans le monde masculin de la banque, Muir n'avait pas su percevoir non plus d'autres transformations sociales dans le Canada des années cinquante. Après la guerre, les Canadiens voulaient «s'installer». Ils aspiraient à la stabilité et à l'abondance. La mobilité et une faible rémunération initiale allaient de soi dans l'ancienne culture bancaire, mais les métiers de la banque n'exerçaient plus le même attrait qu'autrefois. C'est en 1954 que fut enfin abandonnée la règle sur le mariage. L'évolution était cependant plus lente dans d'autres domaines. Muir n'avait jamais pensé que les femmes travaillant à la banque pouvaient vouloir y faire carrière, et il ne faisait pas grand-chose en leur faveur. Pendant toute la décennie, les femmes furent confinées dans des emplois de préposées au guichet, de sténographes ou de commis aux écritures. «L'idée ne nous avait jamais effleurés, confiait un cadre, que les femmes aspiraient à faire carrière dans la banque⁷⁸.» En fait, beaucoup n'y tenaient pas. La banque offrait un travail à temps partiel idéal aux femmes qui essayaient tout à la fois d'élever leur famille et d'arrondir le revenu familial. Le personnel féminin était néanmoins exclu des postes d'encadrement. Il faisait partie des «fantassins» de la banque, sans aucun espoir d'accéder un jour au grade de général. La revue de la banque mettait l'accent sur l'apparence physique des employées et les conseillait sur le maintien à observer au travail — par exemple la façon de s'asseoir à un bureau⁷⁹. Quarante pour cent des femmes travaillant dans les banques étaient maintenant

mariées, et l'on supposait automatiquement qu'elles n'étaient pas mobiles, ce qui les privait de toute chance de promotion⁸⁰. La Banque Royale s'était hissée au sommet parce qu'elle avait su se doter d'un personnel dévoué et compétent. À la fin des années cinquante, cette fidélité du personnel n'était plus aussi assurée que par le passé. Ainsi que Muir l'avouait lui-même à Percy Saltzman, au réseau anglais de Radio-Canada en 1958, «notre grand problème dans la banque est de trouver — de trouver — des hommes capables⁸¹».

D'autres défis restaient sans réponse en 1960. La *Loi sur les banques* — et en fait tout le secteur des services financiers au Canada — devait être adaptée aux besoins de la société de consommation industrielle et urbaine de l'après-guerre. Muir aurait peut-être été à la hauteur dans ce domaine, mais il aurait été dépassé par l'évolution économique et sociale du Québec, qui prenait de plus en plus conscience de son caractère distinct après le décès de Duplessis en 1959. On en aurait une première manifestation symbolique lorsque *Le Devoir* soulignerait que, si les enseignes étaient bilingues au rez-de-chaussée de la Place Ville Marie, tous les panneaux étaient en anglais à partir du premier étage⁸². Ailleurs aussi, l'ordre établi allait vaciller sur ses bases, comme en témoignaient les nouvelles en provenance de Cuba. Il fallait gérer tous ces changements et Jimmy Muir, qui aimait faire cavalier seul, aurait fort probablement été incapable de faire face à toutes les tensions.

Et voilà que, sans préavis, il était décédé. Les administrateurs se réunirent en toute hâte pour adopter une résolution de condoléances. Madison Walter, vice-président depuis 1955, accepta à contrecœur la présidence que lui offraient les administrateurs. La banque, devait-il déclarer à *Canadian Business*, n'était plus le «métier paisible et de bon ton» qu'il avait appris dans son adolescence. La banque était désormais un secteur «dur, extrêmement compétitif». «La direction, concluait-il, doit être plus compétente et plus réceptive; il y a beaucoup de surcapacité, la concurrence est féroce et cela n'est sans doute pas prêt de changer⁸³.» Les administrateurs étaient manifestement d'accord. Dans le mois qui suivit le décès de Muir, ils décidèrent de vendre le Viscount et d'établir, au sein du conseil d'administration, un comité chargé de fixer la rémunération des cadres supérieurs de la banque⁸⁴. Le sentiment général était que la plus grande banque du Canada était mûre pour le changement mais, maintenant que Muir n'était plus là pour tenir fermement la barre, on ne savait pas du tout comment la Royale allait procéder à ces transformations.

CHAPITRE DIX

«Les bonnes personnes... aux bons endroits»: la Banque Royale dans un Canada en mutation, 1960-1980

Pour les Canadiens comme pour leurs banques, 1967 fut une année mémorable. Le 28 avril, Expo 67, qui célébrait avec faste le centenaire du Canada, ouvrait ses portes au public et annonçait un été qui allait rester gravé dans l'esprit des Canadiens comme un temps fort de l'identité et de la fierté nationales. Quatre jours plus tard, le 1^{er} mai, une *Loi sur les banques* radicalement transformée — qui, selon les banquiers, «libérait le marché» — entra en vigueur. Il est rare que l'adverbe «radicalement» soit employé à propos des banques canadiennes, mais il s'agissait bel et bien d'un changement fondamental. Le plafond de 6 p. 100 limitant les taux d'intérêt était aboli. L'abaissement des réserves-encaisse obligatoires devait permettre aux banques de mieux affronter la concurrence des «quasi-banques». Des hypothèques ordinaires, représentant jusqu'à 75 p. 100 de la valeur des maisons neuves ou existantes, pouvaient enfin être offertes à la succursale du coin. La *Loi sur les banques* sous sa forme révisée semblait ouvrir la porte, directement ou indirectement, à une vague de nouveaux «produits» bancaires. Les cartes de crédit, les fonds communs de placement, un large éventail de prêts à la consommation et des transactions électroniques s'intégrèrent rapidement au paysage financier canadien.

Les «forces de la concurrence» étaient donc en train de transformer la banque locale en un «centre de services financiers de détail diversifiés pour la personne ayant des ressources ordinaires¹». Les banques canadiennes voyaient s'ouvrir, dans les années soixante, un nouveau champ d'action, et le plus important depuis la création d'une banque centrale dans les années trente. La Banque Royale sut affronter le changement sans Jimmy Muir et relever le défi. Pour ce faire, elle revint à deux de ses caractéristiques fondamentales: elle plaça un «homme jeune» à sa tête et

mit en œuvre des «méthodes progressistes» pour demeurer la plus grande banque du Canada. Le climat euphorique des années soixante donna de l'audace à la banque, comme à l'ensemble du pays. La transformation de la Royale était déjà visible à l'Expo de Montréal.

Tout au long de l'été 1967, des millions de Canadiens «ordinaires» franchirent les portillons d'Expo 67. Montréal devint le pôle d'attraction du Canada; en se rendant à l'exposition, un grand nombre de touristes visitaient la Place Ville Marie, le gratte-ciel le plus célèbre au pays. C'est là, dans le foyer de l'immeuble, que la Banque Royale établit un Expo Centre, où des hôtesse parlant couramment neuf langues offraient cartes, renseignements et services financiers à un flot constant de visiteurs. Un grand nombre d'entre eux se rendaient jusqu'à la plate-forme d'observation du quarante-deuxième étage, où les attendait une vue à couper le souffle du Saint-Laurent et de l'île de Montréal. Chaque nuit, les quatre projecteurs de la Banque Royale — déménagés du 360 Saint-Jacques — balayaient le ciel de la ville, tandis que les dîneurs se pressaient à Altitude 747, le restaurant installé au dernier étage de la tour. La banque trouva d'autres façons encore de toucher le public canadien au cours de l'année du centenaire. Le 3 avril, la Royale devint la première banque canadienne à faire de la publicité à la radio; les annonces radiophoniques devaient être suivies à l'automne par des messages télévisés². La publicité écrite semblait surannée, dépassée à l'ère de l'électronique. Les ondes représentaient désormais le chemin le plus court pour atteindre le public et accroître sa part de marché.

La présence de la banque sur les ondes devait bientôt prendre une autre forme encore. Le 1^{er} avril de l'année suivante, l'hélicoptère de CJAD qui s'envolait dans le ciel de Montréal pour renseigner les automobilistes sur l'état de la circulation arborait les couleurs de la Banque Royale. Le JetRanger — le «Lion volant» — emportait à son bord un passager inhabituel: un dirigeant d'entreprise portant moustache dans la jeune cinquantaine, habillé d'un costume bleu marine et qui, la pipe entre les dents, contemplant derrière ses lunettes à l'épaisse monture les rues qui défilaient en dessous de lui. W. Earle McLaughlin était devenu le premier président d'une banque canadienne à suivre la circulation depuis les airs. «Nous avons acheté l'hélicoptère pour qu'on ait de nous l'image d'un service public utile, devait déclarer le responsable de la promotion des ventes à la Royale, et nous pensons également qu'il permet à la banque de s'associer à une technique moderne et très sophistiquée, ce qui reflète bien les activités bancaires de nos jours³.» La sortie de McLaughlin en hélicoptère, de bon matin, symbolise bien les années qu'il a passées à la barre de la plus grande banque du Canada. Pendant près de vingt ans, il s'est montré capable de s'élever au-dessus des chambardements qui secouaient le monde financier. À la différence de Jimmy Muir avant lui, McLaughlin apprit également à partager et à déléguer son pouvoir. Pour lui, le travail d'équipe comptait plus que les exploits individuels lorsqu'on était aux commandes.

L'arrivée de McLaughlin à la présidence en 1960 n'obéissait pas à un scénario rédigé d'avance. Le décès de Muir avait laissé le conseil d'administration aux prises avec un véritable dilemme. Les activités de la banque s'étaient beaucoup développées à Toronto pendant les années cinquante. Les administrateurs montréalais, naguère habitués à exercer un pouvoir incontesté sur le conseil, devaient maintenant composer avec des Torontois au caractère bien trempé comme E.P. Taylor, J.S.D. Tory et W.E. Phillips. En outre, devant l'importance croissante que prenait Toronto sur le plan économique, la banque y avait parachuté des cadres supérieurs de talent. Deux Néo-Écossais rompus aux opérations bancaires devaient ouvrir la voie, Burnham Mitchell et Ken Sedgewick, qui devinrent bientôt incontournables dans le monde des affaires à Toronto. Sedgewick, qui avait accédé au rang de directeur général en 1955, devait recevoir cinq ans plus tard le titre singulier de vice-président et chef de la direction en Ontario. Le décès inopportun de Mitchell en 1959 avait fait de Sedgewick, à cinquante-huit ans, le numéro un de la Royale en Ontario. Ses manières aristocratiques ne l'empêchaient pas d'avoir ses entrées dans les milieux d'affaires torontois; le *Telegram* de la ville le décrivait comme un «banquier amical» qui perpétuait la «superbe tradition» de la banque à Toronto⁴. Sedgewick pensait bien être promis à la présidence.

Il y avait pourtant d'autres candidats, à Montréal. Le directeur général associé Art Mayne dirigeait avec une grande compétence les opérations internationales. Cultivant avec habileté ses relations dans la banque, Mayne était toutefois freiné dans ses ambitions par une mauvaise santé. Il était flanqué de Madison «Matt» Walter, vice-président de la banque. Ancien directeur général adjoint, Walter siégeait au conseil d'administration depuis 1955 et jouissait d'un grand respect dans les milieux d'affaires montréalais. Son charme venait de son côté «vieille école»; son style posé se rapprochait davantage de celui d'un Sydney Dobson que de l'attitude combative d'un Jimmy Muir. Il n'était pas très chaud lui non plus pour occuper le poste suprême. Cela laissait sur les rangs le jeune Earle McLaughlin. Celui-ci s'était signalé à la tête de la succursale principale de Montréal au début des années cinquante avant de devenir directeur général adjoint en 1953. Muir avait décelé chez McLaughlin les signes de cette énergie et de cette ambition qui le caractérisaient lui-même — des traits dont Walter et Sedgewick étaient dépourvus. En 1954, c'est à McLaughlin qu'il avait fait appel pour orchestrer l'entrée de la banque dans le domaine des prêts hypothécaires. Si tant est que Muir ait jamais révélé ses intentions, il avait ouvert son jeu en 1959 en faisant de McLaughlin son «assistant» puis, au début de 1960, en le nommant directeur général tandis que Sedgewick était promu à Toronto. Ce n'était pas que McLaughlin manquât de qualités, mais il n'avait que quarante-cinq ans et était à peu près inconnu hors de la banque. Trois mois plus tard, il allait sembler naturel de choisir McLaughlin, Walter, Sedgewick et Mayne pour tenir les cordons du poêle aux funérailles de Muir; le choix de son successeur à la tête de la banque, par contre, n'allait pas de soi.



Madison Walter. Premier natif de l'Ontario à avoir occupé la présidence de la banque et aussi celui qui y est resté le moins longtemps (ci-dessus). Élu en avril 1960, Walter devait être emporté en décembre par une tumeur au cerveau. Page suivante: son successeur, McLaughlin, était aussi à l'aise que lui en public. Le Premier ministre John Diefenbaker inaugure la nouvelle succursale principale d'Ottawa en coupant le ruban tenu par la mairesse Charlotte Whitton (à droite) et Samuel Short (à gauche), client de la banque depuis 1899.



Muir ayant rejoint sa dernière demeure en haut du cimetière du Mont-Royal, le conseil d'administration se réunit le 26 avril pour débattre de la délicate question de sa succession. Malgré l'ambition de Sedgewick, il apparut rapidement que les administrateurs montréalais restaient puissants au conseil, et ils penchaient en faveur de Walter. C'était un homme qu'ils connaissaient bien et qui, grâce à son amabilité, s'était fait de nombreux alliés. Originaire de l'Ontario et entré à la banque en 1912, Walter semblait un choix sûr — en tout cas, son extrême courtoisie produisait certainement un heureux contraste avec les manières tranchantes de Muir. La revue de la banque le décrivait comme une personne «très humaine, d'un heureux tempérament, ayant de la considération pour les autres», qui avait «grandi dans la famille de la Royale⁵». Matt Walter, qui avait alors soixante-trois ans, n'était cependant guère enthousiaste à l'idée de relever le défi que lui proposaient les administrateurs. Il donna néanmoins son accord lorsque l'avocat montréalais W.H. Howard et Graham Towers proposèrent sa candidature*. Les partisans torontois de Sedgewick, de treize ans le cadet de Walter, lui donnèrent à entendre que son heure viendrait⁶.

L'arrivée de Walter donna immédiatement une allure plus collégiale à la haute direction de la banque. Walter laissa McLaughlin informer le conseil d'administration de l'avancement des travaux de la Place Ville Marie. Quant à Mayne, il fit le point sur les activités internationales. Non seulement l'avion de Muir fut-il rapidement vendu mais, autre signe indubitable de changement, le conseil d'administration institua un comité chargé d'établir les principes de rémunération des cadres supérieurs. En portant son

* À mesure que les banques canadiennes internationalisaient leurs activités, les archaïques titres anglo-écossais disparaissaient rapidement de leur organigramme. Walter allait être élu président *et* président du Conseil, appellations auxquelles les milieux bancaires américains étaient plus habitués.

choix sur Walter, le conseil d'administration avait, peut-être inconsciemment, défié une tradition de la Banque Royale, celle d'une institution qui misait sur les jeunes. Les hommes jeunes étaient une source de changement et d'énergie. On ne saura jamais si Walter aurait pu montrer le dynamisme de Muir hors du siège social. Le destin ne devait pas lui en laisser le temps. À la fin d'octobre 1960, cinq mois après son accession à la présidence, Walter appela sa secrétaire et lui demanda de trouver d'où venait la sonnerie persistante qui l'ennuyait. Sa secrétaire lui répondit qu'elle n'entendait aucune sonnerie. Walter était atteint d'une tumeur au cerveau et, le 9 décembre, la Banque Royale perdait son deuxième président en huit mois.

Une vive inquiétude se répandit dans toute l'institution. La plus grande banque du Canada ressemblait à un navire à la dérive. Des commentaires négatifs dans la presse financière risquaient de nuire aux perspectives commerciales de la Royale et de provoquer une crise de confiance. Jim Cornish, le directeur général adjoint responsable du personnel, se rappelait le climat de panique qui commençait à s'installer: «Vous savez, les autres banques étaient presque prêtes à passer le chapeau rue Saint-Jacques pour nous venir en aide⁷.» Pour aggraver le tout, on apprit que la Commerce et l'Impériale se fusionnaient; le titre de plus grande banque du Canada que détenait la Royale était remis en question*. Heureusement, la banque connaissait une bonne année — les bénéfices étaient en hausse de 14 p. 100 en 1960, et les dépôts avaient atteint un niveau record —, ce qui calmait un peu les inquiétudes. Cependant, lorsqu'ils se réunirent le 19 décembre, les administrateurs avaient conscience qu'une décision des plus difficiles les attendait. De plus, ils abordaient cette séance cruciale partagés au sujet du successeur à choisir.

Le conseil d'administration n'avait jamais été aussi divisé depuis la proposition de Pease, en 1887, d'ouvrir une succursale à Montréal. Les administrateurs torontois, se rangeant derrière Eddie Taylor et Jack White de l'Imperial Oil, estimaient que l'heure de Sedgewick était venue. Les Montréalais, à la suite de W.H. Howard et de R.D. Harkness, de la Northern Electric, en doutaient. Bien que relativement jeune, Sedgewick paraissait un peu éteint et ne semblait guère avoir la faveur du personnel. La solution de rechange logique, aux yeux de Montréal, c'était le spécialiste de l'international, Art Mayne, mais celui-ci ne jouissait pas d'une excellente santé et s'était désisté. Rempli d'espoir, Sedgewick avait quitté Toronto pour Montréal, où il était descendu au Ritz-Carlton. À dix heures du matin, les administrateurs firent leur entrée dans la salle du conseil, tandis que tout le siège social retenait son souffle.

Les choses se corsèrent lorsque Harkness, en qualité de président du comité nouvellement formé pour étudier la rémunération des cadres supérieurs, déposa un rapport recommandant que Earle McLaughlin soit porté à la présidence. Les administrateurs de Toronto, opposés à la

* Pendant un bref trimestre de 1961, la CIBC devança la Royale par la taille de son actif.

recommandation, lancèrent un débat houleux qui devait durer quatre heures et demie. McLaughlin était trop jeune, trop peu connu, affirmaient les Torontois. Nous sommes prêts à courir le risque, répliquaient les Montréalais, la banque ne peut pas se permettre d'avancer à pas de tortue pendant que le marché se développe aussi vite. On fit monter des sandwiches. Une délégation se rendit chez Mayne pour savoir dans quel camp il se rangeait. Une poignée de Torontois se précipita au Ritz pour s'entretenir avec Sedgewick. En milieu d'après-midi, les Montréalais avaient gagné: la banque allait être dirigée par un «jeune» de quarante-cinq ans. Pour calmer les appréhensions que l'inexpérience de McLaughlin suscitait chez les Torontois, il fut convenu que le nouveau président s'appuierait, lors de son entrée en fonctions, sur l'expérience et les conseils d'Art Mayne (qui accédait au conseil d'administration) et de C.B. «Charlie» Neapole (qui devenait directeur général).

«Je vous conseille fortement, déclarait E.P. Taylor à Sedgewick dans une lettre qu'il lui adressait à titre personnel deux jours plus tard, de vous montrer un "bon soldat" malgré vos convictions personnelles et votre déception compréhensible⁸.» Sedgewick s'était vu offrir une vice-présidence et la possibilité de devenir «membre à part entière de l'équipe de direction». Sourd aux conseils de Taylor, il remit sa démission. Il devait déclarer à McLaughlin qu'il était «découragé et n'adhérait plus à certains des idéaux qui lui avaient jusque-là paru incontestables⁹». Il trouva bientôt un poste d'administrateur chez Pitfield Mackay, Ross & Co., tandis que McLaughlin consacrait le début de sa présidence à colmater les brèches. Afin de «boucher un trou», comme disait un administrateur, dans la structure de la banque à Toronto¹⁰, il nomma Donald Anderson directeur général pour l'Ontario et accorda une promotion à John Coleman pour qu'il le seconde*. Mayne devenait vice-président directeur, ses responsabilités à la tête des opérations internationales étant confiées à Whit Shannon en qualité de directeur général adjoint. Le directeur général Neapole était le principal responsable de la direction. McLaughlin se trouvait donc entouré de collaborateurs compétents à la direction; il s'était constitué une «équipe», dont le soutien et les conseils n'allaient jamais lui faire défaut. McLaughlin ne se départissait jamais d'une certaine bonhomie: il avait le don de galvaniser ceux qui l'entouraient et, à la différence de plus d'un président de banque, il avait su rester simple. Se remémorant en 1979 l'expérience de ces premiers mois, Jim Cornish — sur lequel McLaughlin en vint à se reposer pour

* La tension persista entre Montréal et Toronto. Elle allait refaire surface dans les années soixante-dix, lorsque l'évolution politique du Québec amena certains administrateurs torontois à presser la banque de renforcer sa présence dans leur ville. McLaughlin refusa catégoriquement de quitter Montréal; seule une déclaration de souveraineté obligerait la Royale à déménager afin de protéger sa charte fédérale. Le plus ironique, c'est, qu'à l'ère des communications électroniques et de l'avion à réaction, l'emplacement du siège social a généralement de moins en moins d'importance. McLaughlin devait transférer par la suite certaines fonctions dans d'autres centres régionaux.



L'adieu à Cuba. Après soixante ans de présence à Cuba, la banque a vendu ses actifs au gouvernement révolutionnaire de Fidel Castro en 1960. La séparation s'est faite à l'amiable, ce qui ne fut pas le cas pour les banques américaines, expropriées la même année. R.K. Mennell, directeur de la succursale de Camagüey, remet ici le trophée récompensant l'éleveur du plus beau taureau de concours à un capitaine de l'armée cubaine en 1959. Après son retrait, la banque a continué de financer le commerce extérieur cubain et a gardé un bureau de représentation à La Havane.

— ♦ ♦ ♦ —

tout ce qui touchait le personnel — attribuait généreusement à son patron le mérite d'avoir réalisé «l'un des plus grands changements qui aient jamais eu lieu dans le style de direction de la banque¹¹».

Les affaires internes de la banque n'allait pas être les seules à réclamer l'attention du nouveau président. Avant même que celui-ci ait pu concevoir une stratégie en vue de moderniser l'organisation autocratique mise en place par Muir, une crise devait secouer le réseau international de la Royale, naguère remarquable par sa stabilité. Par une froide journée de décembre 1961, un vendredi après-midi, Earle McLaughlin ouvrait sa porte à trois visiteurs imprévus. Il connaissait le consul américain à Montréal, Jerome Gaspard, pour l'avoir rencontré dans des réceptions. Les deux autres, par contre, étaient des visages inconnus. Ils avaient un service à demander à la Banque Royale. Nicholas Katzenbach était le pro-

cureur général adjoint des États-Unis, le bras droit de Robert Kennedy. Il était accompagné de James B. Donovan, l'avocat new-yorkais qui s'était fait largement connaître à la fin des années cinquante en assurant la défense de l'espion soviétique Rudolf Abel. Il avait été envoyé en émissaire à Montréal par un comité de familles cubaines installées aux États-Unis dont les hommes s'étaient fait prendre en avril de l'année précédente lorsque leur tentative d'invasion de Cuba avait tourné court.

Parmi les hommes de l'«armée de libération» qui avaient débarqué dans la baie des Cochons, mille deux cents étaient en train de pourrir dans les prisons cubaines. Les relations entre Washington et La Havane étaient alors glaciales. Le gouvernement révolutionnaire de Fidel Castro était disposé à libérer les prisonniers — mais à un certain prix. Castro se refusait toutefois à traiter directement avec le gouvernement américain. Toute libération devait être négociée par des canaux privés. Les Cubains refusaient également de traiter avec les banques américaines. En octobre 1960, Castro avait nationalisé toutes les banques étrangères présentes à Cuba, sauf deux: la Banque Royale et la Banque de Nouvelle-Écosse. Toutes deux avaient échappé à la condamnation d'impérialisme économique qui avait été prononcée contre leur rivale américaine de toujours, la First National City Bank de New York. Castro avait besoin d'une ouverture financière sur le monde extérieur, et les banques canadiennes avaient toujours été bien accueillies à Cuba. Si les Américains voulaient revoir leurs prisonniers, ils devaient payer les Cubains par l'entremise de la Banque Royale.

Katzenbach et Donovan devaient verser aux Cubains une rançon de près de 60 millions de dollars, sous forme de médicaments et de produits alimentaires fournis par la Croix-Rouge américaine. La visite du trio américain obligea plusieurs hauts responsables de la Royale à Montréal, à New York et à La Havane à annuler leurs plans pour la fin de semaine. Whit Shannon, chef du service international, coordonna les dispositions prises entre l'agent de la banque à New York, Bob Utting, et son représentant à La Havane, Harry Berry. Alors que les négociations battaient leur plein, Castro et le chef de la Banco Nacional de Cuba, Ernesto «Che» Guevara, se pointèrent à l'appartement de Berry où ils passèrent plusieurs heures à arpenter nerveusement le salon. Berry devait confier plus tard le malaise qu'il avait ressenti à la vue des revolvers qui pendaient à la ceinture des deux chefs révolutionnaires; à un moment donné, Guevara avait défait sa ceinture pour la jeter avec son revolver sur le bureau, à côté d'un Berry décomposé. Il ne fallut que quelques jours à la banque pour tout mettre au point. Elle allait remettre à la Banco Nacional de Cuba une lettre de crédit irrévocable qui lui permettrait de tirer des fonds sur la Croix-Rouge américaine, représentant les familles des prisonniers, à mesure que ceux-ci seraient rapatriés. Le 20 décembre, Donovan et les représentants de la Banco Nacional de Cuba signaient une entente, et les premiers prisonniers arrivaient à Miami pour le réveillon de Noël.

Les opérations de rapatriement se poursuivirent en 1962. Lorsque tout fut terminé, Bobby Kennedy envoya à Earle McLaughlin une lettre dans laquelle il louait la banque de son «sens de la décision et de l'action». Katzenbach se fit l'écho de ces félicitations, mentionnant «l'affabilité des responsables de la banque canadienne». Dans ce concert de louanges, la banque renonça discrètement aux commissions qui lui étaient dues, notamment à des agios de 70 000 \$ sur la lettre de crédit, la plus importante que la banque ait jamais établie¹².

L'épisode de la baie des Cochons ne pouvait cependant masquer une réalité: la banque devait tirer un trait sur Cuba. C'était également une sorte de chant du cygne pour le réseau de services de détail établi dans les Caraïbes et en Amérique latine. L'exportation des compétences acquises par les banquiers canadiens dans les services de détail continuerait de se révéler profitable dans toute la région, mais le champ d'action se rétrécissait. Même avant l'arrivée au pouvoir de Castro, le réseau de succursales mis en place à Cuba était mal en point. Le régime de Batista avait étouffé l'économie. La Banco Nacional de Cuba avait commencé à obliger les banques commerciales de l'île à acheter des bons du Trésor cubain. Les troubles provoqués par les forces rebelles nuisaient à la bonne marche des succursales; à la fin de 1958, par exemple, celle de Contramaestre avait fermé purement et simplement après que l'aviation gouvernementale eut effectué un raid sur la ville.

L'entrée de Castro à La Havane au début de 1959 apporta un répit. Une certaine stabilité était revenue. Cependant, une vague d'anti-américanisme ne tarda pas à déferler sur l'île; en octobre 1960, toutes les banques américaines à Cuba étaient expropriées. Bien que les deux banques canadiennes aient échappé à cette mesure, Art Mayne, qui dirigeait alors les opérations internationales de la Royale, signala bientôt que le maintien d'activités «rentables» à Cuba semblait peu probable, étant donné que la Banco Nacional de Cuba, sous la direction de Guevara, commençait à monopoliser les opérations bancaires dans l'île. C'est pourquoi, en décembre 1960, alors que ses administrateurs s'attaquaient à l'épineuse question de la succession de Walter, la Banque Royale négociait élégamment sa sortie à Cuba. À la différence de ses rivales américaines, elle parvint à rapatrier ses investissements dans l'île — environ 8,8 millions de dollars américains — en cédant tous ses éléments d'actif et de passif à la Banco Nacional de Cuba. Les employés qui n'étaient pas des ressortissants cubains reçurent l'autorisation de quitter l'île, tandis que les autres se voyaient garantir un emploi à la banque centrale de Cuba. Un bureau de représentant fut créé à La Havane pour permettre à Cuba de garder une fenêtre ouverte sur le monde occidental. La négociation du rapatriement des prisonniers devait passer par ce bureau. Celui-ci ferma ses portes en 1965, mais cela n'empêcha pas la banque de continuer à financer le commerce extérieur cubain. À Montréal, elle garda le consulat de Cuba parmi ses clients et ouvrit des comptes à un nombre croissant d'émigrés cubains.

Les Caraïbes étaient en proie aux bouleversements politiques pendant les premières années de McLaughlin à la présidence. En République Dominicaine, l'effondrement du régime Trujillo en 1961 avait débarrassé la banque d'un gouvernement corrompu par le népotisme, mais il la laissait au centre d'un épineux dossier, celui des avoirs que possédait à l'étranger la famille du dictateur assassiné. À l'autre extrémité de l'île d'Hispaniola, en 1965, «Papa Doc» Duvalier expulsait le directeur de la Banque Royale à Port-au-Prince sous des accusations fabriquées de toutes pièces. Dans la plupart des pays des Caraïbes, cependant, la banque se heurtait à d'autres problèmes. Les lois sur le rapatriement des bénéficiaires, les exigences de participation locale et l'instabilité des monnaies rendaient les activités difficiles. Dans certains cas, la Royale demanderait le statut de banque locale — en créant la Banco Royal Venezolano C.A., par exemple, en 1971. Les années soixante la verraient même créer toute une série de sociétés de fiducie — en Jamaïque, à la Trinité, aux Barbades, en Guyane et dans les îles Caïman. De même, en 1965, la banque se joindrait à plusieurs partenaires de premier plan, dont la Westminster Bank et Morgan Grenfell, pour former à Nassau la RoyWest Banking Corporation dans le but de se livrer à des opérations de financement hypothécaire et de banque d'investissement internationale dans les Antilles britanniques. Cependant, la tendance générale dans cette région du globe était au désengagement progressif, ce qui ne manqua pas de peiner un grand nombre d'employés et de clients de la banque.

Si l'évolution politique avait été spectaculaire à Cuba et dans le reste des Caraïbes, le nouveau visage des opérations bancaires à l'étranger devait être modelé de manière plus paisible — en bonne partie sous l'influence des eurodollars et des pétrodollars — pendant les années soixante et soixante-dix. Par ailleurs, des changements devenaient nécessaires au pays même. Muir avait poussé à l'extrême le modèle d'exploitation qui caractérisait à l'époque les banques canadiennes. Il y était parvenu en imposant à la banque un style de direction autoritaire, fondé sur la hiérarchie: les décisions se prenaient de bas en haut, suivant un parcours linéaire. Muir était le dernier président dont on a pu dire qu'il «régnait» sur la Banque Royale; son passage à la présidence devait marquer la fin de l'ancien style de direction pratiqué par les banquiers.

Earle McLaughlin était un banquier d'une espèce différente, fait pour une époque différente. Il avait lui aussi appris le métier dans les succursales mais après avoir terminé ses études universitaires à Queen's. Entré à la banque pendant les années trente, il l'avait vue évoluer vers des fonctions nouvelles sous la pression de la Deuxième Guerre mondiale et pendant la période d'expansion des années cinquante. Les limites des banques canadiennes, il les connaissait bien: Muir l'avait envoyé à Ottawa en 1954 pour aider la banque à établir sa présence dans le domaine des prêts hypothécaires, avant de voir cette initiative annihilée à la fin des années cinquante par le plafonnement des taux d'intérêt débiteurs à 6 p. 100. Il avait assisté à la montée des «quasi-banques», les sociétés de

financement et de confiance, qui rivalisaient à qui mieux mieux, dans un marché financier de plus en plus encombré, pour se tailler une place dans le secteur qui avait jusque-là été le domaine réservé des banques. En 1960, une transformation structurelle du système bancaire canadien était devenu inévitable. Muir l'aurait combattue de toutes ses forces; McLaughlin, lui, l'appelaient de ses vœux.

De la même façon qu'Edson Pease avait adopté des «méthodes progressistes» pour affirmer la primauté de la banque pendant les années d'expansion du régime Laurier, au début du siècle, le sens inné du changement qu'avait McLaughlin allait permettre à la banque de franchir de nouvelles étapes. Ce faisant, il transformerait complètement la culture de la Royale. Cette transformation n'irait pas sans problèmes: plus tard, McLaughlin devait comparer la banque à «une grosse balle élastique» qui reprenait sa forme dès qu'on relâchait la pression¹³. Il y eut des échecs, des erreurs de calcul et des crises. Les femmes, par exemple, constatèrent qu'elles devaient élever la voix pour se faire entendre de la banque. Parallèlement, les opérations internationales changeaient du tout au tout, et les banquiers habitués au rythme indolent des services de détail dans les Caraïbes devaient maintenant affronter un monde nouveau au rythme trépidant, celui des eurodollars et des banques d'affaires.

Malgré tout cela, McLaughlin apprit à s'adapter au changement. Il décentralisa les activités et se garda d'intervenir partout, comme Muir en avait l'habitude. Il aimait dire sur le ton de la plaisanterie qu'il en savait toujours «un peu sur beaucoup de choses». Un collègue le comparait à un adepte du surf qui parvenait toujours à se maintenir au sommet de la vague¹⁴. Lorsque McLaughlin abandonna la présidence, en 1980, il avait fait de la Banque Royale une institution différente. «Le chef de la direction exerçant son pouvoir en solitaire appartient au passé, écrivait le *Maclean's*. Il a fait place à la planification stratégique, aux comités de gestion, aux courbes de productivité, aux équipes de consultants et à l'informatique. La bonne vieille gestion «au pifomètre» a tout simplement fait son temps¹⁵.»

La croissance de la banque parlait en faveur de McLaughlin. Sous l'impulsion de la prospérité et de l'inflation, l'actif de la Royale passa de 4 milliards de dollars à 62 milliards pendant les vingt années qu'il passa à la présidence, de 1960 à 1980. Pendant cette période, les mille dix-huit succursales que la banque comptait en 1960 dans le pays et à l'étranger étaient devenues mille cinq cent quatre-vingt-douze en 1980. Derrière ces chiffres se profilaient des changements considérables dans la répartition des activités de la banque. L'expansion du secteur de l'énergie dans les Prairies avait entraîné un déplacement du centre de gravité de la banque vers l'Ouest. Si les années cinquante avaient été marquées par l'ascension de Toronto, la décennie soixante-dix et le début des années quatre-vingt devaient être marqués par l'accession de Calgary et de Vancouver au rang de grandes métropoles. En 1971, 55,5 p. 100 du portefeuille de prêt de la banque étaient situés en Ontario et au Québec — contre 23,5 p. 100 en Alberta et en Colombie-



Un nouvel immeuble. Photo du haut: la cérémonie marquant l'achèvement de la Place Ville Marie, en 1960, avec un drapeau mohawk déployé par ces travailleurs amérindiens insensibles au vertige. Photo du bas: l'inauguration de l'immeuble en septembre 1962 montrait bien les courants qui s'entrecroisaient alors dans la société québécoise: le Premier ministre Jean Lesage, père de la Révolution tranquille, s'adresse aux invités.

Britannique. En 1980, la part des provinces centrales était passée à 48,5 p. 100 et celle des deux provinces situées le plus près du Pacifique, à 35 p. 100. Alors que Muir se serait attribué le mérite de cette croissance, McLaughlin y voyait le résultat d'un effort collectif. Il avait su ramener aux plus hauts échelons de la banque la cohésion et l'esprit de solidarité qui avaient contribué si puissamment à son expansion à l'époque de Pease, de Neill, de Wilson et de Dobson, et qui avaient disparu à l'époque de Muir. «Cela ne s'est pas fait du jour au lendemain, devait-il déclarer au *Canadian Banker*. Nous avons veillé à placer les bonnes personnes aux bons endroits et à leur confier des responsabilités sans mettre le nez dans leurs affaires. C'est de cette manière que j'ai essayé de diriger la banque¹⁶.»

La nécessité de déléguer les pouvoirs était manifeste dès le départ. Comme Walter, McLaughlin se rendit compte presque immédiatement que les méthodes mises en place par Muir pour exercer son pouvoir absolu devaient absolument être modifiées. Par exemple, chaque fin d'après-midi, les responsables de la trésorerie venaient cogner à sa porte pour lui demander d'approuver les placements de fonds au jour le jour, les achats de bons du Trésor et les opérations de change. McLaughlin ne tarda pas à trouver la situation intolérable. Il ne connaissait pas grand-chose dans ces domaines. «Je ne veux plus prendre ces décisions, déclara-t-il à ses collaborateurs, tenez-moi au courant si vous avez des ennuis, informez-moi lorsque vous faites des emprunts à la Banque du Canada, il n'y a rien de mal à cela, mais pas tous les jours. Petit à petit, nous avons réussi à déléguer¹⁷.» Il apparut bientôt au nouveau président qu'en déléguant ainsi ses pouvoirs, il pourrait se consacrer à d'autres tâches et rendre la direction de la banque un peu moins rigide. À l'évolution du marché national des services bancaires devait correspondre une évolution de l'organisation de la banque. Le rythme des changements, plutôt lent au départ, s'accéléra progressivement pour culminer en 1977, date à laquelle la banque, pour la première fois depuis 1899, décida de procéder à une réorganisation.

Si la perspective du changement ne semblait guère déranger McLaughlin, c'est qu'il se faisait une conception différente du poste de président. Alors que Muir souffrait d'une insécurité foncière à la tête de la banque, McLaughlin ne voyait pas dans la délégation une perte de pouvoir. Cela venait peut-être en partie du fait qu'il était le premier diplômé d'université à diriger la banque. Entrer à la Royale après avoir terminé son collège, même au cours des années trente, représentait peut-être un défi moins redoutable que lorsqu'on était un petit immigrant écossais ou un gars de la campagne arrivé des Maritimes. McLaughlin venait d'un milieu relativement aisé, plus précisément de la petite ville d'Oshawa. Il n'avait pas eu besoin d'émigrer pour améliorer son sort. Il était le cousin du colonel Sam McLaughlin, qui s'était reconverti dans la fabrication d'automobiles, «un cousin suffisamment éloigné pour que je sois obligé de travailler», avait-il déclaré un jour à la blague¹⁸. Il avait toujours affirmé que le droit avait été sa première passion, mais il s'était plutôt inscrit en histoire et en économie

à Queen's. Il avait eu là comme professeurs quelques-uns des rares universitaires canadiens à avoir étudié notre système bancaire. Clifford Curtis et Frank Knox lui avaient donné des cours sur la nouvelle banque centrale du Canada. Il avait pu, grâce à ses bonnes notes, obtenir un poste de correcteur — à 25 cents la copie — dans le cadre des cours d'opérations de banque offerts à Queen's pour le compte de l'ABC. Dans le Canada des années trente, cependant, il ne suffisait pas d'avoir de bonnes notes pour décrocher un emploi. McLaughlin frappa à la porte de la Banque du Canada et du ministère des Finances à Ottawa avant que le professeur Curtis lui suggère la Banque Royale. Il lui conseilla d'aller voir un certain M. Travers, directeur de la succursale de Kingston. McLaughlin avait entendu dire que les banques n'engageaient que des diplômés du secondaire. Quel avenir une banque pouvait-elle donc bien offrir à un diplômé universitaire? «Et Graham Towers, alors?» fut la réplique de Travers.

Dix jours après que McLaughlin eut décroché la médaille d'or en économie à Queen's, au printemps de 1936, il débutait à la succursale de la rue Yonge, dans le centre-ville de Toronto. Son salaire était de 750 \$. Ce qui le frappa tout de suite, ce fut l'absence de formation — mis à part ce que pouvait lui apprendre le comptable dont le bureau jouxtait le sien. Ce que McLaughlin ne savait pas, c'est que la banque avait choisi d'engager de jeunes diplômés d'université pour voir comment ils se comporteraient. Il recevait 250 \$ de plus que les finissants du secondaire et figurait sur une liste secrète de jeunes gens «à suivre». Un an plus tard, le nom de Whit Shannon, frais émoulu de Queen's, devait également s'ajouter à la liste. Leur carrière s'en trouva favorisée, grâce à des mutations plus fréquentes et à des promotions accélérées. En 1945, McLaughlin s'occupait des crédits nationaux au siège social avant de devenir, un an plus tard, directeur adjoint de la succursale principale de Montréal, deux postes qui constituaient des tests importants aux yeux de la banque. C'est là que Jimmy Muir le remarqua.

Lorsque McLaughlin parvint à la présidence de la banque, il avait eu amplement le temps de se rendre compte des lacunes de la formation «sur le tas». Muir avait toujours soutenu qu'il suffisait aux «gars de la banque» de progresser dans la hiérarchie pour apprendre tout ce dont ils avaient besoin pour exercer leur métier. Les cours offerts par l'ABC pouvaient certes être utiles. Pourtant, tout indiquait en 1960 qu'une formation spécialisée devenait de plus en plus nécessaire. Le volume des opérations, par exemple, devenait absolument énorme: les succursales de Toronto et de Montréal compensaient chaque jour un demi-million de chèques¹⁹. La mécanisation apportait une solution partielle au problème. Un système universel de codage des chèques — permettant la reconnaissance de caractères magnétiques — fit son apparition. La passation électronique des écritures, à l'aide de machines «Post Tronic», fut instaurée dans les grands centres. Pour traiter cet énorme volume d'opérations financières, la banque commença à songer à l'ordinateur, mais il y avait des réticences. Les machines à calculer semblaient remettre en cause les fondements



Les banquiers à l'école. Earle McLaughlin était conscient de la nécessité d'assurer une bonne formation au personnel. En 1954, il traversa tout le pays afin de mettre les directeurs régionaux au courant du fonctionnement des hypothèques résidentielles. On le voit ici (deuxième à partir de la droite) se mêler à une rencontre des directeurs de succursale dans l'Ouest.

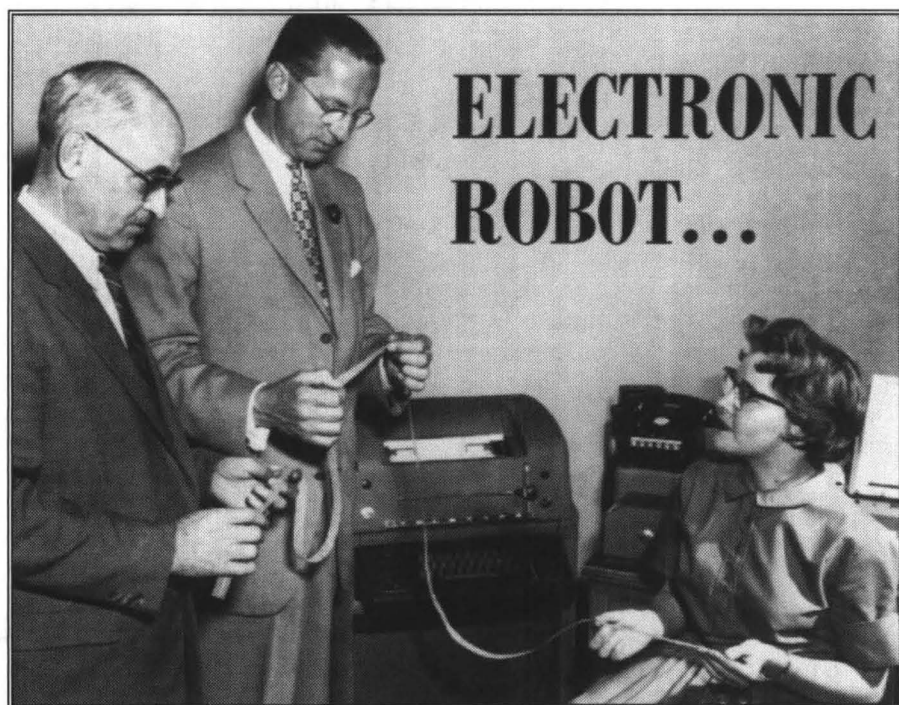
mêmes de la culture des «gars de la banque». C'étaient des «robots» et des «brillants idiots»²⁰. Il reste que, en 1961, la Royale allait devenir la première banque canadienne à installer un ordinateur — un IBM 1401 — à son siège social. Les machines permettaient de réduire les frais et d'accélérer le service. La fastidieuse corvée que constituait le calcul des intérêts mensuels sur les comptes pouvait, par exemple, être désormais exécutée par l'ordinateur. Cependant, l'avènement de la machine — et l'éventail de plus en plus large des tâches qu'elle pouvait exécuter — ne faisait que souligner la nécessité d'une spécialisation du personnel.

La mécanisation n'empêchait pas les effectifs de croître. Comptant seize mille six cents personnes en 1960, la «famille» de la Banque Royale devait passer à trente-six mille neuf cents membres à la fin du mandat de McLaughlin, en 1980. Pour McLaughlin, il était clair que le personnel devait recevoir une formation. Il décida immédiatement de tirer parti des séances de formation clandestines que les cadres de la région de Toronto avaient mises sur pied, bravant l'interdiction de Muir. La formation

devait désormais être officiellement appuyée par la banque. McLaughlin et Jim Cornish, son directeur général adjoint responsable du personnel, étaient d'avis que la qualité de la banque se mesurait à celle de son personnel; la formation, plutôt que l'ancienne philosophie des «gars de la banque», était la clé du succès. George McFarlane, l'un des formateurs rebelles de Toronto, fut chargé de diriger ces activités. Il mit sur pied tout un éventail de cours, allant de la rédaction de lettres d'affaires à l'initiation à l'informatique, à l'intention du personnel, constitué principalement de cadres moyens, dans sept centres régionaux. En l'espace d'un an, mille cinq cents cadres avaient suivi des cours. En 1962, un programme de congés d'étude — que l'on baptisa ironiquement du nom de Muir — vit le jour pour permettre à des employés triés sur le volet de suivre des études universitaires²¹. Parallèlement, la banque abandonnait son ancien système paternaliste d'appréciation du rendement — des augmentations uniformes tous les 1^{er} mai, en fonction des notes griffonnées sur les fiches de personnel par les directeurs de succursale et les inspecteurs, des primes étant versées aux sujets exceptionnels. Cornish et Hal Wyatt, son responsable du personnel, instaurèrent un processus systématique d'examen de la rémunération, des descriptions de tâches et des plans de carrière. Les nominations et les mutations restaient toutefois le domaine exclusif de la direction, la mobilité du personnel étant toujours considérée comme essentielle à la bonne marche du réseau.

Au cours des vingt années suivantes, ce furent les employés subalternes, toujours plus nombreux, qui ressentirent la nécessité de modifier la culture de la banque. La majorité d'entre eux étaient des femmes, et certains aspects de la vieille culture de la banque — les mutations fréquentes, par exemple — faisaient problème. L'employé qui refusait une mutation se privait automatiquement de toute chance d'avancement. La jeunesse relative de McLaughlin et son ouverture d'esprit le rendaient sensible aux frustrations des employés, ce qui lui permit de réorienter la politique de la banque à cet égard. En 1963, les femmes et le personnel d'entretien furent enfin autorisés, par exemple, à cotiser à la caisse de retraite. Comment, demanda McLaughlin, une entreprise pouvait-elle avoir une caisse de retraite à laquelle la majorité de ses employés n'avaient pas accès? Ce qui rendait les transformations difficiles était l'attitude des cadres moyens, quasiment tous des hommes, par lesquels devait passer l'application de ces nouveaux principes au profit du personnel travaillant sous leurs ordres. Ces hommes, qui constituaient l'ossature de la banque, étaient tout dévoués à cette dernière et s'acquittaient de leur travail avec compétence, mais ils se sentaient maintenant menacés par l'évolution de la situation²².

La volonté de s'engager sur la voie d'une formation systématique déclencha d'autres changements. La formation impliquait une tendance à la spécialisation, mais celle-ci ne permettait pas de résoudre tous les problèmes. Les anciens généralistes de la banque avaient leurs limites. Pour la première fois — si l'on faisait abstraction des économistes et des bibliothé-



Les moyens et les messages de l'époque moderne. Le directeur général en chef John Coleman inaugure l'ère de l'informatique à la banque en mettant en route le centre de données de Montréal en 1963. Photo du bas: l'automatisation en 1960.

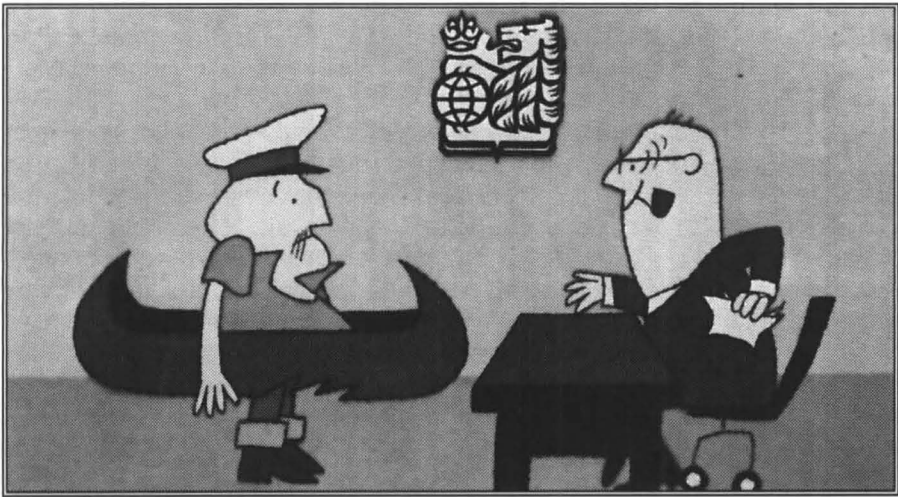
caires — des «spécialistes» faisaient leur entrée à la banque pour s'occuper de l'exploitation des ordinateurs et de l'administration des «systèmes». «Je dépends de mes experts», aimait dire McLaughlin. Vers la fin des années soixante, la banque avait à son service des MBA, des spécialistes du marketing et des analystes qui se concentraient sur des secteurs bien définis de l'économie. Nombre d'entre eux détenaient un diplôme universitaire et ne se voyaient pas nécessairement à la Royale jusqu'à la fin de leurs jours, de sorte que les régimes d'avantages sociaux, la rémunération et les plans de carrière devenaient doublement importants. Le siège social cessa d'être une petite garde prétorienne qui entourait le bureau du président et s'occupait d'approuver les demandes de crédit importantes, de rédiger les circulaires et de mettre à jour les fiches du personnel. Il s'acquittait de tâches «fonctionnelles» d'une extrême importance pour l'ensemble de la banque.

Chose ironique, les changements mis en branle à l'époque de McLaughlin eurent aussi pour effet de créer un mouvement de *décentralisation* à la banque. L'informatique, les centres de formation régionaux et une plus grande souplesse dans l'évolution de la carrière des employés allaient tous à l'encontre du pouvoir central. De même, la diversité croissante des produits bancaires, tout spécialement après 1967, renforçait la tendance à l'autonomie locale; pour s'adapter à la concurrence, les cadres devaient disposer d'une plus grande marge de manœuvre, leur permettant de réagir rapidement à l'évolution des besoins de la clientèle. Mieux il comprenait le défi que représentait la modernisation de la banque dans le contexte des années soixante, plus McLaughlin se rendait compte qu'il essayait de verser du vin nouveau dans de vieilles outres. Le modèle d'organisation linéaire qui avait toujours été à l'honneur à la banque ne permettait plus de faire face aux réalités nouvelles.

Et les tensions allaient encore augmenter. En octobre 1961, le gouvernement conservateur de John Diefenbaker demandait au juge en chef de l'Ontario, Dana Porter, de présider une commission royale chargée de «faire enquête et rapport sur la structure et les méthodes d'opération du système financier canadien». Porter devait s'intéresser non seulement aux banques, mais aussi aux «quasi-banques», et présenter des recommandations en vue d'améliorer la structure du système²³. Jamais depuis la commission Macmillan, dans les années trente, le système financier canadien n'avait fait l'objet d'une étude aussi approfondie, et il paraissait à peu près certain que les travaux de la commission Porter déboucheraient sur une libéralisation globale — la suppression des barrières rigides qui avaient maintenu les banques et les quasi-banques dans des sphères distinctes et, prétendaient certains, inégales. La commission Porter présenta son rapport en avril 1964; l'attention se porta ensuite sur la révision de la *Loi sur les banques*, un processus laborieux qui durerait encore trois ans. Pendant toute cette longue période de gestation, il apparut clairement qu'une libéralisation avantagerait les banques qui avaient l'organisation la plus souple. Elle offrirait des possibilités de produits et de carrière sans précédent dans le monde de la

banque. Jusque-là, les banques avaient réagi au changement en s'en tenant à leur gradualisme instinctif — un lent processus d'adaptation mû par des forces internes²⁴. Là encore, McLaughlin sut innover. Le gradualisme n'était plus de mise après le dépôt du rapport Porter et la nouvelle *Loi sur les banques* dont les dispositions commençaient à se dessiner.

À l'automne de 1964, il ne fallait pas grand-chose pour convaincre McLaughlin et ses collaborateurs directs d'«importer» de nouveaux cadres à la banque. Celle-ci était dotée d'une structure des années vingt pour s'attaquer au marché des années soixante. Elle n'avait par exemple aucun service de marketing, aucune ressource pour analyser et exploiter le marché qui allait bientôt être libéralisé. La banque ne comptait pas un seul comptable agréé ni avocat parmi ses employés. De même, les méthodes de formation en cours d'emploi ne favorisaient guère l'informatisation rapide des activités bancaires. Pourtant, les banques canadiennes continuaient d'opposer une résistance farouche à tout conseil qui venait de l'extérieur: si l'on n'était pas *dans* la banque, on ne pouvait la comprendre. Les banquiers étaient leurs propres «experts». Ainsi que nous l'avons vu, cette conviction commençait à s'effriter dans l'esprit de McLaughlin. Il laissa transparaître ses doutes en 1962 lorsqu'il approuva l'embauche d'un cabinet d'experts-conseils new-yorkais, Lippincott et Margulies, pour dépoussiérer l'image de la banque. C'est ainsi que le vénérable blason aux lions rampants fit place au motif du lion et du globe, que tout le monde connaît aujourd'hui. En nommant John



La banque et la publicité. En septembre 1967, la banque rompait avec la tradition en faisant passer ses premières annonces publicitaires à la télévision. Ce dessin animé visait à faire connaître les prêts Plan-à-terme. Un marin dont l'embarcation est en piteux état vient demander à son directeur de succursale de le «remettre à flot». Selon les estimations de la banque, cette annonce publicitaire a touché quatorze millions de téléspectateurs la première semaine.

Coleman directeur général en chef en 1964, McLaughlin et le vice-président directeur Art Mayne se donnèrent un allié qui allait les aider à faire passer la Banque Royale à l'ère de la gestion. McLaughlin s'appuierait très fréquemment sur Coleman pour apporter les changements qu'il souhaitait; ce que McLaughlin décidait, Coleman le mettait en application dans toute la banque.

Le marketing devait se révéler le fer de lance de cette nouvelle stratégie. Les vérificateurs de la banque, P.S. Ross & Partners de Montréal, avaient embauché un jeune expert-conseil, Hugh Hardy, qui en 1964 revenait tout juste de New York, après un séjour dans un cabinet américain d'études de marché. Hardy essaya de convaincre ses nouveaux patrons de le présenter à la banque, dont il pourrait peut-être combler les lacunes — évidentes selon lui — sur le plan du marketing. Craignant pour son lucratif contrat de vérification, le cabinet demanda à Hardy de renoncer à son projet, mais celui-ci persévéra, essayant de se mettre directement en rapport avec des cadres de la banque. Par l'entremise de Brian Champion, le nouvel «homme de marketing» de la banque, Hardy put rencontrer Coleman. La rapidité avec laquelle celui-ci commanda une étude des besoins de la banque en matière de marketing évita sans doute à Hardy d'être remercié sans autre forme de procès par ses employeurs.

Les résultats de l'étude de Ross n'étaient pas très flatteurs pour la banque. Celle-ci n'avait même pas d'embryon de politique commerciale. Elle n'avait aucune connaissance précise de sa clientèle actuelle et potentielle, elle ne disposait d'aucun moyen de mesurer l'efficacité de sa publicité et elle employait des critères «non scientifiques» pour choisir l'emplacement de ses nouvelles succursales. Les lacunes constatées au niveau commercial conduisirent les consultants à porter un diagnostic plus sévère encore sur la gestion globale de la banque: il n'existait aucune méthode systématique de rapport et le siège social ne déléguaient pas suffisamment ses pouvoirs. Or, l'heure était au changement: l'ordinateur, des consommateurs de plus en plus aisés et des clients commerciaux qui devenaient chaque jour «plus sophistiqués et plus exigeants» caractérisaient la décennie. La banque ne faisait que se conformer au marché après coup. Ce qu'il fallait, c'était mieux prévoir le changement. Un véritable service du marketing, doté de spécialistes et de «plans systématiques pour orienter et contrôler la croissance future», s'imposait. Par-dessus tout, «il incombait à la haute direction d'assurer la planification et le développement» ainsi que d'amener toute la banque à suivre les orientations qu'elle choisirait. La banque devait, en un mot, être axée sur le marché et non uniquement sur les dispositions de la *Loi sur les banques* ou son propre règlement interne. «La Banque Royale se trouvera en position de force si elle met l'accent sur des stratégies offensives — visant à *provoquer* le changement plutôt qu'à y *réagir*, ce qui constitue une attitude défensive²⁵.»

McLaughlin, Mayne et Coleman décidèrent de relever le défi. En mars 1966, ils commandèrent une étude de grande envergure sur l'organisation de la banque pour contribuer à l'élaboration d'un plan d'entreprise quinquennal. Ils offrirent également à Hardy de prendre la tête du nouveau

service du marketing. L'étude que devait ensuite mener Ross envoya une véritable onde de choc dans toute la banque. Des équipes d'experts-conseils envahirent le siège social de la Place Ville Marie. Ces conseillers sentirent immédiatement qu'ils n'étaient pas les bienvenus, se heurtant à des «gens conservateurs» qui étaient «réticents, sinon opposés, à tout ce qui était nouveau, différent ou susceptible de modifier l'ordre établi²⁶». La structure de la Banque Royale en 1966 ressemblait à s'y méprendre à celle de 1914: tous les processus de décision touchant les grandes fonctions de la banque — les crédits nationaux, le personnel, la comptabilité et les placements — convergeaient vers le bureau du directeur général. Seuls les opérations internationales et le vice-président pour l'Ontario relevaient directement du président. Les experts conseillèrent à la banque d'abandonner cette hiérarchie pyramidale en faveur d'une structure reposant sur la notion d'«équipe fonctionnelle». Il fallait confier les pouvoirs d'exploitation à des divisions fonctionnelles et laisser le siège social concentrer son attention sur les questions stratégiques. Pour appuyer leurs propos, les experts-conseils avaient accompagné leur rapport d'un organigramme *plat* dans lequel la banque se trouvait réorganisée en directions fonctionnelles.

Tout ce processus atteignit son apogée avec la réorganisation de septembre 1967, probablement le plus grand bouleversement que l'organisation de la banque ait jamais connu. La direction déclara aux employés que les banques vivaient désormais dans un «contexte en évolution rapide», qui obligeait la banque à faire preuve d'adaptabilité face à la concurrence. La Royale devait devenir une «organisation forte et souple, capable de montrer la voie aussi bien au Canada qu'à l'étranger». Pour souligner le changement, le plan Ross opposait les tendances passées et la réorientation proposée en matière de direction. La gestion au jour le jour devait faire place à «la gestion fondée sur les plans bien établis». Les «jugements largement fondés sur l'intuition» devaient céder la place à la «production d'une information de gestion objective». Le pouvoir de la haute direction devait s'exercer dans les domaines «plus étroits» et les cadres supérieurs devaient se concentrer sur les objectifs stratégiques de la banque, au lieu de se mêler des opérations. En un mot, la Royale allait devenir une banque dans laquelle un Jimmy Muir se serait senti étranger.

La «nouvelle» banque était répartie en quatre divisions dont chacune était placée sous l'autorité d'un directeur général. Deux d'entre elles étaient essentiellement des services de soutien du siège. Celle de l'administration regroupait toutes les fonctions — du personnel à l'informatique — qui devaient par nature être centralisées. De même, les Prêts et placements géraient les fonctions financières et de crédit de la banque, y compris la recherche économique. Les deux divisions «opérationnelles», celle des directions régionales au Canada et celle de l'étranger, devaient exploiter le réseau de services de détail, c'est-à-dire jouer le rôle d'*action* à la banque. Coleman informa les actionnaires que ce changement était le fruit d'une «réflexion approfondie sur les principes fondamentaux de notre métier». La banque

était une activité de service axée sur sa clientèle. Elle devait avoir une structure lui permettant de se rapprocher le plus possible de ses clients *et* de tirer le meilleur parti possible de son personnel et des techniques disponibles²⁷.

On est tenté de porter un jugement mitigé sur la réorganisation de 1967. Celle-ci a certainement été mal accueillie par un grand nombre de cadres²⁸. Les chefs de service déclaraient à Coleman que la nouvelle organisation allait «ajouter des experts-conseils, gonfler le personnel et alourdir les frais généraux»²⁹. D'autres reconnaîtraient par la suite que la nouvelle structure faisait «trop de place à la paperasse et aux systèmes, et pas assez à la culture d'entreprise»³⁰. Le véritable résultat de la réorganisation de 1967 fut toutefois d'introduire une idée nouvelle à la banque: les changements d'organisation ne constituaient pas une opération ponctuelle, mais un processus permanent. Aux yeux de Coleman, la restructuration de 1967 était une première étape dans un «processus continu d'adaptation». Tout au long des années soixante-dix, la banque allait poursuivre sa réorganisation. En 1974, une cinquième division — celle des services à l'entreprise — viendrait s'ajouter à la structure de 1967. Un ensemble d'«objectifs généraux» fut élaboré afin que l'organisation de la banque soit subordonnée à ses buts stratégiques. Les cadres de la banque se mirent à employer le jargon de l'entreprise moderne et à appliquer à leur secteur des expressions à la mode, du genre «se rapprocher du marché» ou «dégraissier l'organigramme». Les questions d'organisation figuraient souvent à l'ordre du jour du comité du directeur général en chef, où se prenaient chaque semaine les décisions d'orientation de la banque³¹. Vers la fin de la décennie, la croissance et l'évolution du marché allaient imposer de nouvelles réorganisations.

Le changement organisationnel eut d'autres effets encore sur le style de gestion de la banque, qui était jusque-là homogène. Diriger la banque n'était plus une affaire de talent personnel, mais un travail d'équipe. L'importance accordée en 1967 à la réduction des champs sur lesquels s'exerçait le pouvoir des cadres eut tendance à accentuer la définition du pouvoir dans la banque. L'époque à laquelle un directeur *général*, secondé par une pléiade de directeurs généraux adjoints, pouvait diriger toutes les activités était bel et bien révolue. De plus, leurs titres ne devaient pas tarder à disparaître. À la fin des années soixante-dix, l'ancienne nomenclature anglo-écossaise de la banque avait cédé la place à une brochette de vice-présidents dont chacun avait des responsabilités régionales ou fonctionnelles. McLaughlin présidait avec bienveillance à toutes ces transformations, se tenant au courant de tous les changements de stratégie et de structure de la banque, mais participant rarement à leur mise en œuvre. Cette nouvelle philosophie de gestion avait comme avantage de permettre la planification non seulement des structures, mais aussi des carrières. Les employés pouvaient être affectés là où leurs talents pouvaient être exploités ou développés de manière optimale. Un parcours linéaire de bas en haut de l'échelle des responsabilités ne constituait plus

la préparation idéale à un poste de direction dans la banque, à l'ère de l'électronique, mais la Royale continua, pendant toutes les années où McLaughlin en assura la présidence, à préparer les sujets les plus prometteurs à exercer des fonctions supérieures.

Qu'il s'agisse de carrière ou d'organisation, la planification faisait désormais partie intégrante des activités bancaires. Les banquiers ne pouvaient plus définir leur avenir tout simplement en fonction de la prochaine révision décennale de la *Loi sur les banques*. Les facteurs démographiques, les «chocs» économiques et l'évolution du contexte réglementaire étaient autant de facteurs susceptibles de faire prendre à la banque des directions imprévues³². Le début des années soixante-dix, par exemple, serait marqué par une crise de l'énergie sans précédent, suivie peu après par le contrôle des prix et des salaires au Canada. La planification stratégique — ou à long terme — devenait un élément indispensable dans le «pilotage» de toute entreprise, pour lui permettre de prévoir les conditions dans lesquelles elle serait appelée à opérer à l'avenir. C'est ainsi que la banque décida de confier à Warren Bull, un ancien inspecteur du siège social passé au personnel, la direction du service de l'organisation. Bull devint un fervent partisan de la planification stratégique, ce qui lui valut en 1975 d'être nommé directeur général adjoint de la planification et de l'organisation. Il avait une dure bataille à mener. La notion même de planification stratégique et ses mécanismes étaient peu familiers à des cadres davantage habitués à des «résultats» concrets et à des méthodes bien définies. On reprochait souvent à la planification de prendre un temps précieux, d'autant plus que les «plans» semblaient rarement atteindre leurs objectifs. Mais Bull ne lâcha pas prise: la planification stratégique était un outil au service de l'expansion de la banque, non un programme à suivre à la lettre. En 1977, par exemple, Bull persuada Rowland Frazee et Jock Finlayson, les dauphins de McLaughlin, de le suivre en Californie pour assister pendant deux jours à des séances confidentielles données par le gourou américain de la gestion Peter Drucker³³. Lorsque Frazee se vit confier le contrôle des activités de la banque, la même année, il institua un comité présidentiel de l'orientation stratégique. En 1979, une conférence annuelle de planification stratégique fut mise sur pied à l'intention des cinquante cadres supérieurs que comptait la banque. Alors que les années soixante-dix tiraient à leur fin, on demandait aux responsables de la Royale de pronostiquer les «probabilités gérables» auxquelles la banque aurait à faire face pendant les années quatre-vingts³⁴.

Les soubresauts qui avaient marqué le secteur bancaire canadien pendant les années soixante-dix étaient en grande partie la conséquence naturelle de la révision de 1967 de la *Loi sur les banques*. Le secteur bancaire était devenu tout d'un coup plus concurrentiel et ouvert. Lorsque Earle McLaughlin comparut devant la commission Porter en janvier 1963, il affirma sans ambiguïté que la Royale était en faveur d'une libéralisation du secteur financier au Canada. Selon lui, le cadre réglementaire imposé aux banques trouvait en grande partie son origine dans la

nécessité de réprimer les abus commis aux tous débuts et de protéger l'intérêt public. Au cours des dernières années, les banques étaient devenues des instruments de la politique monétaire fédérale — contribuant à la contraction ou à l'expansion du crédit — tandis qu'un grand nombre des «quasi-banques» qui leur faisaient concurrence étaient soumises à des règles moins contraignantes. Les plus irritantes des contraintes particulières imposées aux banques étaient le plafond de 6 p. 100 applicable à leurs prêts et le coefficient de réserves obligatoires de 8 p. 100. La politique à suivre, concluait McLaughlin, consistait non pas à imposer des handicaps aux quasi-banques, mais à promouvoir le plus possible la concurrence sur le marché du crédit en étendant aux banques à charte la liberté d'action dont jouissaient les quasi-banques³⁵.

McLaughlin n'était pas le seul à exprimer ce point de vue. Lorsque la commission produisit son rapport, en avril 1964, la plupart des intéressés convenaient que les divers intervenants, dans l'industrie des services financiers au Canada, devaient être placés sur un pied d'égalité, comme on dirait maintenant. La commission constatait dans son rapport l'existence d'un grand nombre de «restrictions illogiques et inéquitables» qui pénalisaient le consommateur; un «secteur bancaire plus ouvert et plus compétitif» encouragerait «l'esprit d'initiative et l'efficacité» et offrirait au public «le plus grand choix possible de services financiers»³⁶. La commission recommandait, pour «favoriser la libre circulation des capitaux» et un «traitement équitable», d'éliminer le plafond de 6 p. 100 limitant l'intérêt sur les prêts bancaires et d'accorder aux banques un accès sans condition au marché des hypothèques ordinaires. Elle proposait d'assujettir les quasi-banques aux dispositions de la *Loi sur les banques* et de les obliger, comme ces dernières, à garder un pourcentage déterminé de leurs dépôts dans un compte de réserve à la Banque du Canada. La participation maximale des banques au capital des quasi-banques devait être limitée à 10 p. 100 afin d'empêcher toute concentration indue dans le secteur des services financiers*. McLaughlin exprimait le sentiment général des banques lorsqu'il louait l'esprit de «libération du marché» qui inspirait les recommandations du rapport. Les banques ne seraient plus obligées de jouer le rôle de «commission de rationnement» du crédit; elles pourraient au contraire offrir à leur clientèle un éventail plus large de prêts et se montrer moins exigeantes au chapitre des garanties³⁷. Vu l'ampleur des changements recommandés, Ottawa décida de repousser d'un an la révision de la *Loi sur les banques*, qui était prévue pour 1964.

Les recommandations de la commission Porter furent bientôt sabordées par les intrigues politiques. Incapables d'obtenir une majorité au

* La Banque Royale, par exemple, était liée au Trust de Montréal, depuis l'époque de Herbert Holt; cette situation devait prendre fin, la *Loi sur les banques* de 1967 obligeant celles-ci à couper tout lien avec les sociétés de fiducie. La déréglementation des services financiers au début des années quatre-vingt-dix devait, par un ironique retour des choses, mettre fin à cette séparation en autorisant les banques à constituer leurs propres sociétés de fiducie.

Parlement, les Libéraux de Lester Pearson décidèrent de jouer la carte du nationalisme économique. Cette évolution fut renforcée par le ministre des Finances Walter Gordon, qui jugeait le secteur financier canadien exposé à des prises de contrôle de l'étranger. L'achat de la Mercantile, une banque d'affaires appartenant à des intérêts néerlandais qui se trouvait au Canada depuis une dizaine d'années, par la Citibank en 1963 poussa Gordon à limiter la participation des capitaux étrangers au capital des institutions financières canadiennes — 10 p. 100 au maximum pour un actionnaire particulier et 25 p. 100 dans l'ensemble³⁸. Les chicanes politiques que déclencha l'affaire de la Mercantile dominèrent toute l'opération de révision de la *Loi sur les banques* en 1965 et au début de 1966. Dans son projet de révision de 1965, Gordon omettait également d'abolir le plafond de 6 p. 100 — dont l'élimination, selon lui, permettrait aux banques de pénaliser les emprunteurs en leur imposant des taux d'intérêt plus élevés. Cela rendit furieux McLaughlin, qui déclara au Premier ministre Pearson que les banques n'étaient plus «le géant dominant le système financier³⁹» que Gordon imaginait.

Il fallut toute l'habileté manœuvrière du nouveau ministre des Finances Mitchell Sharp pour mener à bonne fin la révision de la *Loi sur les banques* au printemps de 1967⁴⁰. L'esprit des recommandations de la commission Porter se trouvait enfin traduit dans la loi. Les banques étaient autorisées non seulement à accorder des prêts hypothécaires ordinaires, mais aussi à se financer par l'émission d'obligations de cinq ans. L'abaissement du coefficient de réserves obligatoires diminuait la proportion de l'actif des banques qui ne produisait aucun intérêt. Les banques pouvaient désormais diviser ou fractionner leurs actions pour élargir leur actionnariat. Enfin et surtout, le plafond limitant les taux d'intérêt à 6 p. 100 disparaissait. Vue sous un angle stratégique, la révision de 1967 mettait les banques en mesure d'organiser une contre-attaque pour reprendre le terrain perdu au profit des quasi-banques — les sociétés de financement, de fiducie et de prêt dont l'expansion avait été si spectaculaire depuis la fin de la guerre grâce aux inégalités de la réglementation applicable au secteur financier au Canada. Or, c'était justement là le genre d'opportunité stratégique que McLaughlin espérait exploiter en réorganisant la structure de la banque. La concurrence donnait en effet plus de prix à la rapidité de réaction et à la qualité du service.

L'instinct concurrentiel de la Royale se manifesta dans nombre de ses activités au cours des années soixante; à la fin de la décennie, elle offrait un éventail de produits qui aurait laissé stupéfaits aussi bien ses clients que ses employés une dizaine d'années auparavant. L'idée voulant qu'une banque puisse offrir des produits standardisés applicables uniformément à tous ses clients était en train de disparaître. Les produits de base que constituaient les comptes d'épargne et les comptes de chèques continuaient évidemment de tenir une place de choix dans les services de détail, mais on assistait à côté de cela à un morcellement du paysage financier, à

l'apparition de créneaux spécialisés qui exigeaient des produits particuliers. Ces changements n'arrivèrent pas du jour au lendemain à la suite de la révision de 1967, mais par leur effet cumulé, ils amenèrent la banque à aborder des secteurs jusque-là inexplorés. Comme les constructeurs automobiles, les banques s'efforçaient désormais de cerner les goûts des consommateurs et de concevoir leurs produits en conséquence.

En 1962 apparurent les prêts à la consommation Plan-à-terme — des prêts à paiements échelonnés comportant une assurance sur la vie. Limités à 3600 \$, ils étaient destinés aux consommateurs désireux de financer un voyage, l'achat d'une automobile ou des travaux de rénovation. Il y eut également les prêts pour études universitaires. Les petites entreprises constituaient une autre cible. En 1961, elles se virent offrir des prêts à l'amélioration des entreprises garantis par l'État. Un an plus tard, la banque joignait ses forces à celles de la Banque Canadienne Nationale, du Montréal Trust et du Canada Trust pour former RoyNat dans le but de fournir des capitaux de croissance aux moyennes entreprises. Les banques finançaient jusque-là le fonds de roulement de ces entreprises, lesquelles devaient recourir au marché des capitaux pour obtenir des fonds à long terme. Les banques pouvaient désormais offrir un financement à moyen terme aux entreprises — notamment aux entreprises familiales — qui ne voulaient pas faire appel au marché des capitaux. Pour se financer, RoyNat empruntait elle-même sur le marché des capitaux. L'informatique et un personnel ayant reçu une formation spéciale permettaient aussi à la banque d'offrir de nouveaux services à sa clientèle commerciale et de détail. Le traitement de la paye, les systèmes de comptabilité commerciale et le conseil aux entreprises, les prélèvements automatiques et la ventilation des paiements hypothécaires étaient autant de produits nouveaux à l'ère de la banque assistée par ordinateur.

Depuis que l'Ouest s'était peuplé pendant les années d'expansion de Laurier, la banque avait répondu aux besoins des agriculteurs. Pendant les années soixante, cependant, le cultivateur s'échinant sur un lopin de terre avait disparu depuis longtemps. L'Ouest était devenu le champ d'action des «agro-industries». En 1967, la Royale devint la première banque canadienne à mettre du personnel exclusivement au service des agriculteurs des Prairies. Les prêts de l'article 88 ou les prêts destinés à l'amélioration agricole ne répondaient plus aux besoins de financement des exploitations. Un an plus tard, la banque lançait son Agriplan pour fournir un crédit entièrement intégré, à un point de service unique, aux agriculteurs progressistes qui menaient leur exploitation à la manière d'une entreprise⁴¹. Des prêts assurés sur la vie, dont la période d'amortissement allait jusqu'à dix ans, étaient offerts pour financer divers besoins, de la construction de bâtiments agricoles à l'achat d'animaux de reproduction. Ils furent complétés au cours des dix années suivantes par des services spécialisés répondant aux besoins des agriculteurs en matière de financement hypothécaire, de retraite et de gestion financière. La

Un service à toute heure: *l'automatisation de la caisse*

Dans les banques du XIX^e siècle, aucun objet n'était traité avec plus de révérence que «la caisse». L'aller-retour que le caissier effectuait chaque jour — aller retirer sa caisse de la chambre forte le matin et l'y rapporter le soir après s'être assuré qu'elle balançait — résumait l'activité de la banque. La clientèle évaluait la qualité du service à la dextérité dont faisait preuve le caissier dans le traitement des dépôts ou des retraits. Un bon caissier, les manches maintenues par des bracelets élastiques, servait les clients avec brio, comptant les billets sous leurs yeux d'une main aussi rapide que sûre. La confiance du public reposait sur cette opération; toute hésitation dans la remise des billets risquait de provoquer une ruée des déposants aux guichets. La tenue de la caisse était également la première épreuve importante que devait subir avec succès un jeune employé de banque aspirant à de plus hautes fonctions. Un brouillard où toutes les écritures balançaient et des liasses de billets soigneusement rangées, telles étaient les marques du travail bien fait.

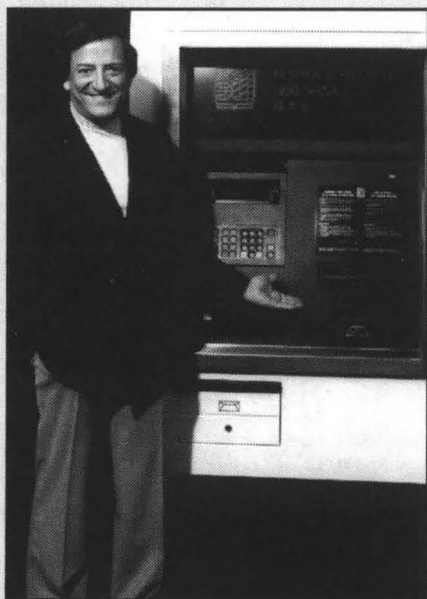
Un demi-siècle plus tard, les cages protégées par des grilles avaient disparu et le tiroir-caisse métallique ne suffisait plus à assouvir l'appétit de fonds croissant des Canadiens. Entre 1961 et 1981, l'actif des banques canadiennes explosa littéralement pour passer de 19 à 350 milliards de dollars; parallèlement, les Canadiens trouvaient toutes sortes de nouvelles façons de dépenser leur argent et de régler leurs factures. En 1980, les paiements faits au Canada par le grand public — compte

non tenu des paiements du gouvernement fédéral — dépassaient les deux milliards d'effets, huit fois le chiffre de 1965. En coulisse, l'ordinateur jouait un rôle de plus en plus important dans le traitement par lots des opérations ou leur transmission en direct. Cependant, tant que la remise d'espèces aux clients restait une opération en grande partie manuelle, un goulot d'étranglement lié à la main-d'œuvre persistait au niveau des succursales. De plus, les opérations comportant la manipulation d'espèces ne pouvaient avoir lieu que durant les heures d'ouverture des banques. Après la révision de 1967 de la *Loi sur les banques*, la Royale mit de nouvelles techniques à l'essai. En 1968, elle ouvrit dans un centre commercial une mini-succursale équipée d'un ordinateur de traitement en direct, qui avait les mêmes heures d'ouverture que les magasins installés dans le centre. Vinrent ensuite la CaissÉclair, EspècÉclair et le Service «un seul arrêt», qui visaient tous à accélérer la remise d'espèces aux clients. Toutefois, c'est uniquement avec la mise sur pied des Services informatiques, en 1969, que la banque commença à envisager des transformations plus profondes.

Les gens accepteraient-ils de demander de l'argent à une machine? Auraient-ils confiance en celle-ci? Les machines étaient-elles conformes à la *Loi sur les banques*? La complexité des guichets automatiques bancaires explique la lenteur avec laquelle ils firent leur apparition. En 1972, quatorze succursales torontoises étaient équipées de «Bankettes». Ces machines, activées par la carte d'identité du

client, permettaient uniquement de retirer de l'argent. «Demain matin à 9 h, disaient les annonces, la Banque Royale ouvrira ses portes pour ne plus jamais les refermer.» Le vice-président Frazee assura à la presse que les «Bankettes» visaient à soulager le personnel et non à réduire le nombre d'emplois dans les succursales. C'est en mai 1977 que les premières machines autonomes (c'est-à-dire indépendantes d'une succursale) apparurent. À la différence du déposant qui tremblait comme une feuille, décrit par Leacock, les Canadiens ne paraissaient guère intimidés par ces machines impersonnelles.

Le bon accueil réservé aux premières formes de guichets automatiques incita la banque à ajouter les virements et les dépôts aux opérations que l'on pouvait y effectuer. Étant donné qu'un client pouvait désormais faire face une journée à un représentant des services à la clientèle (RSC) et le lendemain à un guichet automatique, la banque lança une «carte-client» pouvant



servir dans toutes les situations. En 1981 était lancé le Libre-service Royal; en moins d'un an, quatre cents guichets automatiques bancaires (GAB) étaient mis en service. La Banque Royale avait trouvé un nouveau domaine d'action. En 1985, on dénombrait neuf cents GAB dans sept cent quarante localités au Canada; en 1990, la banque restait en tête grâce à ses trois mille cent vingt-sept GAB. En 1992, 65 p. 100 des services de détail étaient assurés à la Banque Royale par un réseau de guichets automatiques qui était devenu le plus important d'Amérique du Nord. Parallèlement, les services aux guichets gardaient le même volume qu'en 1982. Tout comme Chargex, les GAB avaient complètement transformé les habitudes financières des Canadiens; pour les besoins courants, ils faisaient très bien l'affaire. Le «service à toute heure» était désormais réalité. Malgré leur prix élevé au départ, les GAB ont permis à la banque de réduire ses frais fixes et au personnel de se concentrer sur les services qui doivent être dispensés de manière plus personnalisée. L'homme et la machine ont réussi à faire bon ménage: un personnel sans excédent, combiné aux guichets automatiques, a permis d'ouvrir des «supersuccursales» munies de guichets-auto vingt-quatre heures et des succursales situées dans des supermarchés.

C'est le comédien Jean Lapointe qui a popularisé le fameux slogan: «Parlez-moi d'une banque... Royale!»

banque mit au point des programmes d'information ou des produits destinés aux agriculteurs, comme *Le Courrier Agricole* et l'Agricompte. L'âme de l'Agriplan était Doug McRorie, un spécialiste en économie agricole engagé en 1967 par le directeur général Frazee pour aider la banque à comprendre la problématique complexe des agro-industries. McRorie, qui offrait un bon exemple des compétences spécialisées attirées à la banque par McLaughlin pour lui permettre d'étendre son champ d'activité, devait diriger l'Agriplan pendant plus de vingt ans⁴².

L'Ouest joua un autre rôle, plus fondamental encore, dans les activités de la banque durant la présidence de McLaughlin. La croissance accélérée du secteur de l'énergie dans l'Ouest y avait créé, à la fin des années soixante et pendant la décennie suivante, un boom économique analogue à celui du début du siècle. Depuis les années cinquante, la banque se targuait d'être la «R-oil Bank», la première institution bancaire au pays du pétrole. En 1953, elle avait comme clients 47 p. 100 des sociétés inscrites dans le répertoire du pétrole de l'Alberta; en 1967, cette proportion était passée à 53 p. 100. Malgré cette réussite, la banque avait dû faire sa propre éducation pour répondre aux besoins de la région. Les services en place dans l'Ouest reprochaient souvent au siège social de les considérer un peu comme une quantité négligeable — le siège mettait trop de temps à approuver les prêts, dans une industrie où tout allait très vite. Un beau jour que Jimmy Muir se trouvait à Calgary, un employé lui avait demandé le pourquoi de cette situation. «Lisez donc vos circulaires», lui avait répondu sèchement Muir. Les choses devaient changer progressivement; la marche à suivre rigide exposée dans les circulaires convenait mal aux exigences du monde concurrentiel qu'était devenu le secteur bancaire. Les délais d'approbation des prêts furent considérablement raccourcis. En 1962, McLaughlin décida de tenir pour la première fois une réunion du conseil d'administration à Calgary. Au milieu des années soixante, la banque accaparait 75 p. 100 des nouvelles activités dans le secteur du pétrole. La montée des prix de l'énergie pendant les années soixante-dix devait renforcer cette tendance.

Les deux «chocs» pétroliers du début et du milieu des années soixante-dix attirèrent toutes les banques à Calgary, comme sous l'effet d'un puissant aimant. À cet égard, la Royale avait toujours été bien servie par ses administrateurs albertains. Frank McMahon et Fred Mannix avaient beaucoup contribué, depuis les années cinquante, à présenter à la banque de bons clients dans le secteur de l'énergie. Ils furent secondés dans leurs efforts, au cours des années soixante-dix, par des hommes comme Don Getty*. L'Ouest se trouva également des partisans au sein

* Lorsque Getty devint Premier ministre de l'Alberta dans les années quatre-vingt, son siège d'administrateur fut occupé par le Premier ministre sortant, Peter Lougheed. L'élection de Lougheed au conseil constituait presque un retour aux sources pour la banque. En effet, son cabinet d'avocats, Bennett Jones Verchere, était lié à la banque depuis le début du siècle, lorsque R.B. Bennett, l'associé fondateur, avait fourni des services juridiques à la banque. Bennett avait lui aussi, évidemment, fait partie du conseil.

même du personnel de la banque; Hal Wyatt, un natif de Moose Jaw entré à la banque en 1939, se démenait pour que la Royale renforce sa présence dans les Prairies. Étant donné la forte hausse qu'enregistraient les prix de l'énergie à cette époque, ses pressions ne suscitaient pas une grande opposition. À la fin des années soixante-dix, la succursale principale de Calgary était devenue la deuxième en importance au pays, dépassant Montréal et n'étant devancée que par Toronto. L'Alberta, qui représentait 11,3 p. 100 du portefeuille de prêts de la banque en 1971, en constituait 16,4 p. 100 en 1980. La même année, les prêts dans le secteur de l'énergie formaient 20 p. 100 de l'ensemble des prêts commerciaux de la banque.

L'expansion de ces prêts dans le secteur de l'énergie amena la banque à engager des ingénieurs pétroliers. Les innovations apportées à Calgary furent rapidement transposées à l'étranger. C'est ainsi que des membres du service du pétrole et du gaz furent envoyés à Londres, tandis que des bureaux de représentation ouvraient leurs portes à Houston et à Denver. La banque commença à participer à des consortiums internationaux dans le domaine de l'énergie jusqu'en mer du Nord, au Mexique, en Iran et même au Brésil. Au pays, elle assuma un rôle de chef de file dans le financement de certains des mégaprojets qui étaient maintenant en vogue dans le secteur de l'énergie. En 1979, par exemple, elle participa au projet Polar Gas ainsi qu'au financement consortial de Pétro-Canada. Pour symboliser l'importance nouvelle que revêtait Calgary sur le plan financier, la banque y créa en 1978 un poste de vice-président, qu'elle confia à Hal Wyatt. Deux ans plus tard, un service des ressources énergétiques et minières voyait le jour à Calgary afin d'orienter les activités de la banque dans ce secteur. Toujours en 1980, la banque se joignit à la CIBC et à Trizec pour dévoiler les plans de l'imposant Bankers' Hall, situé 8e Avenue à Calgary. La participation de la Royale à cette tour de quarante-neuf étages devait l'aider, selon Hal Wyatt, à «mieux répondre aux besoins croissants de ce marché extrêmement dynamique⁴³».

Le boom de l'énergie dans l'Ouest finit par battre en brèche la suprématie que le Canada central exerçait sur les destinées de la banque. Depuis son déménagement de Halifax à Montréal dans les années 1880, la banque avait en effet été dirigée par des représentants des régions centrales. La disposition de McLaughlin à décentraliser les pouvoirs de la banque coïncidait donc avec les fortes pressions exercées par l'Ouest, qui devaient déplacer le centre de gravité de la Royale vers les Prairies et en faire pour la première fois une banque véritablement nationale, au sens opérationnel du terme. Les prêts au secteur de l'énergie comportaient cependant des dangers cachés, que les années quatre-vingts allaient mettre en lumière. Avec le recul, il est clair que la ruée des banques dans l'Ouest pour y financer l'expansion du secteur de l'énergie s'apparentait, selon l'image employée par un employé de la Royale à Calgary, à une «fièvre collective» qui, avec le temps, allait affecter la politique de prêt des banques. Autant ces dernières avaient péché par excès

de lenteur et de prudence au début des années cinquante dans ce secteur, autant elles devaient tomber dans l'excès inverse à la fin des années soixante-dix et au début de la décennie quatre-vingts. La conséquence de ce laxisme n'était cependant pas encore visible en 1980.

Le secteur de l'énergie, les agriculteurs, les petites entreprises et les employeurs devenaient donc pour la banque des clients nouveaux ou «redécouverts». La base des activités demeurait toutefois le réseau de services de détail; un bon millier de succursales canadiennes apportait à la banque 60 p. 100 de ses dépôts. L'ampleur et la solidité de cette base permettaient de soutenir et d'alimenter les services plus spécialisés que la banque y avait greffés. Le défi des années soixante consistait à maintenir la vigueur de la banque sur le marché du détail en améliorant le service — d'où l'importance de la formation — et en élargissant la gamme des produits. Les prêts hypothécaires constituaient un pas essentiel dans cette direction. D'autres formes, plus accessibles, de crédit à la consommation faisaient leur apparition. En 1959, la Bank of America avait donné aux consommateurs le premier aperçu d'une société «sans comptant» en introduisant sa Bankamericard en Californie. En 1961, elle commençait à faire la publicité de sa carte à la télévision. À partir de là, les choses devaient aller très vite. En 1967, on trouvait une Bankamericard dans 5,1 millions de portefeuilles aux États-Unis. Lorsque Hugh Hardy arriva à la banque en 1966, il se souvenait de son passage dans un service de recherche en marketing à New York. Ainsi qu'il devait le déclarer au directeur général Coleman, «il est généralement admis qu'un système de cartes de crédit, pour peu qu'il soit bien géré, peut se révéler extrêmement profitable». D'autres banques canadiennes caressaient l'idée d'introduire une carte, et une société de financement ayant son siège à Montréal, Credico, était sur le point de lancer une carte à l'échelle nationale. Si elle ne prenait pas l'initiative, la Royale, la plus grande banque du Canada sur le marché des services de détail, risquait de se retrouver dans une situation extrêmement vulnérable⁴⁴.

Le lancement des cartes de crédit représentait un véritable acte de foi pour les banques. McLaughlin y était tout à fait opposé. À la fin de 1966, Hardy insista auprès de McLaughlin et de Coleman pour qu'ils envisagent de se joindre au nouveau réseau de carte de Credico, afin que la banque puisse s'attaquer à ce nouveau champ d'action. Le bruit courait que la Toronto-Dominion était en négociation pour obtenir une franchise de la Bankamericard et que d'autres banques effectuaient des études de faisabilité. Pourtant, lorsque la proposition fut présentée au comité du directeur général, la décision de McLaughlin fut «définitive et irrévocable»: pas de carte de crédit. Après avoir exalté pendant des décennies les vertus de l'épargne, comment les banques pouvaient-elles maintenant faire volte-face en conseillant aux Canadiens d'acheter à crédit, de s'endetter? McLaughlin craignait également que les taux d'intérêt sur les cartes de crédit ne deviennent facilement un «dossier chaud» dans l'opinion publique. Les institutions pouvaient-elles battre en brèche la *Loi sur les*

banques en faisant de l'affacturage — c'est-à-dire en recouvrant des créances moyennant commission — lorsqu'elles accepteraient les bordereaux de crédit des commerçants? Sur le plan interne, les cartes de crédit exigeraient d'importants services de soutien, un recours accru à l'informatique et une formation spécialisée. Étant donné la retenue dont les banques avaient toujours fait preuve jusqu'ici dans leur publicité, comment pourraient-elles «vendre» les cartes à des marchands et à des clients sceptiques? Malgré cette fin de non-recevoir, Hardy fut encouragé lorsque le directeur général Coleman lui demanda discrètement de suivre l'évolution du dossier des cartes de crédit dans les autres institutions.

L'une des caractéristiques qui distinguaient McLaughlin de son autoritaire prédécesseur était que, lorsqu'il le fallait, il savait changer d'avis. Au printemps de 1967, il était manifeste que les autres banques, malgré leur réticence, étudiaient sérieusement l'idée de la carte de crédit et que la Royale risquait de rester sur la touche. Coleman demanda à Hardy de reprendre ses recherches. Les avocats de la banque communiquèrent par exemple avec l'inspecteur général des banques au sujet de l'affacturage. Étant donné la mobilité des consommateurs, il était également évident dès le départ qu'il ne fallait pas songer à faire cavalier seul — c'est-à-dire insister auprès des commerçants pour qu'ils n'acceptent que la carte d'une banque. Il fallait s'associer, c'est-à-dire adhérer à une carte commune avec d'autres institutions. Hardy fit son rapport: la Toronto-Dominion avait déjà «passablement réfléchi à la question et effectuait des travaux préliminaires», et son directeur général en chef délégué, Dick Thomson, était tout à fait prêt à négocier⁴⁵. McLaughlin, maintenant convaincu, établit un groupe de travail spécial qu'il chargea d'effectuer au plus vite les préparatifs nécessaires. En décembre, une délégation de banquiers canadiens se rendait à San Francisco pour se familiariser avec la Bankamericard. La Barclays, en Angleterre, était devenue le deuxième franchisé de ce réseau américain de carte de crédit, qui remportait un vif succès. En août 1968, un consortium canadien formé de la Royale, de la Commerce, de la BCN et de la Toronto-Dominion allait être le troisième.

Les cartes de crédit étaient un produit nouveau pour les banques. Celles-ci devaient tirer leurs profits des frais payés par les commerçants sur chaque opération et des intérêts facturés aux consommateurs sur le solde impayé de leur compte. L'expérience des États-Unis avait démontré que les titulaires de carte gardaient en moyenne un solde débiteur de 140 \$. Pour être acceptée dans tout le pays, la carte devait avoir le même nom dans les deux langues. «Pourquoi pas "Chargex"?» suggéra un cadre de la BCN. Une campagne de promotion devrait ensuite être menée sur deux fronts, auprès des marchands d'abord, puis des clients. Il faudrait pour cela apprendre au personnel de vente à «faire preuve de dynamisme, à être bien informé et à avoir le sens de l'éthique⁴⁶». Le processus d'«activation de la carte» — c'est-à-dire amener les gens à s'en servir — allait

être le défi suivant. Pour couronner le tout, un système complexe d'autorisation des débits et de facturation, adapté aux réalités canadiennes, devrait être mis en place.

Les Torontois et les Montréalais firent connaissance avec Chargex pendant l'été 1968. Diffusée ensuite dans l'Ouest et dans l'Est pendant l'automne et l'hiver, la carte fut remise initialement, sans qu'ils l'aient demandée, à des clients existants de la banque qui paraissaient plus susceptibles de s'en servir. Les protestations des consommateurs obligèrent bientôt les banques à opter pour une commercialisation directe en faisant la promotion des cartes dans les succursales et en envoyant de la publicité par la poste. La carte de crédit fut rapidement adoptée par les Canadiens. En 1971, la Banque Royale devançait ses concurrentes avec ses cinq cent soixante et onze mille titulaires de carte Chargex, dont 80 p. 100 faisaient déjà partie de sa clientèle. L'activation demeurait un problème: seulement 40 p. 100 des titulaires de carte s'en servaient. La banque redoubla d'efforts pour faire la promotion de Chargex. Elle essaya, dans le cadre d'une campagne bien orchestrée, d'obtenir la participation de commerçants situés à des endroits stratégiques, par exemple des chaînes de stations-service. En 1980, on comptait 1,7 million de cartes de la Banque Royale, dont 70 p. 100 étaient employées régulièrement. D'autres changements devaient survenir. En 1977, la carte était rebaptisée du nom universellement reconnu (et toujours bilingue) de «Visa». Les banques apportaient également des améliorations aux services fournis aux titulaires; la Royale fut la première à remplacer l'ancienne méthode consistant à joindre les reçus d'achats par un état mensuel descriptif.

En l'espace d'une dizaine d'années, la carte de crédit avait effectué une percée remarquable dans le monde de la banque canadienne. Chargex avait mis 300 \$ — le plafond accordé initialement — entre les mains de millions de Canadiens sous forme de crédit instantané, qu'il s'agisse du délai de trente jours accordé pour régler le solde ou d'une avance de fonds. Aucun autre produit financier n'a connu une aussi large diffusion dans la société. Aucun n'a exercé une influence aussi profonde sur les habitudes de consommation des Canadiens. Pour les banques, Chargex s'est traduite par des frais généraux élevés, mais les fraudes et les créances irrécouvrables — l'un des motifs d'appréhension des banques au début — n'ont jamais dépassé 1 p. 100 du volume des opérations. Les cartes de crédit étaient donc d'un bon rapport et procuraient des bénéfices stables. Par ailleurs, Chargex contribua beaucoup à l'expansion de l'informatique dans la banque.

La réussite de Chargex s'expliquait non seulement par l'appétit de consommation des Canadiens, mais aussi par les efforts de marketing des banques. Elle témoignait de l'influence de la publicité. Le slogan «Comptant ou Chargex?» allait devenir un lieu commun à la fin des années soixante. Le principe de la carte de crédit devait être promu auprès des consommateurs⁴⁷, mais chaque banque devait ensuite s'efforcer d'élargir sa clientèle propre, puisque Chargex était une carte générique. La publicité pour Char-

gex était donc le fer de lance de l'effort déployé sur un plan plus général par la banque pour «dépoussiérer» sa publicité. La publicité à l'ancienne — à l'aide de dépliants et d'affiches — ne semblait pas à la hauteur de la situation. Même si elle consacrait plus de un million de dollars par année à la publicité écrite, la banque avait l'impression de ne pas beaucoup frapper l'esprit des consommateurs. Une étude effectuée à l'automne 1966 révélait que 7 p. 100 seulement des personnes interrogées pouvaient se rappeler «un élément quelconque des publicités de la Banque Royale». Par contre, 30 p. 100 des mêmes personnes se souvenaient de la publicité d'une quasi-banque concurrente, Household Finance. La différence tenait au fait que HFC consacrait la quasi-totalité de son budget de publicité — beaucoup plus modeste que celui de la Royale — aux annonces télévisées et radiodiffusées⁴⁸. Les banques canadiennes avaient convenu depuis longtemps de ne pas recourir à la publicité dans les médias électroniques — et elles respectaient ce «gentleman's agreement». Ayant résolu, cependant, de s'engager dans une campagne publicitaire à grande échelle, la Royale jugea qu'elle ne pouvait plus prendre de gants: en mars 1967, le directeur général Coleman informait l'ABC que la Banque Royale commencerait dans un mois à diffuser des messages publicitaires à la radio. Le budget de publicité de 1966-1967 fut majoré de 16 p. 100 pour permettre de consacrer 250 000 \$ à la publicité radiophonique⁴⁹. Bien qu'elle ait été qualifiée de «flirt plutôt que de mariage» avec la radio, cette publicité apparut immédiatement comme l'outil le plus puissant de la banque dans le marché en expansion de la fin des années soixante. La Royale passa rapidement à l'étape suivante, celle de la publicité télévisée, malgré son prix élevé.

Ayant ainsi abattu la barrière des conventions, la banque avait besoin d'ancrer sa nouvelle image dans l'esprit des consommateurs. *Toutes* les banques offraient des prêts hypothécaires et la plupart, une carte de crédit. L'amabilité et l'efficacité du service semblaient être le meilleur moyen de se démarquer des autres banques et d'accroître sa part de marché. Si la banque parvenait à se donner cette image, elle pourrait orchestrer autour de ce thème la publicité de tous ses produits. Cette image prit forme pendant l'été 1968, lorsque la banque décida de donner à sa «voix» radiophonique le visage de Mary — Marie-France au Québec —, la caissière idéale, qui incarnerait la Royale aux yeux du consommateur. Étant donné que ce dernier avait affaire principalement à un personnel féminin à la banque, Mary, alias Marie-France, devait être une employée de banque telle qu'on aurait pu la rencontrer à la succursale du coin, une incarnation aimable, attirante et compétente de la banque. Ce personnage fut lancé en 1968 à la radio, où il connut un succès immédiat. Un visage, représenté sur les affiches de la Royale, vint bientôt s'ajouter à la voix. En 1970, Mary faisait sa première apparition à la télévision, où sa voix était doublée par celle d'une actrice. Des recherches intensives commencèrent alors afin de dénicher une Mary/Marie-France dont la voix et l'apparence conviendraient à tous les médias. La perle rare fut trouvée en la personne de Kathleen Flaherty,

une jeune femme d'Ottawa bilingue et pleine d'entrain qui avait suivi des cours d'art dramatique. Kathleen se familiarisa avec le travail d'une caissière en succursale avant d'incarner le rôle de Marie-France à la radio et à la télévision. Tout en projetant une image agréable, Mary/Marie-France devait être «dans la moyenne», ni sophistiquée, ni pédante⁵⁰.

Sur le plan publicitaire, Mary remporta un succès phénoménal. Au cours des six années suivantes, elle devait être l'un des personnages publicitaires les plus connus — peut-être *le* plus connu — au Canada. C'était la première femme à incarner aux yeux du grand public une très grande entreprise canadienne. Mary constituait en quelque sorte le fil d'Ariane qui liait, aux yeux du public, l'éventail de plus en plus large de produits offerts par la banque. Son visage apparaissait sur les affiches et dans les annonces à la télévision; elle assistait, en chair et en os, à l'inauguration des nouvelles succursales et aux manifestations publiques auxquelles la banque participait. En 1973, le responsable de la publicité à la Royale, W.L. Robinson, concluait que «les noms de "Mary" et de "Banque Royale" étaient devenus quasiment synonymes⁵¹». Alors qu'en 1966 seulement 3 p. 100 des personnes interrogées au Canada anglais se rappelaient les publicités de la Banque Royale, la proportion avait grimpé à 59 p. 100 en 1973, soit 14 p. 100 de plus que la cote de sa plus proche rivale. La banque recevait également une note dépassant de 8 p. 100 celle de toutes les autres banques pour la «qualité de sa publicité⁵²». Mary était un tel phénomène médiatique au Canada anglais qu'en 1973 des négociations — qui ne devaient pas aboutir — furent amorcées avec Mattel, le fabricant de la poupée Barbie, en vue de la production d'une poupée Mary.

La campagne de promotion basée sur Mary avait un talon d'Achille. En même temps que celle-ci devenait une personnalité nationale, la société canadienne s'interrogeait de plus en plus sur la place des femmes. C'étaient les années de la «libération des femmes» et, vers le milieu des années soixante-dix, Mary devait s'attirer les foudres du mouvement féministe. En raison même de son succès médiatique, elle en était venue à symboliser la situation des femmes dans la société canadienne *et* dans la banque. Dans le cas particulier de la Royale, Mary donnait l'occasion d'exprimer ouvertement les changements et les frustrations qui couvaient dans les banques canadiennes depuis plus de vingt ans. En 1968, 64 p. 100 des quatre-vingt-deux mille neuf cent vingt et un employés de banque au Canada étaient des femmes. Celles-ci s'occupaient de servir la clientèle. L'étude effectuée par le cabinet Ross en 1966 concluait que 75 p. 100 des femmes employées par la Banque Royale avaient moins de vingt-cinq ans. Pour bon nombre d'entre elles, un poste de caissière constituait un deuxième emploi idéal, un revenu d'appoint pour une jeune famille. Les autres femmes, par contre, étaient frustrées par l'absence de perspectives d'avancement à la banque. Un «plafond de verre», invisible mais bien présent, faisait obstacle à leur ascension. Les hommes qui étaient leurs supérieurs avaient conclu depuis longtemps que les femmes

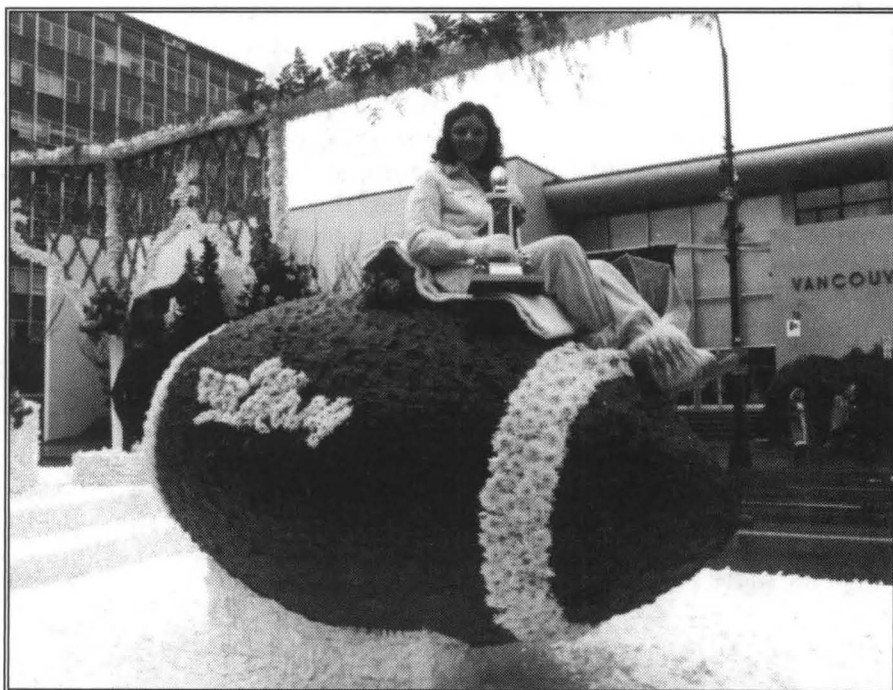


Mon directeur s'y connaît
en matière de financement.
Il vous aidera à utiliser
au mieux notre argent.

Marie-France



BANQUE ROYALE



«Marie-France de la Banque Royale» fait la promotion des prêts à la consommation (photo du haut) et participe au défilé de la coupe Grey à Vancouver au début des années soixante-dix (photo du bas).

n'étaient pas des employées mobiles, de sorte qu'il valait mieux les confiner à des fonctions de service à la clientèle, à un endroit bien déterminé. Étant donné que leurs autres responsabilités les obligeaient souvent à écourter leur carrière, raisonnaient-ils — le taux de rotation du personnel féminin était de 35 p. 100, selon l'étude de Ross —, il ne servait à rien de préparer les femmes à exercer des fonctions de direction. C'était évidemment un cercle vicieux. C'est pourquoi Mary/Marie-France se retrouvait dans un poste de caissière — pour servir les clients. Lors des négociations amorcées avec Mattel, par exemple, il fut question d'une poupée qui serait le «compagnon» de Mary. Comme on pouvait s'y attendre, l'«ami» de Mary serait son patron. Ces stéréotypes sociaux n'avaient évidemment pas cours uniquement dans la banque, mais celle-ci fournissait un exemple frappant de différenciation des rôles selon le sexe. Selon une étude entreprise pour la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme, en 1968 on ne comptait que vingt-neuf femmes parmi les cinq mille cent quarante-sept directeurs de succursales bancaires au Canada⁵³. La Banque Royale avait promu la première femme à ce rang — Georgette Saint-Cyr à Longueuil — en 1968, mais elle ne comptait encore aucune femme à la haute direction ou au conseil d'administration.

En 1973, Mary/Marie-France se trouvait à la succursale du chemin de la Reine-Marie, à Montréal, pour tourner une annonce publicitaire de trente secondes destinée à la télévision. On la voyait en train de servir une mère et son fils. Durant les cinq brèves secondes que durait le dialogue, le producteur faisait dire au petit garçon que, quand il serait grand, il voulait être médecin. Et Mary de répondre: «Moi, je voulais être infirmière.» La publicité passa à la télévision. Peu après, la Royale produisit une brochure éducative sur les opérations bancaires, *Let's Pretend We Work in the Bank*, dans laquelle les petites filles étaient caissières et les garçons, directeurs. La situation ne pouvait plus durer. L'Ontario venait tout juste de créer un Conseil du statut de la femme pour promouvoir l'égalité des chances en matière d'emploi dans la province. Sa présidente, Laura Sabia, décidant de s'attaquer aux stéréotypes sexuels que véhiculaient les publicités de la banque, acheta une action de la Royale afin de pouvoir assister à l'assemblée annuelle des actionnaires en janvier de l'année suivante. C'est là que, interpellant Earle McLaughlin, elle exigea de savoir quand la banque retirerait cette «publicité imbécile» avec Mary⁵⁴. Le même jour, Sabia et McLaughlin se rencontraient discrètement afin de se pencher sur toute une liste de dossiers intéressant les femmes: les pensions, les besoins de crédit de la clientèle féminine et la formation des femmes aux postes de direction. Les hommes travaillant dans les banques, affirmait Sabia, devaient être «sensibilisés» aux frustrations des femmes. McLaughlin reconnut que, effectivement, tout n'était pas parfait et souligna les efforts que la banque déployait afin de placer les hommes et les femmes sur un pied d'égalité⁵⁵. Après cette rencontre, la brochure *Let's Pretend* fut retirée.



Les années soixante et soixante-dix ont vu les femmes sortir des domaines d'emploi dans lesquels elles avaient toujours été confinées à la banque. Le guichet demeurait la «première ligne» de service à la clientèle, ce que le toujours cordial McLaughlin rappelait souvent aux succursales (ci-dessus). Les femmes devaient entamer peu à peu le monopole exercé par les hommes sur les postes de direction. En 1979, Suzanne Labarge (page suivante, lors d'une inspection à Montréal en 1978) devenait la première femme à occuper un poste de cadre supérieur à la banque.

À partir de cette date, les questions intéressant les femmes devaient être inscrites à l'ordre du jour de la banque. Mary et Sabia avaient réussi, ensemble, à attirer l'attention du public sur le rôle des femmes dans les banques canadiennes. Il était temps, avouait McLaughlin, que les banques «se regardent en face sans complaisance⁵⁶». Les femmes s'attendaient maintenant — aussi bien hors de la banque que dans celle-ci — à ce qu'un processus d'égalité des chances en matière d'emploi soit mis en place. Ce fut effectivement le cas, bien que le changement ait été difficile au début étant donné la mentalité masculine qui imprégnait alors les banques canadiennes. Les vieilles habitudes ont la vie dure. En 1976, par exemple, McLaughlin commit la maladresse de déclarer à un journaliste que le conseil d'administration de la banque ne comptait aucune femme parmi ses quarante-huit membres parce que les femmes n'étaient pas «qualifiées dans les domaines qui sont les nôtres». Une «simple ménagère»



ne pouvait faire l'affaire. Les réactions ne se firent pas attendre dans l'opinion publique. McLaughlin sut lui aussi réagir: le conseil d'administration accueillait bientôt deux femmes, Mitzi Dobrin, vice-présidente de Steinberg, et Dawn McKeag, présidente d'une société de placement de Winnipeg. C'est en 1976 également que Mary fut «mise à la retraite». La publicité de la banque, jusque-là axée sur sa personnalité, allait mettre désormais l'accent sur les produits.

Le mouvement en faveur de l'égalité des chances en matière d'emploi n'était pas encore très développé à la fin des années soixante-dix. Il était impossible d'écarter du jour au lendemain l'écrasante majorité d'hommes qui occupaient les postes de cadres. La réforme des grandes entreprises avait ses limites⁵⁷. En 1978, la banque invita une sociologue américaine à organiser à l'intention des cadres supérieurs des «séances de sensibilisation» aux préoccupations des femmes. Des exercices d'association verbale, par exemple, servirent à rendre les cadres masculins conscients des stéréotypes sexuels («les femmes sont... les hommes font...»). Parallèlement, les femmes travaillant pour la banque commençaient à revendiquer elles-mêmes des changements. À Montréal, où le personnel du siège social comptait une forte proportion de femmes, celles qui occupaient des postes de cadres moyens commencèrent à se réunir après les heures de travail

pour discuter de leurs motifs de frustration sur le plan professionnel. La nomination de Gwyn Gill au poste de coordonnatrice RSVP, en 1976, leur offrit la possibilité d'exprimer ouvertement leur mécontentement. La titulaire de ce poste devait jouer le rôle de «protectrice des employés» en portant toutes les plaintes de ces derniers à l'attention de la haute direction. Gill qui, de simple caissière à Halifax, était devenue directrice de succursale à Montréal, paraissait bien placée pour faire comprendre les préoccupations de ses collègues féminines à son vice-président et, le cas échéant, au directeur général en chef Rowland Frazee. Elle accepta le poste. Partagées entre leur dévouement à leur employeur et les frustrations qu'elles éprouvaient en tant que femmes, les employées de la banque savaient qu'elles étaient en train d'obliger la haute direction à passer de la parole aux actes. Frazee ne fut pas long à réagir en instituant un comité consultatif sur le statut de la femme à la Banque Royale⁵⁸.

Après avoir sondé le personnel de la banque à l'aide d'entrevues et de questionnaires, le comité conclut dans son rapport que, si les «politiques de la banque n'étaient pas discriminatoires», il y avait par contre «des inégalités de fait dans la pratique». L'exigence de mobilité ennuyait aussi bien les hommes que les femmes. L'avancement ne pouvait plus dépendre uniquement de la disposition des employés à déménager dans une autre ville. Il fallait plutôt laisser les employés indiquer s'ils étaient prêts ou non à déménager, puis les orienter, qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes, vers le parcours de carrière approprié, recommandait le comité. Celui-ci proposait d'adapter la formation en conséquence, de créer un poste de coordonnateur de l'égalité des chances en matière d'emploi (ÉCE), pour permettre aux femmes de recevoir une formation les préparant à des postes supérieurs, et de diffuser avec vigueur dans toute la banque le thème de l'égalité des chances de carrière. Il existait d'importantes divergences d'opinion entre certains des membres du comité. La banque devait-elle réserver un certain nombre de postes de direction aux femmes? Les contingents en question pourraient-ils être atteints? Était-ce au service du personnel ou à la haute direction de suivre les progrès enregistrés globalement en matière d'action positive? La banque finit par adopter un programme de changement graduel reposant sur le principe de l'égalité des chances en matière d'emploi. Une coordonnatrice de l'ÉCE fut nommée en 1977. La banque se dota de lignes directrices et suivit de près leur mise en application — favorisée par des activités de formation déterminées et la possibilité, pour le personnel féminin prometteur ayant suivi des études universitaires, de bénéficier d'un avancement accéléré. La banque ne se fixa aucun contingent à proprement parler. Des objectifs furent toutefois établis au plan de l'embauche de manière à créer un «bassin» de personnel féminin susceptible d'être promu à des fonctions supérieures. Il n'y eut donc pas de «grand bond en avant» pour les femmes à la Banque Royale, mais une ascension régulière dans l'échelle des responsabilités.

À partir de la fin des années soixante-dix, la présence des femmes dans le bas et le milieu de la hiérarchie ne cessa de s'accroître. Alors qu'en 1977 les femmes ne représentaient que 8 p. 100 des cadres moyens et supérieurs à la banque, elles en constituaient 16 p. 100 en 1982 et 29 p. 100 en 1988⁵⁹. Par contre, les postes d'encadrement de premier niveau — considérés comme le bassin dont devaient sortir les générations futures de dirigeants — étaient féminins à 75 p. 100 en 1988. Malgré cette présence de plus en plus affirmée des femmes à la base, elles étaient extrêmement peu nombreuses au sommet. En 1979, Suzanne Labarge, un cadre bilingue qui avait décroché un diplôme de MBA à Harvard, devenait la première femme à accéder à la haute direction de la banque. Sa nomination au poste de directrice générale adjointe responsable des prêts internationaux fut suivie, en 1984, par la promotion de Gwyn Gill au rang de vice-présidente chargée de la planification et du développement de l'organisation. Les femmes qui avaient réussi à briser le «plafond invisible» déclaraient qu'elles avaient dû faire preuve d'une «très grande combativité» sur le plan professionnel et se «cuirasser» face à l'attitude de certains collègues et clients de sexe masculin. Les femmes, par exemple, n'avaient généralement pas de mentor parmi les hommes qui occupaient des postes supérieurs et il leur était difficile de s'intégrer aux différents «réseaux» — reposant en bonne partie sur la pratique du golf — qui unissaient les hommes de la banque. Ainsi, en 1988, on ne comptait que quatre femmes parmi les cent soixante-seize cadres supérieurs de la banque; deux ans plus tard, ce chiffre était passé à huit, c'est-à-dire 5 p. 100 du total.

La pyramide formée par les cadres reposait sur une assise encore plus large constituée par le personnel de soutien administratif, dont l'écrasante majorité — 93 p. 100 en 1988 — était encore féminine. Il s'agissait des personnes auxquelles la clientèle avait affaire quotidiennement à la banque. À mesure que la gamme des produits bancaires s'élargissait, l'administration des succursales se faisait plus complexe. Le titre vénérable de «caissière» disparaissait au profit de l'appellation «représentante des services à la clientèle» (RSC). Fait amusant, ces années virent réapparaître les «caissiers» dans les banques. Étant le principal emploi offert aux débutants, un poste de RSC permettait d'acquérir la connaissance approfondie des opérations bancaires qui demeuraient la base d'une carrière dans la banque. Ce fut néanmoins au groupe du soutien administratif, en grande majorité féminin, que l'on en vint à associer trois questions qui étaient d'actualité pendant ces années en matière d'emploi: l'informatisation, la syndicalisation et le travail à temps partiel.

L'ordinateur effectuait désormais une grande partie des tâches fastidieuses qui avaient toujours accompagné la plupart des transactions bancaires. Les opérations manuelles qui occupaient jusque-là une bonne partie de la journée de travail des commis de banque étaient maintenant largement automatisées, ce qui engendrait un débat animé sur les conséquences ultimes de l'informatisation des banques, qu'il s'agisse des fonctions stratégiques du siège social ou des opérations effectuées chaque

jour dans les succursales. L'ordinateur allait-il «déquallifier» les préposés aux écritures et en faire de simples automates⁶⁰? L'informatisation allait-elle accentuer la ghettoïsation des femmes à la banque? Vers le milieu des années quatre-vingt, il était devenu clair que l'ordinateur n'allait pas supprimer d'emplois dans les succursales, ni «déquallifier» le personnel. Les effectifs devaient augmenter régulièrement pendant toute la décennie et l'avènement du micro-ordinateur, non seulement réduirait la charge de travail du personnel et rendrait ses tâches moins fastidieuses, mais il permettrait aussi aux RSC d'«effectuer un plus large éventail d'opérations et d'offrir des services financiers plus complexes⁶¹». La banque s'aperçut bien vite que l'informatisation, loin d'être un changement ponctuel, exigeait une adaptation continuelle, obligeant à dispenser constamment une formation au personnel. Et plus la banque investissait dans la formation, plus son personnel prenait de la valeur.

Les mêmes années furent marquées par des tentatives sporadiques de syndicalisation du personnel de soutien dans les banques. Depuis les percées du mouvement syndical au cours des années 1910 et 1920, les employés de banque étaient demeurés l'un des groupes les plus importants de main-d'œuvre non syndiquée au Canada. Une culture d'entreprise bien implantée, la possibilité d'accéder à des postes de direction et la dispersion des employés avaient toujours fait obstacle à la syndicalisation. L'accroissement du personnel féminin dans les banques depuis la Deuxième Guerre mondiale, au point de représenter la majorité des effectifs, avait affaibli ces obstacles puisque, à maints égards, les femmes se sentaient exclues d'une culture d'entreprise qui récompensait les hommes de leur opposition aux syndicats. Parallèlement, les syndicats établis dans les autres secteurs de l'économie canadienne commençaient, dans leur sollicitude, à s'intéresser aux banques. En 1977, le Congrès du travail du Canada appuyait la création du Syndicat canadien des employés de banques de même que sa campagne de syndicalisation dans le secteur bancaire. Une bonne partie de la bataille se déroula dans l'arène offerte par le Conseil canadien des relations de travail. Le syndicat obtint le droit d'organiser les employés de banque au niveau des succursales et de «geler» le personnel de ces dernières lorsqu'il demandait un vote d'accréditation. La direction de la banque, de son côté, se vit reconnaître le droit de ne pas appliquer aux succursales syndiquées les hausses générales de salaires et les améliorations d'avantages sociaux octroyées au personnel non syndiqué⁶².

Une fois de plus, les efforts de syndicalisation tournèrent court. En 1979, environ cinquante succursales — toutes banques confondues — avaient un personnel syndiqué, et peu d'entre elles appartenaient à la Royale. Selon une étude commandée par le Centre for Industrial Relations de l'Ontario, les employés qui se joignaient aux rangs des syndiqués étaient motivés principalement non par des revendications salariales, mais par leur mécontentement devant certaines pratiques de la direction, par exemple les incessants changements d'affectation et l'absence de répit pendant l'été.

Selon la même étude, la Banque Royale était la moins susceptible de prêter le flanc à ces critiques parce qu'elle avait «un service étoffé de relations avec le personnel bien avant que les syndicats n'entrent en scène». Les améliorations que la banque avait apportées à la formation de ses cadres depuis les années soixante avaient fait disparaître en bonne partie les restes de paternalisme dont les syndicats pouvaient tirer parti dans les autres secteurs⁶³.

L'intensification de la concurrence entre les banques, à la suite de la révision apportée en 1967 à la législation bancaire, entraîna une forte augmentation du nombre d'employés à temps partiel. L'allongement des heures d'ouverture dans les succursales et la possibilité de prévoir les pointes de la demande (par exemple lors des jours de paye) rendaient nécessaire le recours à du personnel occasionnel. En 1980, 5 p. 100 des employés de banque au Canada travaillaient à temps partiel. La plupart étaient des femmes. Les critiques reprochaient aux banques de créer délibérément un bassin de main-d'œuvre interchangeable et à bon marché. Les banques répliquaient que le travail à temps partiel était une nécessité si elles voulaient maintenir leur compétitivité et qu'aucun employé à temps partiel ne privait de travail un employé à temps plein. De plus, l'évolution des modes de vie au Canada créait une demande croissante d'emplois à temps partiel⁶⁴.

L'informatisation, la syndicalisation et le travail à temps partiel constituaient autant de manifestations d'un mouvement plus large, amorcé au cours des années soixante, qui devait sensibiliser les banques aux besoins de la société canadienne. Lorsque le pouvoir quasiment absolu que les hommes exerçaient dans le secteur bancaire au Canada commença à s'effriter, les banques furent bien obligées de tenir compte des intérêts des autres groupes dont elles étaient tributaires, qu'il s'agisse de leur clientèle ou de leur personnel. Elles s'adaptèrent avec plus ou moins d'hésitations à cette évolution, qui se fit en grande partie sous l'impulsion des pouvoirs publics et des groupes d'intérêt. Dans l'ensemble, la Banque Royale se tira bien d'affaire à ce chapitre, bénéficiant du fait qu'elle se considérait depuis longtemps comme une institution «progressiste». La représentation parcimonieuse des femmes aux plus hauts échelons de la hiérarchie révélait des failles dans ce caractère progressiste. La banque avait néanmoins fait la preuve que sa culture était à la fois durable et adaptable. En 1986, la Royale était la seule banque canadienne à figurer parmi les «cent meilleures entreprises» au Canada, selon le classement du *Financial Post*. C'était elle qui, dans le secteur bancaire, avait le plus faible taux de rotation du personnel — 2 p. 100 chez les cadres et 8 p. 100 parmi les employés de soutien. Par-dessus tout, signalait le *Post*, la Banque Royale prenait soin de ses employés⁶⁵.

On peut apprécier l'habileté d'Earle McLaughlin au fait que, par exemple, il ne fit rien pour entraver la transformation de la culture de la banque. Il lui arriva à l'occasion de commettre des impairs — au sujet de la présence des femmes au conseil d'administration, par exemple — mais son penchant pour la délégation et la décentralisation rendait les transformations plus faciles. McLaughlin n'était cependant pas laissé à lui-même, dans son bureau

présidentiel, pour scruter les nouvelles tendances. Il continuait de jouer un rôle central dans l'adaptation de la banque à la plus importante, sans doute, des nouvelles influences qui s'exerceraient sur son orientation pendant ses vingt années passées à la présidence: la nécessité pour la banque de s'expliquer sur son rôle dans la société. Le président de la Banque Royale constatait que son temps devait être consacré dans une proportion croissante aux communications avec l'extérieur. Dans un pays qui devenait chaque jour plus complexe sur les plans économique, politique et social, la banque devait discerner les priorités économiques, politiques et sociales des Canadiens, concevoir des stratégies en conséquence et bien souvent, ensuite, justifier ses décisions sur la place publique. Les banques n'étaient plus qu'un groupe d'intérêt parmi d'autres dans la société — un groupe important et bien organisé, certes. L'époque où elles jouissaient d'un accès privilégié aux détenteurs du pouvoir politique était révolue.

Dans les quelques mois qui suivirent son arrivée à la présidence de la banque, McLaughlin commença à arpenter les corridors du pouvoir. En février 1961, il alla présenter ses respects au Premier ministre Diefenbaker et reçut un exposé sur le Nouveau parti démocratique, qui venait d'être créé. Les banques, de déclarer Diefenbaker, étaient des «cibles faciles pour les partisans de la nationalisation⁶⁶». Au fil des années, McLaughlin ne devait jamais se dérober devant la perspective d'un débat public. Il devint un partisan déclaré d'un régime de taux de change flottant pour le Canada: le pays dépendait du commerce extérieur, et son régime de taux de change devait tenir compte de cette réalité. De même, il faisait valoir les dangers qu'il y aurait, pour le Canada, à se laisser gagner par le «syndrome des républiques bananières» en optant pour le nationalisme économique; les investissements directs de l'étranger, loin d'asservir le Canada, lui avaient permis de se *bâtir*⁶⁷. Il devait par la suite critiquer la décision du Premier ministre Trudeau d'imposer un système national de contrôle des prix et des salaires au milieu des années soixante-dix. McLaughlin se fit donc le porte-parole du libéralisme économique dans les débats publics, en exprimant franchement son opposition à tout ce qui entravait la liberté du marché.

McLaughlin savait qu'il ne pouvait affronter seul les nouvelles tendances sociales. Il s'agissait d'une époque agitée. Le Viêt-nam avait ébranlé la bonne conscience des démocraties occidentales. L'opinion publique se méfiait de tout ce qui est étai «gros» et avait tendance à remettre en cause le pouvoir; elle considérait les banques comme «obèses et arrogantes⁶⁸». Les entreprises devaient acquérir le «sens des responsabilités sociales»; McLaughlin aimait répondre à cela que les banques avaient des «responsabilités» plutôt que du «pouvoir». Cela dit, il savait bien que les discours ne suffisaient pas en ces années de remise en question. La banque devait maintenant prévoir les transformations politiques et sociales et être prête à modifier son comportement en conséquence. Il lui fallait devenir «proactive», pour reprendre un terme à la mode; elle ne pouvait plus s'en remettre à de simples activités de *relations* publiques

ex post, mais devait veiller à ses *affaires* publiques. Une réorganisation effectuée en 1975 au service des relations publiques du siège visait à réorienter la banque vers des «relations publiques planifiées et préventives⁶⁹».

McLaughlin fit de nouveau appel à des experts de l'extérieur. De nouvelles méthodes — sondages d'opinion, «suivi» des dossiers — aidèrent la banque à «soigner son image». En 1976, la Royale engagea un lobbyiste d'Ottawa, Intercounsel, pour l'aider à s'orienter dans le labyrinthe qu'était devenu le système d'élaboration des politiques publiques dans la capitale fédérale. Un an plus tard, elle devenait membre en règle du Conseil canadien des chefs d'entreprise. Tout en gardant des liens étroits avec l'Association des banquiers canadiens, la Royale ne tarda pas à établir son propre bureau des «affaires gouvernementales», rue Sparks. Elle compléta cette stratégie en renforçant ses activités philanthropiques. En 1967, par exemple, elle avait institué le Prix de la Banque Royale — dont la valeur est aujourd'hui de 100 000 \$ — afin d'honorer les contributions exceptionnelles «au bien-être de l'humanité et au bien commun».

Parmi toutes les questions sociales et politiques avec lesquelles McLaughlin dut composer pendant deux décennies, aucune ne fut plus épineuse que celle de l'unité nationale. L'euphorie de l'année du centenaire fit bientôt place à l'inquiétude au niveau national: le Québec lorgnait du côté du séparatisme, tandis que l'Ouest commençait à manifester son aliénation. Les deux phénomènes menaçaient le cœur même du système bancaire canadien. Ne s'agissait-il pas, après tout, d'un système bancaire *national* dont l'efficiencia tenait en bonne partie à sa capacité d'offrir des services d'un océan à l'autre? Tout éclatement du pays porterait gravement atteinte au système bancaire. Ayant son siège social à Montréal, la Banque Royale se sentait d'autant plus vulnérable si le Québec s'orientait sur la voie de l'indépendance. Au-delà des considérations d'ordre pratique — elle comptait sept mille sept cents employés au Québec en 1977 —, la Royale avait un problème d'image, apparaissant comme un pilier du monde des affaires anglophone à Montréal. Malgré les événements de l'époque — comme l'accession au pouvoir du Parti québécois en 1976 et l'adoption du projet de loi n° 101 — McLaughlin proclama le «désir profond» de la banque de demeurer au Québec «moyennant des conditions qui le lui permettraient⁷⁰».

À cet égard, l'un des aspects ironiques de la décentralisation opérée par McLaughlin était que l'emplacement du siège social avait de moins en moins d'importance pour la marche quotidienne des activités de la banque. Les télécommunications, l'avion à réaction et la délégation des pouvoirs avaient en fait «raccourci les distances». Les pouvoirs pouvaient être exercés là où se trouvaient les activités; Toronto, Vancouver et Calgary absorbaient beaucoup de personnel. Rien ne symbolisait mieux cette évolution que l'ouverture de la Royal Bank Plaza à Toronto en 1976. Cet ensemble s'imposait au regard par l'élégance de son architecture — deux tours de verre doré — plutôt que par sa simple masse. Un an plus tard, trois fonctions du siège social — placements, marchés monétaires inter-

nationaux et marketing — étaient déplacés de Montréal à Toronto. Le siège social de Montréal demeurait toutefois important. Des fonctions d'intégration essentielles, par exemple en matière de change, continuaient d'y être exécutées. Par conséquent, lorsque le Québec commença à envisager de mettre en œuvre une législation linguistique qui favoriserait la francisation des entreprises, la banque ne tarda pas à réagir. Même si la réglementation fédérale permettait de soustraire la plupart des activités de la banque à l'application du projet de loi n° 101, la Royale fit clairement savoir au gouvernement péquiste qu'il serait difficile de mener des opérations bancaires internationales dignes de ce nom à Montréal si les citoyens n'avaient pas le choix de leur langue de travail.

Face à cette loi, la banque défendit avec vigueur son rôle au Québec. Sur le plan opérationnel, la région du Québec regroupait quatre mille huit cent vingt-deux employés, dont 88 p. 100 étaient bilingues. Depuis le début des années soixante, toutes les circulaires étaient publiées dans les deux langues officielles. La banque recrutait dans les universités et les écoles secondaires du Québec. Malgré cela, elle restait fermement convaincue que «le mérite, les compétences et l'expérience» — et non des contingents imposés par la loi — devaient présider à l'embauche du personnel. Sur le plan de la clientèle, la banque n'était plus un îlot anglophone dans la province. Les détenteurs de 51 p. 100 des comptes personnels étaient francophones, la proportion étant de 66 p. 100 pour les comptes des administrations publiques. Par contre, les deux tiers de ses comptes «industriels» étaient représentés par la clientèle anglophone⁷¹. Le Québec était «le plus important bénéficiaire des activités des banques à charte canadiennes, si le fait d'avoir plus de prêts que de dépôts [était] considéré comme un avantage⁷²».

L'évolution politique au Québec porta néanmoins un autre coup à la culture de la banque. Le personnel du siège à Montréal, qui comptait deux mille cent cinquante-huit personnes, parlait couramment anglais à 98 p. 100 en 1977, mais 49 p. 100 seulement de ces employés avaient une connaissance pratique du français. Le personnel de la région du Québec, par contre, était en très grande majorité francophone. Le problème consistait donc à attirer les francophones dans les secteurs national et international de la banque. Comme cela avait été le cas lorsqu'il avait fallu intégrer les femmes à la culture de la banque, celle-ci devait adapter ses façons de faire aux nouvelles réalités du Québec. Une étude du marché de la province faite en 1979 par la banque concluait: «Nous sommes perçus comme une grande banque anglaise particulièrement accueillante aux grandes entreprises⁷³.» McLaughlin réagit, comme à son habitude, en intensifiant ses pressions sur la banque pour qu'elle tienne compte du «fait français». Les cours de langue destinés aux cadres supérieurs furent renforcés. Les noms canadiens-français se firent plus nombreux aux postes de haute direction; en 1978, par exemple, Pierre Fréchette fut nommé premier vice-président, Affaires gouvernementales, afin d'aider le siège social à piloter des «dossiers très délicats» à Ottawa et à Québec. Ordre fut donné au personnel de se conformer au projet de loi n° 101,

tandis que la banque nouait de bonnes relations de travail avec le gouvernement péquiste dans le domaine des finances provinciales. Lors d'un dîner organisé par l'ABC au début de 1979, le ministre des Finances Jacques Parizeau déclarait au vice-président de la banque, J.G.R. Bénard, que la province «appréciait tout particulièrement» l'appui apporté par la banque aux emprunts de la province sur le marché des eurodollars⁷⁴. La Royale continuait donc d'afficher ses convictions fédéralistes, tout en essayant de modifier son image et sa mentalité au Québec.

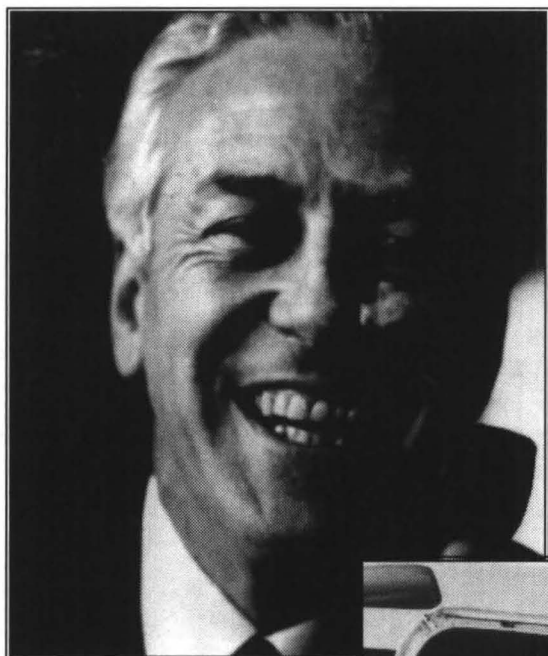
À la fin des années soixante-dix, la banque tenta également de s'adapter aux nouvelles réalités régionales sur d'autres plans. Tout au long de la décennie, McLaughlin avait fait «tourner» les cadres les plus prometteurs en essayant d'accorder les ambitions de chacun à ses compétences. À la différence de Muir, il avait su cultiver les talents des cadres supérieurs de la banque, dont l'affectation avait été guidée par son sens de la décentralisation. Les dirigeants passaient d'un poste à l'autre, de manière à acquérir une expérience plus complète dans le monde en expansion de la banque au Canada. Ironiquement, McLaughlin avait omis de tenir compte, dans ces affectations, de la nécessité de pourvoir à sa propre succession. Même s'il aimait déclarer facétieusement qu'il n'avait aucunement l'intention d'imiter nombre de ses prédécesseurs en quittant son bureau de président «les pieds devant», sa succession ne lui paraissait pas prioritaire.

L'âge officiel de la retraite à la banque était de soixante ans, mais McLaughlin avait franchi cette limite en 1975. Le chef de la direction avait toujours choisi lui-même le moment de sa retraite. Cependant, depuis que Morris Wilson était devenu le premier banquier de métier à occuper la présidence, personne ne s'était trouvé à ce poste plus longtemps que McLaughlin. La réussite manifeste de la banque et le caractère affable de McLaughlin semblaient le protéger. Le conseil d'administration n'en commençait pas moins à exercer des pressions pour qu'un changement intervienne, personne ne tenant à voir se répéter la situation déchirante qu'avait engendrée le décès brutal de Muir en 1960. Le premier pas vers la sortie fut franchi en 1977 lorsque, lors d'une réunion tenue à Calgary, le conseil d'administration demanda à McLaughlin d'abandonner son titre de président, pour s'appeler désormais président du Conseil et chef de la direction. La présidence serait confiée à un dauphin qui prendrait en main les opérations de la banque.

La lutte pour la présidence fut aussi serrée que celle qui, en 1960, avait opposé Sedgewick et McLaughlin, mais elle ne donna pas lieu aux mêmes déchirements. Les principaux prétendants, Rowland Frazee et Jock Finlayson, possédaient tous deux la vaste expérience qu'un «gars de la banque» ambitieux pouvait acquérir, même après la Deuxième Guerre mondiale. Il était encore possible à quelqu'un qui aspirait au poste suprême de faire valoir une connaissance pratique d'à peu près toutes les fonctions importantes de la banque. Finlayson possédait une solide expérience internationale tandis que Frazee, comme McLaughlin, avait fait des études universitaires. Finlayson était président du Conseil délégué et vice-président

directeur depuis 1972, Frazee directeur général en chef et vice-président directeur depuis 1973. Tous deux nés en 1921, ils avaient encore devant eux au moins cinq bonnes années de service à la direction de la banque. McLaughlin fixa finalement son choix sur Frazee, qu'il entreprit immédiatement d'appuyer en nommant Finlayson vice-président du Conseil. Le secteur d'activité extrêmement important que constituait Toronto serait placé sous l'autorité d'un second vice-président du Conseil, Doug Gardiner; celui-ci avait considérablement développé les affaires de la banque sur le marché crucial de l'Ontario. L'équipe de la haute direction fut renforcée par l'arrivée de Robert Utting, fort d'une vaste expérience au niveau international, au poste de directeur général en chef délégué, et de Tommy Dobson et Bev McGill, à titre de vice-présidents directeurs.

En 1979, un McLaughlin encore réticent et le conseil d'administration avaient affiné la stratégie de succession. Frazee prenait le titre de chef de la direction, McLaughlin restant président du Conseil mais étant déchargé de ses fonctions de direction. Frazee entreprit sans tarder de répartir les pouvoirs entre les cadres supérieurs de la banque. L'ancienne pyramide du pouvoir dont le sommet était occupé par une seule personne n'offrait guère de possibilités pour satisfaire les ambitions de plusieurs. Le «système de direction» annoncé en 1980 visait à répartir le plus largement possible les pouvoirs à l'échelon le plus élevé d'une entreprise dans laquelle une seule personne pouvait être chef de la direction à un moment donné. Frazee était désormais président et chef de la direction; il était secondé à Toronto par Finlayson, qui supervisait les services à l'entreprise à l'échelle mondiale avec le titre de vice-président du Conseil. Hal Wyatt, qui faisait valoir depuis longtemps la nécessité de répondre dans l'Ouest aux besoins de la région en matière de services bancaires, devint vice-président du Conseil à Calgary. Quant au directeur général en chef Utting, il devenait vice-président du Conseil à Montréal, d'où il supervisait les stratégies financières de la banque à l'échelle mondiale. Lorsque McLaughlin quitterait l'étage de la haute direction en 1980, Frazee deviendrait président du Conseil et chef de la direction, Finlayson deviendrait président et le directeur en chef Utting rejoindrait Wyatt au rang de vice-président du Conseil. Étant donné les pouvoirs qui étaient en jeu, la transition eut lieu de façon extrêmement harmonieuse. Le *Wall Street Journal* y vit l'influence du gourou de la direction d'entreprise Peter Drucker et fit remarquer que cette «conception en feuillets, de la haute direction ressemblait beaucoup à celle qu'avait adoptée Citicorp à New York⁷⁵». «En fait, déclara Frazee à la presse, nous avons rattaché directement les principaux secteurs de la banque à la haute direction. Nous estimons que la banque pourra ainsi faire preuve d'une plus grande souplesse et sera mieux en mesure de répondre aux besoins de sa clientèle, à l'orée des années quatre-vingts⁷⁶.» Tout au long de sa présidence, Frazee ferait du remplacement des dirigeants une question prioritaire; il n'était plus suffisant de laisser germer les nouveaux talents appelés à succéder un jour aux dirigeants d'aujourd'hui, il fallait leur apporter des soins attentifs.



«Les bonnes personnes... aux bons endroits.» Earle McLaughlin savait s'entourer de lieutenants compétents. Pour la première fois, des Canadiens de l'Ouest atteignaient les plus hauts échelons de la banque. Jock Finlayson (en haut, en 1969), né à Nanaimo, devait parvenir à la présidence en 1980. Hal Wyatt, natif de Moose Jaw (photo du bas), était persuadé que la banque avait besoin d'un responsable portant un titre plus prestigieux dans l'Ouest; en 1978, il fut nommé vice-président à Calgary.

En septembre 1980, McLaughlin célébra ses soixante-cinq ans et abandonna son siège de président du Conseil. Il n'aurait pas de mal à remplir ses journées, entre les conseils d'administration, les œuvres de charité, la recherche de livres d'aventure pour la jeunesse de G.H. Henty, dont il faisait la collection, ainsi que le golf et le simple repos au soleil des Bermudes. Il devait rester membre du conseil d'administration de la banque jusqu'à l'année de son décès, survenu en 1991. Il laissait derrière lui une banque complètement transformée. La Royale et ses activités avaient évolué davantage durant les vingt années que McLaughlin avait passées à sa présidence que pendant le demi-siècle qui avait précédé.

Si McLaughlin avait pu, grâce à une baguette magique, transporter un employé travaillant à la banque avant la Première Guerre mondiale dans une succursale de la Royale en 1960, il n'aurait pas été surpris du tout de constater que, après quelques jours d'adaptation, le jeune employé se tirait fort bien d'affaires. En effet, les banques canadiennes n'avaient guère changé pour l'essentiel depuis leur accession à la dimen-



En 1977, la banque devait avoir un autre président issu des Maritimes en la personne de Rowland Frazee, né à Halifax et dont le père était directeur de succursale à la Royale. McLaughlin accueille son successeur (à droite).

sion nationale, au début du siècle. Les produits, les méthodes et le cadre de travail n'auraient pas dépaysé un employé du début du siècle. Si, par contre, un employé de 1960 s'était retrouvé dans la peau d'un représentant des services à la clientèle en 1980, le choc aurait été beaucoup plus grand. Les cartes de débit, les hypothèques, la «bancatique», les REÉR, les fonds communs de placement et les prêts à la consommation n'existaient pas dans le monde traditionnel d'un «gars de la banque». Celui-ci aurait également eu du mal à se trouver des affinités avec nombre de ses nouveaux collègues. Il aurait certainement été stupéfait à l'idée de travailler sous les ordres d'une directrice de succursale, par exemple. Enfin, la notion de banque universelle, avec tout son cortège d'informatique et de déréglementation, l'aurait sûrement laissé perplexe.

Épilogue

LE MÉTIER DE BANQUIER DANS LE VILLAGE GLOBAL

Earle McLaughlin était un grand voyageur. Le président de la Banque Royale avait toujours dû beaucoup se déplacer. Dans les années 1880, Thomas Kenny avait été un client assidu de l'Intercolonial, qui l'emmenait en train de Halifax à Montréal, puis à Ottawa. Edson Pease avait mené une vie aussi trépidante que le permettaient les moyens de transport en ce début du xx^e siècle: le vapeur pour se rendre à Cuba, le train de nuit pour New York et des voitures avec chauffeur dans tout l'Est du Canada. Jimmy Muir était devenu le premier président de la banque à faire le tour de la planète. Tout cela n'était rien, pourtant, en comparaison de la distance parcourue par McLaughlin.

À l'approche de sa retraite, en 1980, McLaughlin se plaisait à déclarer aux journalistes que, pendant ses années à la présidence de la banque, il avait parcouru 2,4 millions de kilomètres par la voie des airs. Il comptait deux mille quatre cent cinquante-six décollages et atterrissages à son actif. Il avait visité tous les continents à l'exception de l'Afrique. «J'ai des amis un peu partout dans le monde, de Sydney en Australie à Helsinki en Finlande, qui m'appellent par mon prénom.» Le visage amical de McLaughlin, la pipe entre les dents, apparaissait souvent aux réceptions qui suivaient les réunions du FMI (Fonds monétaire international), de la Banque mondiale ou de la Réserve fédérale. «Nous sommes une banque internationale, et il est très important pour nous d'être vus et d'être connus, déclarait-il au *Canadian Banker* en 1980. Lorsque je suis en voyage, j'incarne la Banque Royale.» En 1960, les administrateurs s'étaient rapidement débarrassés du quadrimoteur Viscount de Muir, y voyant une frivolité incompatible avec l'image d'un banquier. Dans les années soixante-dix, la banque acheta un autre avion, à réaction cette fois, non seulement pour faciliter les déplacements de ses hauts dirigeants, mais aussi pour qu'ils soient plus libres de leurs mouvements et aient plus d'intimité en voyage.

Les destinations, cependant, avaient changé. Pease, Holt et les dirigeants de leur génération avaient effectué des tournées d'inspection du réseau de plus en plus étendu que la banque avait à l'étranger, ce qui devait les amener à Cuba, dans le reste des Caraïbes et en Amérique latine. Les voyages de Muir en Union soviétique et en Chine avaient été un premier signe de l'élargissement des horizons dans le monde des opérations bancaires internationales. Le départ de la Royale de Cuba en 1960 avait assurément montré que le financement des exportations n'était plus ce qu'il avait déjà été. Ce processus devait s'accroître pendant la présidence de McLaughlin. Le Canada ne parvenait plus à exporter aussi efficacement qu'avant vers le sud ses compétences dans les services bancaires de détail. La tendance générale était au désengagement dans les Caraïbes et certains pays d'Amérique latine. La situation économique se détériorait dans certaines parties de cette région — en Jamaïque par exemple — alors que d'autres pays qui venaient d'accéder à l'indépendance se dotaient de lois limitant l'accès des capitaux étrangers à leur économie. En 1971, par exemple, la banque avait été obligée de se constituer en société à la Trinité et, en 1978, les nationaux de cette île détenaient la majorité du capital. Vers le milieu des années quatre-vingt, la banque cesserait d'exploiter ses succursales en Guyane, en Jamaïque, à Saint-Vincent, en Haïti et en République Dominicaine. En Amérique latine, elle avait déjà fermé ses établissements en Uruguay en 1963 et au Pérou en 1971. En 1986, le *Financial Times* de Londres pouvait affirmer que «les beaux jours» des banques canadiennes dans les Caraïbes étaient chose du passé. Tout récemment encore, soit en 1992, la banque vendait son réseau de services de détail à Porto Rico — un réseau créé en 1907 et agrandi en 1980 grâce à l'acquisition de la Banco de San Juan —, ne gardant que les services bancaires aux entreprises. Il s'agissait dans tous les cas de décisions pénibles. Celles-ci touchaient la vie de ceux et celles qui avaient travaillé pour la banque dans les Caraïbes pendant des décennies, et parfois des générations. Au siège social, on éprouvait le sentiment d'avoir perdu des «membres de la famille».

Dans certains pays d'Amérique latine, les promesses de croissance se concrétisaient. En 1969, la banque avait constitué au Brésil la Banco Real do Canada S.A. Le «miracle économique» devait permettre aux services de détail de prospérer au Brésil. Deux ans plus tard, la Bank of America s'unissait aux Canadiens dans ce pays pour former une coentreprise baptisée plus tard Banco Internacional. Pour coordonner toutes ces activités, la banque créa en 1980 un siège régional pour les Caraïbes et l'Amérique latine à Coral Gables, en Floride, juste avant que l'Amérique latine ne porte quelques rudes coups à l'optimisme sans bornes des banques du nord du continent.

Toute cette réorientation des activités de détail de la banque dans le Sud, où sa présence s'était toujours fait fortement sentir, était d'importance secondaire par rapport aux transformations beaucoup plus profondes qui allaient marquer les opérations bancaires internationales. Après la Deuxième Guerre mondiale, la prospérité avait entraîné un regain d'acti-

tivité dans le commerce mondial. Cela s'était traduit pour les banques par le retour des opérations de change, un secteur lucratif dans lequel la Royale avait toujours été très à l'aise. Cette même prospérité avait fait des États-Unis la locomotive de l'économie mondiale. Au cours des années cinquante, un flot montant de liquidités envahissait les grandes places financières du monde. Les déplacements fréquents de Jimmy Muir à New York obéissaient à des raisons beaucoup plus profondes que son goût pour les plaisirs qu'offrait cette grande ville: il pressentait que New York serait le carrefour des nouveaux et puissants courants financiers internationaux, et que la banque se devait d'y être présente. McLaughlin lui avait emboîté le pas. Les opérations bancaires internationales, déjà bien établies au XIX^e siècle, établissaient autrefois entre les nations et les banques un réseau relativement simple de relations bilatérales. Les activités bancaires à l'étranger passaient maintenant par un ensemble complexe de liens multinationaux et multilatéraux. C'est pourquoi McLaughlin tenait à se faire voir et à se faire connaître aux réunions annuelles du FMI et de la Banque mondiale, les organismes chargés après la guerre de faciliter les mouvements commerciaux et financiers internationaux.

Au centre de ce nouvel ordre financier trônait l'eurodollar. Un eurodollar peut se définir comme une créance libellée en dollars américains qui est détenue dans une banque hors des États-Unis. Malgré la neutralité apparente de cette définition, les eurodollars jouaient un très grand rôle. Comme le faisait remarquer un observateur facétieux, les «eurodollars» n'étaient en fait ni européens, ni libellés uniquement en dollars. Il s'agissait en fait d'un nouveau moyen d'échange, aux usages multiples, qui avait fait son apparition à la fin des années cinquante alors que les banques d'Europe et d'Amérique du Nord voyaient grossir à leur passif les dépôts en devises «fortes» — principalement en dollars américains — dégagés par le commerce extérieur. Les dépôts allaient faire apparaître un marché des eurodevises, un marché international des capitaux à court et à moyen terme. Les eurocrédits étaient habituellement libellés dans une monnaie autre que celle de l'emprunteur ou du pays d'accueil. À la fin des années cinquante, par exemple, la Banque Royale contribua à la création du marché des eurodollars en recevant à Toronto des dépôts en dollars américains de la Banque Narodny, établie à Moscou.

Les Soviétiques ne voulaient pas faire d'opérations bancaires à New York et, toute question idéologique mise à part, ils savaient que le Règlement Q de la *Federal Reserve Act* plafonnait à un bas niveau les taux d'intérêt versés à New York sur les dépôts étrangers. Les mêmes dépôts, faits en eurodollars à Toronto par exemple, rapportaient un taux d'intérêt plus élevé. À mesure que les dépôts en eurodollars augmentaient, les possibilités de les remployer en accordant des eurocrédits à des entreprises multinationales ou à des gouvernements se multipliaient. L'expansion économique des années soixante contribua à l'essor du marché des eurodollars. La prospérité fit également monter le prix de l'énergie, ce qui

se traduisit par un afflux de dépôts en dollars américains — provenant en bonne partie des pays producteurs de pétrole du Moyen-Orient — dans les banques occidentales. Les opérations bancaires internationales consistaient maintenant à «recycler» ces dépôts en eurocrédits; les profits éventuels comme les risques étaient énormes.

Vers la fin de son mandat de président, Earle McLaughlin déclarait que l'eurodollar était «une belle invention. Je ne sais pas ce que nous ferions sans lui». Vingt ans plus tôt, en 1960, il avait manifesté un peu plus d'appréhension. Les eurocrédits et les émissions d'euro-obligations atteignaient une ampleur sans précédent, dépassant de beaucoup ce qu'une banque était habituée à prêter elle-même. Non seulement les risques étaient nettement plus élevés, mais les opérations en eurodollars n'étaient soumises à aucune des contraintes habituellement imposées par la réglementation ou les pressions politiques. Samuel Hayes et Philip Hubbard, dans leur étude consacrée en 1990 aux activités mondiales relevant des banques d'investissement, ont très justement décrit le marché des euro-obligations comme le «premier marché délocalisé». La mondialisation progressive de l'activité financière des banques était également observée au niveau de leur clientèle. Les banques étaient maintenant confrontées aux énormes besoins de capitaux de multinationales aux activités tentaculaires. Si elles ne répondaient pas à ces besoins, elles risquaient de voir les multinationales faire appel directement aux marchés de capitaux. Grâce à cette demande nouvelle, la réaction instinctive des banques fut de chercher à répartir leurs risques en formant des consortiums. Là, McLaughlin n'eut aucune hésitation (pas plus que l'historien, qui hésite habituellement à se pencher sur le passé récent, ne peut éviter d'évoquer les transformations profondes qui ont marqué les dernières décennies; même s'il risque de manquer de recul dans ses jugements, l'importance des changements lui interdit de se dérober).

En 1962, Arthur Chesterfield, directeur général en chef de la Westminster Bank de Londres, vint proposer à McLaughlin de former entre les deux institutions une coentreprise afin de s'implanter dans le secteur bancaire en Europe. L'idée plongea McLaughlin «dans un abîme de réflexion», mais lorsque la Grande-Bretagne refusa d'entrer dans le Marché commun, la Banque Royale se détourna de l'offre de la Westminster. D'autres sollicitations devaient bientôt venir de New York. En 1963, la National City Bank avait pris le contrôle de la plus petite banque au Canada, la Mercantile, qui appartenait à des intérêts néerlandais. La tempête politique déclenchée par cette acquisition avait amené Ottawa à plafonner à 25 p. 100 la participation maximale de l'étranger au capital-actions d'une banque canadienne. Quant à la participation d'un investisseur particulier, elle était limitée à 10 p. 100. Les banques américaines demeuraient toutefois désireuses de développer leurs activités au Canada.

À l'occasion de cours d'été sur les opérations bancaires internationales organisés par l'Université Queen's en 1967, un vice-président de la

Chase Manhattan émit l'idée que son institution et la Royale procèdent à un échange d'actions à hauteur de 10 p. 100 du capital de chacune. McLaughlin ne se montra pas le moins du monde intéressé, mais l'idée d'une alliance avec la Chase lui resta à l'esprit. «Nos deux banques étaient assez importantes, se rappelait-il, et nous estimions qu'il se présenterait beaucoup d'opérations trop grosses pour l'une de nos banques prise isolément et que, peut-être, nous devrions penser à nous allier à un moment donné.» À l'automne de la même année, lors de la réunion des banquiers de la Réserve fédérale à Phoenix, McLaughlin et David Rockefeller, président de la Chase, commencèrent à étudier les détails d'une banque consortiale qui permettrait aux deux institutions de participer à des opérations bancaires d'envergure mondiale sans s'exposer à des risques excessifs.

Rockefeller comme McLaughlin furent aiguillonnés dans leur entreprise par le dynamisme dont faisait preuve, sur le plan international, la principale rivale de la Chase, la First National City Bank de New York. En 1967, le responsable des activités internationales de la National City, Walter Wriston, avait accédé à la présidence de la banque et entrepris une véritable croisade pour faire de celle-ci une entreprise mondiale de services financiers. Deux ans plus tard, il créait un groupe de services bancaires à l'entreprise dont le mandat s'étendait à toute la planète, de manière à offrir à la clientèle industrielle et commerciale des services mieux adaptés, qui transcendaient les frontières nationales. Un an plus tard, Wriston rebaptisait son institution Citibank. La Banque Royale connaissait bien le dynamisme de la Citibank pour avoir déjà été au coude à coude avec elle à Cuba, en Amérique latine et même à Vladivostok, au cours des années vingt. Voilà que les années soixante voyaient renaître cette vieille rivalité, mais Wriston avait manifestement pris une longueur d'avance. Tout au long de la décennie qui allait suivre, on pouvait être sûr que, lorsque Wriston se lançait dans un domaine nouveau, il serait imité par les autres banques actives au niveau international.

En octobre 1970, l'Orion Bank Ltd. voyait le jour. McLaughlin et Rockefeller réussirent à persuader deux banques européennes, la National Westminster à Londres et la Westdeutsche Landesbank en Allemagne, de s'associer à elles dans cette nouvelle banque d'affaires internationale. Un an plus tard, le Credito Italiano se joignait à eux puis, en 1972, la banque japonaise Mitsubishi. Chacune des banques fondatrices devait aiguiller des affaires internationales vers Orion, qui serait ensuite chargée de monter des opérations permettant de répartir les risques de crédit. Orion offrait trois types de services: des services de banque d'affaires pour les émissions internationales et les prêts consortiaux, des eurocrédits à moyen terme et des services de gestion. Ayant installé son siège à une adresse prestigieuse de la City, London Wall, Orion s'ajoutait à la liste de plus en plus longue des banques consortiales. Son lignage lui permit de prendre bientôt la tête du peloton. En 1976, elle avait financé pour plus

de sept milliards de dollars américains de crédits. Il serait difficile d'imaginer une clientèle plus internationale que celle qui faisait appel aux services de financement d'Orion: la Shipping Corporation de Nouvelle-Zélande, le Royaume de Suède, la province de Québec et la Massey-Ferguson Credit Corporation, par exemple, en faisaient partie.

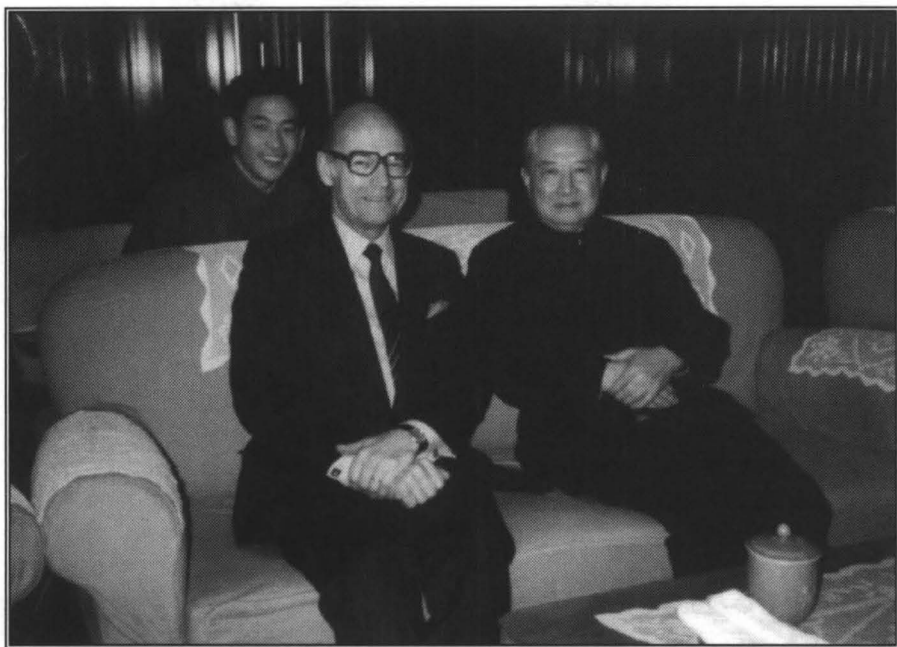
Orion n'était que l'élément le plus visible d'une présence internationale que la Royale avait su dynamiser. En 1970, elle s'inspira des leçons de Walter Wriston en décentralisant ses activités internationales pour les répartir en secteurs régionaux, mieux adaptés aux besoins d'un marché mondial de plus en plus diversifié. L'organe du personnel, *Entre nous*, justifiait ce rapprochement en signalant que le «village global de McLuhan» n'était plus seulement une idée à la mode, mais une réalité. La banque se trouvait une fois de plus de nouveaux domaines d'action — Beyrouth, Tokyo, Francfort ou Bruxelles. Dans ce nouveau cadre, le réseau de la Banque Royale à l'étranger passerait, au cours de la décennie soixante-dix et du début des années quatre-vingt, au chiffre impressionnant de deux cents succursales et autres unités d'exploitation dans quarante-cinq pays.

Aux États-Unis, la tête de pont que la banque avait toujours eue à New York était complétée par de véritables succursales — l'une à New York et l'autre à Portland (Oregon) — et par un chapelet de bureaux de représentation et d'agences à San Francisco, Denver, Houston, Pittsburgh, Miami, Dallas, Los Angeles et Chicago. Ces établissements permettaient à la Royale d'offrir ses services aux entreprises américaines, principalement dans le secteur en pleine expansion qu'était l'énergie. Le réseau de la banque dans les Caraïbes et en Amérique latine était dirigé à partir de Coral Cables, en Floride. Devant le regain de vigueur que connaissaient certains pays d'Amérique latine, la Royale se joignit en 1972 à une autre banque consortiale, la Libra, dont le but était de mobiliser des capitaux européens, nord-américains et asiatiques pour répondre aux besoins de l'Amérique latine.

De l'autre côté de l'Atlantique, Londres coordonnait les activités de la banque en Angleterre, en Irlande et dans le nord de l'Europe. Une filiale consacrée au financement du commerce international, la Royal Bank of Canada Trade Finance Ltd., vint s'ajouter à ce réseau, tandis que la banque prenait pied sur le marché des services de détail en faisant l'acquisition de la Western Trust and Savings à Plymouth. En 1988, la Reine lui fit l'honneur d'inaugurer ses nouveaux bureaux londoniens dans la City. De l'autre côté de la Manche, la Royale essayait de prendre pied dans le secteur des services de détail en prenant le contrôle de trois petites banques allemandes ainsi que de la Banque belge pour l'industrie S.A., en Belgique, et en fondant la Banque Royale du Canada (Suisse). Au milieu des années quatre-vingt, la carte de l'Europe, de l'Île de Man à Madrid, était constellée de filiales et d'établissements faisant partie du groupe de la Banque Royale. Celle-ci, à partir de Londres, s'aventura jusqu'au Moyen-Orient et même en Afrique. Après l'ouverture d'une filiale à Beyrouth en 1971, des bureaux de représentation et des filiales étaient venus

s'ajouter au Caire, à Dubaï, à Athènes et à Bahrein. En 1975, la Royale devenait actionnaire de la Banque de l'Équateur, une banque consortiale qui visait à répondre aux besoins de l'Afrique postcoloniale*.

En Extrême-Orient, la banque poursuivit l'œuvre amorcée par Jimmy Muir à la fin des années cinquante. Le bureau de représentation de Hong Kong devint une succursale offrant une gamme complète de services, tandis qu'en 1981 la Royale devenait la première banque canadienne à ouvrir un bureau de représentation à Beijing. S'étant rendu dans la capitale chinoise pour l'inauguration, le chef de la direction, Rowland Frazee, mentionna dans son allocution le volume croissant d'échanges commerciaux entre le Canada et la Chine, tout en faisant remarquer que le rôle principal de ce bureau serait de permettre à la Chine d'avoir accès aux crédits consortiaux en eurodollars et en euromonnaies. D'autres bureaux furent ouverts à



Dans la région Asie-Pacifique. La banque ouvrit un bureau de représentation à Hong Kong en 1958. Photo suivante: R.A. «Bob» Utting, représentant de la Royale en Extrême-Orient, dans le port de Hong Kong. En 1981, la banque s'installa à Beijing; nous voyons ci-dessus le chef de la direction Rowland Frawzee en compagnie de Wang Dao-Han, maire de Shanghai, ville dans laquelle la banque ouvrit peu après son deuxième bureau en Chine.

* Au Canada même, la banque eut affaire aux groupes anti-apartheid préoccupés par l'aide financière que des établissements canadiens fournissaient au régime sud-africain. En 1976, la Banque Royale cessa complètement d'accorder des prêts — jusque-là de faibles montants — au gouvernement sud-africain, mais refusa d'appliquer un embargo général aux prêts à l'Afrique du Sud de crainte que des projets à caractère humanitaire en souffrent.



Shenzhen et à Shanghai. Dans la région Asie-Pacifique, la banque étendit son influence en prenant une participation majoritaire dans InchRoy Credit Corporation et en ouvrant soit des succursales, soit des bureaux de représentation à Sydney, à Bangkok, à Taïpei, à Séoul, à Tokyo et à Singapour. Une coentreprise formée en 1986 avec la National Mutual Life Assurance Association of Australasia donna accès au marché des services bancaires de détail en Australie. La même année, enfin, la banque complétait son réseau mondial en ouvrant un bureau de représentation à New Delhi.

Un grand optimisme sous-tendait cette expansion internationale. «Dans tous nos secteurs d'activité, déclarait Frazee au *New York Times*, nous adoptons une démarche globale, peu importe le type d'opération en cause.» L'hypothèse que faisait intuitivement la banque — sans en avoir vérifié le bien-fondé — était que, si elle avait toujours su exporter ses compétences dans les services de détail, elle pouvait aussi se tailler une place de choix au niveau international dans le secteur des banques d'affaires et d'investissement. Si elle était capable de prospérer dans les services bancaires de détail dans les Caraïbes, elle pourrait certainement rééditer cette performance en Allemagne ou en Belgique. La stratégie suivie par la banque pendant toutes ces années d'expansion internationale consista donc à établir des «postes avancés» partout où elle le pouvait, dans l'espoir qu'elle parviendrait à partir de là à développer sa présence de manière lucrative dans les marchés bancaires étrangers. Tout au long des années soixante-dix, cette stratégie parut fondée. Les opérations bancaires internationales se révélaient nettement plus lucratives que les activités intérieures; au début des années quatre-vingt, les activités internationales représentaient 38 p. 100 des actifs de la banque, mais 51 p. 100 de ses bénéfices. En 1980, par exemple, la banque enregistrait un rendement de 50 cents sur l'actif engagé dans ses activités intérieures — assujetties aux dispositions rigoureuses de la législation bancaire canadienne —, contre un rendement de 84 cents sur ses activités internationales. Ces profits ne devaient cependant faire qu'un temps.

Le marché des eurocrédits s'était révélé fort lucratif au début pour Orion. Celle-ci avait su exploiter les possibilités offertes au milieu des années soixante-dix et s'était trouvée pendant un bref laps de temps en tête des eurocrédits. Il apparut bientôt, toutefois, que tout n'allait pas pour le mieux au 1 London Wall, où Orion avait son siège. Des tensions s'étaient manifestées dès le début au niveau de la direction. Chacune des banques participantes ayant nommé un administrateur général et la direction générale d'Orion étant confiée à un président, il y avait eu presque immédiatement «trop de chefs» pour que la sauce ne s'en trouve pas gâtée. Les démissions commencèrent à se succéder, tandis qu'un climat de jalousie s'instaurait. Des articles négatifs dans la presse financière commencèrent à ternir l'image d'Orion, si brillante au début; une publication financière de premier plan prit un malin plaisir à décrire Orion en «quadrupède balourd» dans un monde de la finance internationale où la vivacité était une



En mars 1988, la Royale ouvrait un nouveau centre bancaire dans le quartier financier de Londres. Le centre, qui comprenait une bonne partie de Beaver House, le siège londonien de la Compagnie de la Baie d'Hudson, fut inauguré par Sa Majesté la Reine. Ci-dessus: un Allan Taylor radieux accompagne la Reine lors de sa visite du centre.

qualité maîtresse. Pis encore, certaines des banques participantes avaient tendance à faire concurrence sur le marché des euromonnaies à l'institution qu'elles avaient elles-mêmes créée. À mesure que les banquiers se familiarisaient avec les euromarchés, ils avaient tout naturellement tendance à réintégrer ce lucratif secteur d'activité dans le giron de la banque mère et à lancer leurs propres services de banque d'affaires. La fin des années soixante-dix fut marquée par de nouvelles démissions, une hausse des frais généraux et un dividende qui refusait obstinément d'augmenter. En 1981, la Royale dut se résoudre à racheter la participation de ses associés et à faire d'Orion — rebaptisée Orion Royal Bank — sa propre banque d'affaires. Comme le déclarait *Newsweek* avec une pointe de sarcasme, une banque consortiale s'était elle-même «recyclée».

Orion demeura pendant toutes les années quatre-vingt le pivot de la stratégie internationale de la banque. Par son intermédiaire et par l'entremise des six régions au sein desquelles elle avait regroupé ses activités à l'étranger, la Banque Royale visait à offrir à l'échelle mondiale une «gamme complète de services financiers». «La Royale, déclarait le chef de la di-



Allan Taylor participe au rituel accompagnant l'ouverture du bureau de la banque à Bangkok. Après avoir béni la succursale, les prêtres bouddhistes reçoivent les offrandes traditionnelles du plus haut dirigeant de la banque.

rection Rowland Frazee à *Euromoney* en 1982, était internationale avant d'être nationale.» La banque pouvait s'appuyer, pour faire une telle déclaration, sur tout un éventail de services conçus spécialement pour le marché mondial. Une division des services bancaires internationaux coordonnait le réseau maintenant décentralisé de succursales, de bureaux de représentation et d'agences. De 1977 à 1983, les activités internationales de la banque étaient placées sous l'autorité du vice-président directeur Allan Taylor. Celui-ci s'était frotté pour la première fois aux opérations bancaires internationales en 1965, lorsqu'il avait été nommé premier agent adjoint à New York. Ce réseau était complété par des unités fonctionnelles qui s'occupaient de secteurs et de clients bien déterminés. Les services internationaux aux entreprises, sous la direction du vice-président directeur Vince Kelly, visaient surtout les multinationales. Ils étaient flanqués par les services de banque d'affaires, un groupe s'occupant du financement du commerce international, un service international des ressources énergétiques, et d'un ensemble de services de gestion privée destinés à une clientèle de particuliers ayant un important patrimoine. Tous ces services s'appuyaient sur l'un des points forts traditionnels de la banque, les opérations de change. Ainsi, la Royale jouait un rôle

prépondérant dans les opérations internationales sur le dollar canadien et venait au sixième rang dans le monde, en 1983, pour le volume total de transactions, toutes monnaies confondues. Le maintien de la réussite que connaissait cet impressionnant réseau de services internationaux dépendait de la persistance, au cours des années quatre-vingt, des espoirs de croissance qu'avait fait naître la décennie précédente. La vigueur de l'expansion à l'étranger était tributaire du dynamisme des placements au Canada, afin de pouvoir alimenter Orion et les entités qui y étaient rattachées, ainsi que du maintien d'un important volume d'activités sur le marché des eurodevises. Or, le début des années quatre-vingt devait refroidir l'optimisme qu'on entretenait à ces deux chapitres.

Les chocs pétroliers des années soixante-dix avaient semé la perturbation dans les économies occidentales, mais ils avaient fait tomber une pluie de pétrodollars dans les coffres des pays de l'OPEP. Débordées par la marée de ces dépôts engendrés par la hausse des prix de l'énergie, les banques européennes et américaines avaient commencé à les recycler dans les pays en développement, qui offraient un fort potentiel de croissance. Les dirigeants politiques et les entreprises du Tiers-Monde hantaient les salles d'attente des banquiers, rapportant généralement chez eux des prêts de pétrodollars destinés à financer leur développement économique. Des photographies d'aciéries au Brésil ou de chemins de fer en construction au Mexique figuraient en bonne place dans les rapports annuels des banques afin de montrer à quoi servaient les pétrodollars.

Deux hypothèses étaient à la base de ces énormes engagements financiers dans ce qu'on appellerait bientôt la dette des pays en développement. D'une part, les risques élevés qui accompagnaient l'octroi de crédits à des économies en développement, gérées avec plus ou moins de discipline, étaient atténués par une assurance: il s'agissait de «risques souverains», c'est-à-dire que les fonds prêtés à un gouvernement étaient solidement garantis par l'intégrité du gouvernement emprunteur. D'autre part, ces prêts étaient accordés par des syndicats bancaires; on présumait qu'aucun gouvernement d'Amérique latine, par exemple, ne prendrait le risque de se mettre à dos toute la profession bancaire d'Europe et d'Amérique du Nord. (Tout le monde semblait avoir oublié que le Brésil et l'Argentine s'étaient déjà déclarés incapables d'honorer leurs obligations, dans les années 1890 et trente.) Là encore, Walter Wriston, à la Citibank, devait donner le ton. «Pour la première fois dans l'histoire, déclarait-il au *New York Times*, les pays en développement sont en mesure d'obtenir, grâce à l'épargne extérieure, les capitaux nécessaires à leur croissance économique. L'un après l'autre, ces pays sortent enfin du cercle vicieux de la pauvreté.» Armée d'une telle confiance, la Citibank ne pouvait faire moins que prendre la tête des prêts aux pays en développement. La disposition que montraient les autres banques à emboîter le pas à la Citibank reflétait également la conviction qu'il était de bonne po-

litique, pour les banques commerciales, de financer les économies en développement. Les ministres des Finances des pays riches les appuyaient d'ailleurs sans réserve, tout spécialement en raison de l'inefficacité des efforts qu'ils déployaient eux-mêmes pour développer des mécanismes de recyclage des pétrodollars par le truchement du FMI et de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Les crédits bancaires en vinrent ainsi à jouer un rôle capital dans l'effort global d'aide des pays développés au monde en développement. Les représentants de la Royale ne tardèrent pas à se retrouver aux côtés de concurrents américains et européens dans les antichambres des ministres des Finances des pays d'Amérique latine.

Ces deux hypothèses altérèrent bientôt les critères de crédit employés par les banques de l'hémisphère nord. Tout le processus d'approbation des demandes de crédit se trouvait atteint par ce qu'un dirigeant de la Royale devait appeler plus tard «une maladie de type endémique». Le taux de rendement élevé obtenu sur les prêts aux pays en développement masquait le fait qu'il s'agissait non pas de dettes à long terme comme celles que les pays d'Amérique latine avaient toujours contractées auprès des banques d'affaires, mais de prêts à court terme, tributaires de taux d'intérêt qui allaient se révéler instables et de résultats économiques encore plus variables. Les portefeuilles de prêts aux pays en développement recélaient des contradictions: le Brésil, pays pauvre en ressources énergétiques, était par exemple très exposé aux variations des prix pétroliers qui avaient engendré la marée des pétrodollars dont dépendaient ses banquiers étrangers. À la fin des années soixante-dix, la Banque Royale, prenant conscience de l'ampleur de ses engagements, commença à se retirer des consortiums de prêts aux pays en développement. Vers le milieu de 1982, la source des crédits aux pays en développement allait se tarir complètement; toutefois, les dégâts étaient déjà faits. L'amorce d'une récession mondiale en 1981 précipita le dénouement. Le sort voulut que les banques canadiennes apprennent la mauvaise nouvelle dans leur pays même. Alors que les ministres des Finances venus des quatre coins du monde se rassemblaient à Toronto pour les réunions de 1982 du FMI, le bruit courait que le Mexique ne pouvait plus assurer le service de sa dette. Au moment même où le Premier ministre Pierre Trudeau souhaitait la bienvenue aux délégués — dans un discours dont la rumeur attribuait la rédaction à un dirigeant de la Banque Royale — la nouvelle se répandait dans les couloirs de la conférence: le Mexique était en cessation de paiement. Une véritable onde de choc frappa les participants, tandis que l'action se déplaçait rapidement des salles de conférence aux suites louées par les délégués. Dix années de confiance dans le caractère sacro-saint des prêts consentis aux États souverains venaient de se dissiper en l'espace d'un instant. L'état de choc et de confusion qui allait s'ensuivre durerait bien des années.

Les termes «prêts non rentables» et «restructuration» devinrent les maîtres mots du dossier de l'endettement de pays en développement. Alors que la crise touchait son point culminant, de 1983 à 1985, les chiffres atteignaient des niveaux effarants. En 1983, les pertes sur prêts internationaux s'élevaient à 318 millions de dollars; un an plus tard, elles atteignaient 362 millions. Ces pertes firent immédiatement disparaître la forte rentabilité qu'avaient engendrée jusque-là les opérations internationales. À la fin de son exercice 1984, la banque avait constitué une provision cumulée nette de 2,7 milliards de dollars au titre des pertes sur prêts. Sur cette somme, 832 millions étaient imputables aux prêts consentis en Amérique latine et dans les Caraïbes. À titre de comparaison, la récession du début des années quatre-vingt s'était soldée par 1,68 milliard de dollars de prêts non rentables, en 1984, au Canada et aux États-Unis. Une reprise économique lente, les mesures rigoureuses imposées par le FMI et la restructuration obtenue au prix de négociations longues et ardues permirent de stabiliser la dette des pays en développement vers la fin des années quatre-vingt. Les provisions pour mauvaises créances s'orientèrent à la baisse; en 1988, la provision nette pour pertes sur prêts était descendue à un peu plus de un milliard de dollars, dont 293 millions imputables aux pays en développement. Une autre provision de 1,9 milliard avait été constituée au titre des risques présentés par les prêts souverains, principalement au Brésil et à l'Argentine.

Plusieurs aspects de la crise de la dette des pays en développement méritent un examen plus approfondi. Cela faisait plusieurs décennies que la Banque Royale était un prêteur actif en Amérique latine, de sorte qu'elle n'était pas disposée à lâcher prise dans cette région. Elle refusa donc dès le départ de céder un pouce de terrain sur la question de l'annulation de la dette. Elle était bien prête à restructurer cette dernière, mais non à la passer par pertes et profits. «Le Brésil est la huitième puissance industrielle au monde, déclarait Taylor à la Presse canadienne, et si l'on commence à penser à annuler sa dette, où s'arrêtera-t-on?» Les négociations sur la restructuration de la dette traînèrent donc en longueur pendant une dizaine d'années, ne se terminant qu'en 1992 dans le cas du Brésil. La restructuration permit cependant à la banque de se maintenir dans les pays en développement. D'autres institutions choisirent de se retirer complètement d'Amérique latine, mais la Royale y resta présente grâce à ses bureaux de Buenos Aires, de Caracas, de Mexico et de São Paulo.

Malgré ces provisions pour pertes sans précédent, il convient de souligner que le système bancaire canadien résista bien, dans l'ensemble, à la tempête. Même au plus fort de la crise, les prêts aux pays en développement n'atteignirent jamais 10 p. 100 de l'actif productif total de la banque. En 1986, par exemple, les engagements de 1,6 milliard de la Royale au Brésil ne représentaient que 1,8 p. 100 de son actif productif. Les banques canadiennes, habituées depuis le XIX^e siècle à alimenter leur compte de réserve, parvinrent à réduire leurs mauvaises créances sur les pays en déve-

loppement beaucoup plus vite que leurs homologues américaines. La capacité du système d'absorber d'autres chocs — la chute des cours de l'énergie au milieu des années quatre-vingt, les conséquences des opérations de rachat par emprunt de la fin de la décennie et la contraction des valeurs immobilières au début des années quatre-vingt-dix — fournirent une démonstration douloureuse mais salutaire de la stabilité du secteur bancaire canadien. Il n'en reste pas moins que la crise de la dette des pays en développement se révéla fort coûteuse, en rognant les bénéfices des banques et en ternissant leur image dans l'opinion publique; en outre, elle obligea la Royale à adopter une stratégie internationale beaucoup plus sélective, en se recentrant sur ses points forts.

La crise des prêts aux pays en développement révéla également la cohésion de la haute direction de la banque; l'esprit d'équipe qui avait aidé la Royale à surmonter l'épreuve des prêts irrécouvrables au milieu des années 1870 et à traverser la période sombre des années trente trouvait là une autre occasion de se manifester. Un service des prêts spéciaux, placé sous l'autorité du vice-président directeur Brian Gregson, fut chargé de s'occuper de la restructuration, évitant ainsi que les inquiétudes suscitées par ce dossier n'entravent la marche quotidienne de la banque. La crise amena également cette dernière à réévaluer en profondeur sa stratégie internationale et à abandonner à l'étranger les créneaux où elle ne détenait pas un avantage stratégique. Les activités non rentables dans les Caraïbes — par exemple en Guyane — furent vendues; la Royale mit également fin à ses services de détail en Allemagne, en France et en Grande-Bretagne. Le sentiment général était qu'un recentrage s'imposait dans le réseau international, qui avait connu une expansion tous azimuts pendant les années soixante-dix et le début de la décennie quatre-vingt. La banque avait appris que les compétences acquises dans les secteurs traditionnels des services de détail et du financement du commerce international dans le Sud n'étaient pas si facilement transposables sur la scène encombrée des opérations bancaires internationales. Il s'agissait là d'un monde complexe, instable et à haut risque dans lequel la concurrence était vive et bien affûtée.

Le flou qui entourait la stratégie optimale de la banque à l'étranger persista jusqu'à la fin des années quatre-vingt. La Royale consacra beaucoup d'argent et d'efforts à essayer d'améliorer la position qu'Orion lui donnait dans le monde des banques d'investissement internationales ainsi qu'à la rattacher à ses activités financières au Canada. En 1986, Orion profita du Big Bang — la déréglementation brutale des services financiers en Grande-Bretagne — pour devenir propriétaire exclusive de Kitcat and Aitken, une maison de courtage réputée de Londres. Experte depuis longtemps dans l'art d'attirer les investissements britanniques au Canada, la maison Kitcat and Aitken permettait à Orion d'allier sa compétence sur le marché des emprunts internationaux à l'expertise d'un participant chevronné au marché secondaire des actions. Aux antipodes, c'est-à-dire en Australie, la banque se lançait dans une autre entreprise en association.

La richesse de l'expérience

Bien imprudent serait l'historien qui affirmerait que le passé permet par extrapolation de prédire l'avenir. Il peut toutefois éclairer le présent et, ainsi, aider à définir nos options futures.

Au-delà des dates, des personnages et des stratégies, l'histoire de la Banque Royale nous permet de dégager certaines «leçons» des valeurs ou des principes qui expliquent l'essor de l'institution et sa capacité d'adaptation. Si les banques canadiennes ont prospéré, c'est en bonne partie parce qu'elles ont su transformer ces valeurs en une culture d'entreprise bien vivante. On peut détecter la présence de ces valeurs du haut en bas de la hiérarchie et tout au long des cent vingt-cinq années d'existence de la Royale. Le conservatisme a toujours été dans la nature des banques canadiennes. Leur talent a consisté à modifier continuellement une culture marquée au coin du conservatisme sous l'influence de l'évolution sociale, économique et politique. Rien ne symbolisait mieux le changement «à la canadienne» que la révision décennale de la *Loi sur les banques* — un mécanisme lent, éprouvé, peu spectaculaire, mais néanmoins générateur de progrès. On peut détecter le même rythme au sein de chacune des banques canadiennes.

Cinq «leçons» durables paraissent se dégager des cent vingt-cinq années d'histoire de la Banque Royale:

*** La Banque Royale a toujours été au cœur de l'action.** Elle n'a jamais hésité à prendre des décisions audacieuses lorsque cela paraissait favoriser sa croissance. La Banque Royale a réussi parce que, selon les termes d'un éminent spécialiste de l'histoire des entreprises en Amérique, Alfred Chandler Jr, elle a souvent été un «pionnier», la première à exploiter de nouveaux champs d'action et à adopter des méthodes novatrices. Le voyage d'Edson Pease à Cuba en 1899 et la visite spectaculaire de Jimmy Muir en Chine en 1958 illustrent bien cet esprit. Dans les années quatre-vingt, la banque a été la première à se lancer dans la bancatique et est toujours demeurée en tête à ce chapitre.

*** La Banque Royale est une institution qui «mise sur les jeunes».** Si la banque a connu une telle expansion, c'est parce qu'elle n'a jamais hésité à proposer des défis à ses employés alors qu'ils étaient encore jeunes. Elle a toujours été prête à confier des responsabilités aux jeunes. Elle envoyait ses «gars de la banque» dans les petites villes minières de la Colombie-Britannique ou dans les plantations de canne à sucre de Cuba, laissant ainsi le champ libre à leur esprit d'initiative et à leur ambition. En 1960 la Royale, quatrième banque d'Amérique du Nord en importance, se donnait pour président un homme de quarante-cinq ans, Earle McLaughlin. Depuis, elle a été confrontée à la nécessité de miser également sur les

«jeunes femmes», de s'ouvrir aux minorités visibles et de tenir compte de la dimension multiculturelle de la réalité canadienne.

*** La Banque Royale a toujours eu d'elle-même une vision nationale.**

Depuis le point tournant qu'a constitué sa décision d'ouvrir ses portes à Montréal, en 1887, la banque s'est toujours donné une mission *nationale*. Un cadre d'action national lui a permis de diversifier sa clientèle et, ainsi, d'être moins affectée par l'inégalité du rythme de développement des régions au Canada, et de mettre au point un large éventail de produits bien adaptés. La dimension transcontinentale des opérations bancaires a également amené les banquiers canadiens à adopter naturellement une vision nationale et, par voie de conséquence, à jouer un rôle de premier plan dans les affaires de la nation. Le premier président de la banque, Thomas Kenny, de Halifax, s'est rendu à Ottawa à titre de député dans les années 1880 afin d'appuyer la Politique nationale de sir John A. Macdonald. Un siècle plus tard, Rowland Frazee et Allan Taylor se sont exprimés sans détour sur la nécessité d'envisager les questions cruciales pour l'avenir du Canada — par exemple la place du Québec dans la nation et le libre-échange — à la lumière de l'intérêt national plutôt que dans une optique étroite. Taylor comparait récemment l'attitude de certains Canadiens, qui parlaient de dissolution de la nation, à une «marche folle». «L'union fait la force», déclarait Edson Pease pour expliquer la

fusion de la Royale avec cinq banques régionales entre 1910 et 1925. Sans une solide assise nationale, la Banque Royale n'aurait pas pu — et ne pourrait pas aujourd'hui — s'aventurer à l'étranger en étant sûre de ses compétences.

*** La Banque Royale est une entreprise «progressiste-conservatrice».**

Si le système bancaire canadien a si bien réussi, c'est parce qu'il s'agit d'une industrie *nationale*, soigneusement structurée et réglementée de manière à concilier le besoin de stabilité et la faculté d'adaptation aux besoins des Canadiens. La Banque Royale a toujours poussé ce délicat exercice d'équilibre jusqu'à la limite et n'a jamais hésité à préconiser un réaménagement des frontières qui bornaient son champ d'action. Dès 1918, elle reconnaissait la nécessité d'une banque centrale à Ottawa. Lorsque la Banque du Canada vit enfin le jour, en 1935, la Royale proposa l'un des siens, Graham Towers, pour en être le premier gouverneur.

*** La force de la Banque Royale a toujours résidé dans son personnel.**

Depuis le paternalisme qui avait cours au XIX^e siècle jusqu'à la méritocratie qui règne aujourd'hui, la banque n'a jamais perdu de vue qu'un personnel compétent et motivé constituait la clé du succès. La culture d'entreprise à la Banque Royale, selon les termes d'un vétéran de quarante-trois ans, est faite «de la combinaison d'un million de choses que nous faisons». La banque a également appris à tenir compte des aspirations écono-

miques et sociales de ses employés, une formation systématique étant venue compléter, dans les années soixante, les vieilles méthodes de formation sur le tas. La direction de la banque a toujours su tirer parti de la synergie permise par le travail d'équipe; les employés de la banque ont toujours eu le sentiment d'appartenir à «une merveilleuse association de personnes». Ainsi, la Royale n'a jamais été une banque où les dirigeants étaient coupés de la base. De la sollicitude toute paternelle que le président Thomas Kenny manifestait à un jeune caissier en lui demandant des nouvelles de sa famille restée au Cap-Breton, à l'instauration d'un régime d'actionnariat des employés dans les années quatre-vingt, la Royale a toujours su faire sentir à ses employés qu'ils étaient parties prenantes à la vie et au succès de l'institution. Cette dernière a ainsi pu bâtir une tradition de qualité du service.

Ces «leçons» ne sont pas immuables. Les diverses valeurs incorporées à la culture d'une entreprise peuvent exercer une influence variable selon les époques. Il arrive que les facteurs qui contribuent puissamment à la réussite à un moment donné — par exemple les valeurs masculines qui imprégnaient la culture des «gars de la banque» au début du siècle — se révèlent un obstacle plus tard. De même, la banque n'a pas toujours réussi comme elle l'espérait dans les nouveaux domaines d'action qu'elle avait choisis — par exemple dans la Russie révolutionnaire de 1919 ou dans les opérations consortiales des années soixante-dix et quatre-vingt. Cependant, comme dans tout apprentissage, elle a appris à adapter les enseignements du passé. Dès les premières années d'existence de la Banque Royale, Edson Pease lui avait appris qu'il n'y avait rien à gagner à se cramponner au *statu quo*. Depuis, la banque n'a jamais cessé de faire la preuve de son progressisme.

L'Australie ayant ouvert en 1984 son secteur bancaire à l'étranger, la Banque Royale, voyant s'ouvrir la possibilité d'accéder à un nouveau marché des services de détail, n'avait pas tardé à conclure une entente avec la National Mutual Life Association of Australasia pour exploiter la National Mutual Royal Bank. Cette association permettait également d'avoir accès au secteur des banques d'investissement grâce à la maison de courtage australienne Capel Court. Tous ces projets avaient fière allure sur papier. La Banque Royale assurait sa présence dans un nouveau marché mondial qui semblait reposer sur trois points d'appui, la région Asie-Pacifique, New York et Londres. Au pays même, elle devait profiter de la déréglementation mise en œuvre dans le secteur financier au Canada pour prendre une participation de 75 p. 100 dans Dominion Securities, qui deviendrait le point d'ancrage des activités financières d'Orion au Canada. Vers le milieu de la décennie, la banque affichait son ambition d'être une «institution financière mondiale active vingt-quatre heures sur vingt-quatre».

En réalité, Orion et les autres initiatives audacieuses des années quatre-vingt avaient amené la banque à s'écarter considérablement des domaines qu'elle connaissait à fond en matière de crédit. Elle se retrouva ainsi



«C'était de la démente, les trois journées les plus folles que j'ai jamais connues», devait déclarer au Globe and Mail Joe Cortese, cambiste à la Banque Royale, à propos de la période de fluctuation des monnaies européennes en septembre 1992. «Nous avons très, très bien fait.» Le change est la plus ancienne des activités internationales de la banque. Alors qu'autrefois il s'agissait uniquement de recevoir des traites en devises étrangères et de les revendre, les opérations de change sont devenues de nos jours un jeu électronique fortement déconseillé aux personnes aux nerfs fragiles. Chaque jour, Cortese et les autres cambistes de la banque à Toronto négocient des milliards de dollars sur les marchés de change du monde entier.

sur des marchés dont elle n'avait aucune expérience. Parallèlement, Orion devait engager d'énormes frais généraux pour essayer de s'implanter sur des marchés où la concurrence était déjà extrêmement vive. À ces frais élevés s'ajoutait un climat de confusion dans les bureaux de direction d'Orion, où les démissions de cadres supérieurs se succédaient à un rythme alarmant. Il y avait encore «trop de chefs» dans cette compagnie. La banque découvrait une fois de plus que, à mesure que les opérations financières internationales se faisaient plus homogènes et plus rapides, le marché devenait de plus en plus encombré. D'autres banques — par exemple la Banque Impériale de Commerce du Canada et Citicorp — misaient sur les mêmes marchés en s'efforçant d'établir des réseaux de services financiers internationaux. Elles devaient faire les mêmes constats en Grande-Bretagne. À Londres, Kitcat and Aitken essayait de promouvoir des placements sur un marché des actions saturé. Les créances non rentables en vinrent à représenter une forte proportion du portefeuille de prêts d'Orion. Au Canada même, Dominion Securities effectuait un bon volume d'opérations sur les titres canadiens, mais cela n'apportait pas à la banque une masse de capitaux suffisante pour satisfaire ses ambitions internationales.

Vers la fin de la décennie, le diagnostic était clair. Le premier vice-président Paul Taylor avait été déchargé des services à l'entreprise — secteur international à Toronto pour devenir vice-président du Conseil d'Orion. Il se retrouvait là aux côtés du nouveau président du Conseil d'Orion, John Sanders, et de son nouvel administrateur, David Pritchard, l'homme auquel on attribuait l'invention du marché des swaps. Les trois hommes avaient pour mission de régler le dossier Orion. Ils conclurent bien vite que la stratégie suivie par la compagnie n'était pas viable. Les activités que menait Orion en Europe n'étaient en rien complémentaires des points forts de la banque au Canada. Pourquoi donc Orion devait-elle chercher à financer l'industrie finlandaise des pâtes et papiers alors que la banque avait d'excellents clients dans le même secteur au Canada? La nouvelle fut difficile à avaler pour le siège social, mais les changements nécessaires furent apportés. En 1987, Orion se retirait du marché des euro-obligations, qui n'était plus très lucratif à ce moment-là. L'acquisition de Dominion Securities la même année permettait à Kitcat and Aitken de recevoir un point d'appui; elle pourrait servir de relais, en Europe, à la maison de courtage canadienne. Cependant, la firme anglaise se trouvait encore dans un marché encombré et peu rentable, de sorte qu'elle ferma ses portes en 1990, imitée par Orion un an plus tard. En 1990, la banque se débarrassa également de sa participation dans la National Mutual Royal Bank, en Australie; dans ce cas-là, elle pouvait au moins afficher un profit de 31 millions de dollars après impôt. La vague d'optimisme qui propulsait la banque depuis deux décennies avait pris fin. À l'avenir, la banque mesurerait ses ambitions internationales à l'aune de ses capacités; elle se limiterait à des créneaux stratégiques à l'étranger, au lieu de se lancer dans une politique d'expansion tous azimuts.

À première vue, la banque avait payé cher son apprentissage de la finance internationale. Orion devint un souvenir cuisant. Les gens préféreraient parler sobrement de «O». La Banque Royale avait cependant appris à mieux connaître ses forces et ses faiblesses et restait, en 1990, bien placée à l'étranger. Les rationalisations de la fin des années quatre-vingt et du début des années quatre-vingt-dix laissaient quand même à la Royale un réseau international de cent vingt-cinq unités d'exploitation dans trente-deux pays. Ces unités offraient des services aux entreprises, ainsi que des services de placement et de gestion privée sur presque toutes les grandes places financières du monde. Parmi les principales compétences exportables de la banque figuraient la gestion des risques de taux, la gestion de placements, les services financiers, la gestion privée, les services de correspondant bancaire et le financement du commerce international. La Royale restait également le chef de file au Canada en matière d'opérations de change. Ces dernières représentaient le seul marché véritablement mondial, libre de toute réglementation et en activité vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Au cours d'une journée moyenne de 1992, par exemple, les cambistes de la Banque Royale à Toronto, à New York et à Londres exécutaient pour 13 milliards de dollars d'opérations de change. Étant donné que des intervenants de premier plan se bousculaient sur le marché mondial des banques d'investissement, peut-être que la Banque Royale, commençant à supputer la presse financière, pourrait se lancer à nouveau dans ce qu'elle connaissait le mieux — les services bancaires de détail — à l'étranger. Le nouveau champ d'action de la banque, se demandait plus d'un observateur, serait-il le marché américain des services de détail?

Pendant que la Banque Royale passait une bonne partie des années quatre-vingt à essayer de s'implanter solidement à l'étranger, elle devait également faire face aux incursions des banques étrangères sur son propre territoire. La révision de 1980 de la *Loi sur les banques* ouvrait la porte aux banques étrangères désireuses de faire affaire au Canada. Bien que leur présence sur le marché intérieur ait été plafonné à 8 p. 100 de l'ensemble des actifs bancaires comptabilisés au Canada, plus de cinquante des banques maintenant dites «de l'annexe II» allaient s'établir au pays. À l'heure où elle cherchait elle-même à pénétrer les marchés extérieurs, la Banque Royale considérait cette invasion étrangère comme un juste retour des choses; en fait, elle n'allait pas tarder à préconiser l'abolition du plafond de 8 p. 100. La présence des banques de l'annexe II était un signe de l'ouverture croissante qui se manifestait dans le secteur bancaire au Canada dans les années quatre-vingt. La lente montée de la concurrence, qui s'était d'abord manifestée lors de la révision de 1967 de la *Loi sur les banques*, prenait un rythme de plus en plus rapide. Vers le milieu de la décennie, les lignes de démarcation qui avaient toujours bien séparé les «quatre piliers», comme on les appelait, du secteur financier au Canada — c'est-à-dire les banques, les sociétés de fiducie, les compagnies d'assurance et les négociants en valeurs mobilières — s'estompaient, laissant

apparaître de nouveaux conglomérats financiers. La Banque Royale allait agir avec détermination et confiance dans ce domaine, où elle était plus sûre de ses compétences et de ses atouts que dans le monde turbulent des services bancaires internationaux. La Banque Royale terminerait la décennie comme elle l'avait abordée sur le marché intérieur des services financiers, c'est-à-dire en tête.

L'optimisme était de mise au début de la décennie. Le successeur d'Earle McLaughlin, Rowland Frazee, apportait à la présidence de la banque le charme des banquiers à l'ancienne, combiné à la maîtrise des méthodes modernes de gestion. Le père et l'oncle de Frazee avaient travaillé à la Royale. Lors de ses débuts à la succursale de Harvey Station, au Nouveau-Brunswick, ses talents de compteur au hockey en avaient fait une gloire locale. On raconte que, un beau soir, le jeune Frazee était enfermé à la succursale, occupé à balancer son grand-livre sous l'œil vigilant de l'inspecteur de la banque. À l'autre bout de la ville, l'équipe locale était en train de se faire écraser par les visiteurs. Un homme d'affaires local, furieux que la banque se montre aussi indifférente à l'issue de la partie — l'honneur de la ville n'était-il pas en jeu? — arriva en trombe à la succursale et menaça de fermer son compte si la banque ne laissait pas son employé «étoile» chausser les patins. Le jeune Rowland se rendit en toute hâte à l'autre bout de la ville et enfila six buts pour permettre à l'équipe locale, revenue de loin, de l'emporter sur l'adversaire. Sa bonne étoile ne l'abandonna pas en Europe pendant la Deuxième Guerre mondiale; jeune officier au régiment Carleton and York, il passa à un cheveu de la mort lorsqu'un éclat de *shrapnel* allemand rebondit sur son insigne de béret. Il n'avait que vingt-trois ans lorsqu'il fut promu major. À la fin de la guerre, il était devenu un grand admirateur de T.E. Lawrence, dont les œuvres lui inspiraient, disait-il, un style de direction combinant charisme et simplicité. La paix ne le vit pas revenir tout de suite à son poste de caissier; Frazee, se sentant attiré par les études supérieures, décida de suivre un cours de commerce à l'Université Dalhousie, dans sa ville natale de Halifax, avant de revenir à la banque en 1949.

La carrière de Frazee, au cours des trente années suivantes, devait témoigner de sa maîtrise des services bancaires de détail au Canada et de sa conscience du fait qu'il était nécessaire d'abattre les remparts érigés par la tradition dans le secteur bancaire. En digne émule de McLaughlin, Frazee était un ardent partisan de la décentralisation et de la planification stratégique lorsqu'il accéda au poste de chef de la direction en 1980. D'un naturel affable, il paraissait être l'homme capable de *préparer* la voie d'un avenir meilleur pour la banque. À l'instar de McLaughlin, il ne répugnait pas à aller chercher des compétences à l'extérieur de la banque. C'est ainsi qu'il fit de E.P. Neufeld, haut fonctionnaire au ministère des Finances à Ottawa, l'économiste en chef de la Royale. Il engagea des spécialistes des sondages et de la politique pour analyser l'image de la banque dans l'opinion publique et aider à «gérer» les affaires publiques de la Royale.

Lors du colloque de planification stratégique organisé chaque année par la banque, les hauts dirigeants se penchaient sans crainte sur des scénarios qui faisaient d'un actif de 200 milliards de dollars, d'ici le milieu des années quatre-vingt, un objectif réaliste.

Le marché intérieur ne devait toutefois pas se révéler très «porteur» pour les banques au début des années quatre-vingt. De même que la crise de la dette des pays en développement avait porté un dur coup aux activités internationales des banques, une récession — la plus marquée depuis les années trente — allait frapper l'économie canadienne. Le volume des opérations bancaires effectuées tant par les entreprises que par les particuliers s'orientait à la baisse. Les prix de l'énergie dégringolaient, tandis que les taux d'intérêt grimpaient en flèche. Presque du jour au lendemain, Frazee était confronté à une situation que ses prédécesseurs auraient jugée impossible. Les préoccupations suscitées dans l'opinion publique par les bénéfices et les frais de service des banques, ajoutées à toutes les conséquences sociales que pouvait avoir l'exercice du métier de banquier en période de récession, assaillaient tout d'un coup le chef de la direction. Frazee comparut avec les présidents des autres grandes banques canadiennes devant un comité formé en 1982 par la Chambre des communes pour étudier les bénéfices des banques; le comité finit par conclure que les banques étaient des instruments efficaces du système financier canadien, dont les bénéfices se situaient «dans la moyenne». Il était néanmoins clair que, dans un contexte d'instabilité des taux d'intérêt, les répercussions politiques et sociales des activités bancaires étaient devenues un dossier chaud au Canada. Le retour de la prospérité, en 1983-1984, contribua à désamorcer ce problème, qui fut aussitôt remplacé par celui de l'endettement du secteur de l'énergie. À titre de principal banquier des entreprises actives dans ce secteur au Canada, la Banque Royale se trouva bientôt plongée dans la restructuration de la dette d'un grand nombre de sociétés pétrolières de l'Ouest canadien.

Aussi judicieuse qu'elle ait pu être la décentralisation des pouvoirs pendant les années de prospérité de McLaughlin, les «chocs» du début des années quatre-vingt exigeaient un resserrement. Frazee se rendit rapidement compte qu'il lui fallait redonner plus de pouvoirs au siège social; il le fit sans s'écarter de l'esprit de la collégialité qui avait toujours caractérisé la haute direction de la banque. Le service des prêts spéciaux — dont la mission était d'analyser et de restructurer la dette des pays en développement et des entreprises du secteur de l'énergie — illustrait bien cette approche coopérative.

À travers toutes ces perturbations, Frazee ne perdait pas de vue l'évolution de la banque. Le réaménagement des services de détail se poursuivait. Dans ce secteur du marché, les banques avaient été tirées de leur somnolence par la révision de 1967 de la législation bancaire. Dans les années cinquante, la préoccupation des directeurs de succursale était d'assurer un service courtois à la clientèle et de limiter les risques représentés par les prêts; dans les années quatre-vingt, les succursales se

considéraient comme des centres de profit qui contribuaient à la réalisation d'objectifs de performance régionaux et nationaux. Pour la première fois dans l'histoire de la banque, le personnel chargé de la prestation des services de détail constatait que sa rémunération pouvait refléter leur rendement quotidien à la succursale. Le programme des Performances Royales permettait par exemple à un RSC hors pair d'être récompensé par une prime trimestrielle ou une croisière dans les Antilles. Les succursales elles-mêmes avaient changé d'apparence: des guichets automatiques assuraient un service vingt-quatre heures sur vingt-quatre, les personnes âgées étaient accueillies dans des aires munies de sièges confortables, et des services de gestion privée étaient offerts dans des locaux distincts. Les succursales se remettaient à ouvrir le samedi.

Le réaménagement de ces services de détail constituait un énorme défi pour la banque. Celle-ci devait s'adapter au mode de vie d'une clientèle de plus en plus segmentée. L'objectif, selon les termes de Reg MacDonald qui avait été le moteur de la transformation des services de détail pendant toute la décennie, était d'offrir des services bancaires «du berceau au tombeau», c'est-à-dire des services «sur mesure» adaptés aux besoins d'épargne, de dépense, d'investissement et de retraite des Canadiens à toutes les étapes de leur vie. L'époque où, sa vie durant, on se contentait d'un compte d'épargne et de chèques était bel et bien révolue. La banque commença donc à essayer d'améliorer ses services en les segmentant en produits destinés à des groupes de clients distincts. Les «services relationnels» devaient permettre de répondre de manière précise aux besoins particuliers de chaque catégorie de clients.

C'est pendant les années quatre-vingt que la banque commença à se présenter délibérément comme un «centre de services financiers», le plus important au Canada. Ainsi, elle redoubla d'efforts pour automatiser ses services de guichet; elle prit une longueur d'avance dans le domaine des guichets automatiques bancaires et ne fut jamais rattrapée par ses rivales. En 1984, elle annonça la création à Toronto d'un centre de recherche de 50 millions de dollars destiné à appuyer le développement des services et des produits bancaires électroniques. C'est ainsi que des cartes de crédit assorties de divers services complémentaires ont pu être mises sur le marché. Des produits novateurs — comme le Prêt-rachat pour les acheteurs d'automobiles, lancé en 1984 — devaient permettre à la banque d'accroître sa part du marché des particuliers. Quant au RoyFund, il devait diversifier rapidement sa gamme assez simple de produits, dans les années soixante, en un large éventail de fonds communs de placement, disponibles dans toutes les succursales. La banque mit également au point des services de gestion privée — en commençant par Vancouver en 1984 — pour que les clients ayant des besoins financiers complexes aient accès à des conseils personnalisés et spécialisés. L'objectif visé dans tous les cas était de mettre l'accent sur la qualité des services de détail en dispensant une solide formation au personnel et en en confiant la responsabilité aux succursales elles-mêmes. Envisagée sous un



La SuperSuccursale ouverte à Burlington (Ontario) en 1991 est à la fine pointe des services de détail. Les clients peuvent, sans quitter le volant, y effectuer des opérations bancaires vingt-quatre heures sur vingt-quatre entre beaucoup d'autres services.



angle global, la prestation de services de qualité devait accroître le volume des revenus apportés par les frais facturés à la clientèle. Elle devait aussi permettre à la banque de se démarquer de la concurrence sur un marché qui, à mesure que les années passaient, semblait promis à la déréglementation.

Si les banques adaptaient de plus en plus leurs services de détail aux besoins économiques et sociaux divers des Canadiens, elles intervenaient également davantage dans les affaires publiques au Canada. C'est ainsi que Frazee devint aux yeux des observateurs «le banquier doté d'une conscience sociale». Ses expériences du début de la décennie lui avaient appris que les présidents de banque devaient passer de plus en plus de temps «à l'extérieur». Frazee allait devenir réputé pour son franc parler dans les grands dossiers publics. Il reprocha à la Politique énergétique nationale de «nuire à la réputation du Canada à l'étranger et d'engendrer des querelles intestines au pays». Il se fit le porte-parole du mécénat d'entreprises. L'administrateur torontois John Tory fut chargé d'étudier le fonctionnement du conseil d'administration de la banque; l'une de ses recommandations fut d'établir un comité des affaires publiques qui conseillerait la Royale sur ses responsabilités sociales.

Frazer fit preuve de la même attitude à l'endroit des quarante-deux mille employés de la banque. Tout au long de la décennie, la politique de la Royale en matière de personnel se fit proactive. Après avoir, pendant des dizaines d'années, réagi aux changements sociaux, la banque avait appris à aller au devant des besoins de ses employés. Un programme d'aide aux personnes toxicomanes, ACCÈS, fut mis sur pied. Le personnel se vit ensuite offrir, par exemple, un service de renseignements sur les aînés. En 1985, la banque instaura un Régime d'épargne et d'actionnariat des employés de la Royale. Pour la première fois, des employés de banque étaient encouragés à investir dans leur propre banque. Dans l'année qui suivit l'institution du Régime, dix-sept mille huit cents employés y adhérèrent; au début des années quatre-vingt-dix, 85 p. 100 des employés de la Royale détenaient des actions de leur banque. Dans le même ordre d'idée, Frazer signala que les femmes ne se satisferaient plus d'une «propagande creuse» sur leurs perspectives de carrière à la banque. Le programme d'égalité des chances en matière d'emploi se poursuivit, la banque s'engageant à embaucher autant de femmes que d'hommes comme stagiaires. Les femmes progressaient régulièrement dans la banque, mais lentement aux échelons supérieurs. En 1991, elles ne représentaient toujours que 5 p. 100 des cadres supérieurs; aux échelons inférieurs, par contre, leur progression était beaucoup plus spectaculaire. Ce sont peut-être tous ces efforts qui ont valu à la Royale d'être la seule banque à figurer au premier palmarès des cent entreprises offrant les meilleures conditions d'emploi au Canada, établi par le *Financial Post*.

Plusieurs grandes leçons semblent se dégager des années agitées traversées par Frazer au début de la décennie quatre-vingt. D'abord, les crises de la dette des pays en développement et du secteur de l'énergie ont permis au système financier canadien de faire la preuve de sa stabilité face à l'adversité. Ensuite, la faillite de deux banques régionales — la Northland et la Canadian Commercial — en 1985 a paru démontrer la supériorité d'une large vision sur une conception étroite des services financiers. Enfin, les années quatre-vingt ont rappelé aux grandes banques combien il en coûtait de s'écarter des principes de base en matière de crédit. Les durs coups que leur ont portés successivement la dette des pays en développement, la crise du secteur de l'énergie et, au début des années quatre-vingt-dix, les prêts au secteur de l'immobilier, avec une forte concentration des engagements envers des emprunteurs comme Olympia and York, ont bien montré que rien ne valait un portefeuille de prêts diversifié. Ces leçons n'étaient pas inscrites uniquement dans les cours d'opérations de banque. Dans le monde entier, les banques apprenaient à recentrer leur stratégie et à éviter les excès d'enthousiasme susceptibles de les amener à s'engager dangereusement envers une industrie ou une entreprise particulière. Les banques canadiennes devaient trouver les rôles qui convenaient à leurs atouts sur la scène internationale. Parallèlement, elles se rendaient compte que leur propre territoire ne pouvait plus être considéré comme sacro-saint.

L'explosion des services bancaires internationaux au cours des décennies précédentes avait accentué le cloisonnement et la réglementation dans le secteur bancaire au Canada. Pendant toute cette période, par exemple, les institutions canadiennes n'avaient cessé de régresser dans le classement mondial des plus grandes banques, tandis que les établissements asiatiques faisaient leur apparition aux premiers rangs et que les banques européennes se lançaient dans des domaines interdits aux banques canadiennes. Le débat suscité par l'avenir du secteur des services financiers au Canada devait donc porter principalement sur le besoin de mettre en balance, d'une part, l'efficacité du système en place et la confiance que lui accordait le public et, d'autre part, la nécessité de permettre aux banques d'élargir la gamme de leurs activités. La réponse n'était pas simple: si une déréglementation se révélait justifiée, il fallait préserver la confiance placée par le public dans le nouveau système en maintenant les restrictions à la propriété du capital des banques, le contrôle des opérations avec apparentés et l'assurance-dépôts.

Dès 1969, un groupe d'étude provincial dirigé par l'économiste montréalais Jacques Parizeau, s'était dit d'avis au Québec que le droit de recevoir des dépôts, qui avait toujours été réservé aux banques, pouvait désormais être élargi en toute sécurité à l'ensemble du secteur des services financiers, tandis que les banques pouvaient simultanément se voir accorder certains des droits réservés aux trois autres «piliers» en matière de services fiduciaires et de placements. Tout au long des années soixante-dix et du début des années quatre-vingt, les initiatives en faveur de la déréglementation s'étaient généralement enlisées dans l'enchevêtrement des compétences au Canada. Ottawa, par exemple, réglementait les banques, tandis que le secteur des valeurs mobilières relevait des provinces. Au début des années quatre-vingt, les banques commençaient toutefois à manifester leur impatience. La possibilité qui leur était donnée à l'étranger de combiner les services bancaires aux fonctions de placement rendait leur exclusion du secteur des valeurs mobilières au Canada d'autant moins acceptable à leurs yeux. Le lien établi en 1985 entre Orion et Kitcat and Aitken, à Londres, n'avait guère sa raison d'être si la banque était dans l'incapacité d'établir des passerelles du même genre sur son marché intérieur. Tout en préconisant une «extrême prudence» dans la réforme des services financiers au Canada, afin de ne pas réduire la concurrence, Rowland Frazee se prononça franchement en faveur de la déréglementation, «dans la mesure où tous seraient soumis aux mêmes règles». La première banque à essayer de forcer les choses fut en fait la Toronto-Dominion, qui commença en 1983 à offrir un service de courtage à escompte à sa clientèle et parvint à défendre son initiative devant la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario.

La vraie percée devait survenir en 1986. Robert MacIntosh, qui présidait à l'époque l'Association des banquiers canadiens, a soutenu dans ses *Mémoires*, *Different Drummers*, que la chute des quatre piliers a été due à un conflit fon-

damental de compétences entre le gouvernement fédéral et les provinces. Depuis le début du siècle, Montréal et Toronto veillaient avec un soin jaloux sur leurs compétences respectives dans le secteur financier. La Banque Royale avait constaté à ses frais l'intensité de cette rivalité lorsqu'elle avait essayé, en 1915, de prendre le contrôle de la Bank of Hamilton. La lutte n'avait jamais vraiment cessé mais, au cours des décennies qui avaient suivi la Deuxième Guerre mondiale, Toronto avait manifestement pris le dessus. Au début des années quatre-vingt, Montréal, désireuse de réaffirmer son existence de grande place financière, commença à exercer des pressions sur Ottawa pour être autorisée à devenir une plaque tournante des opérations bancaires avec l'étranger, une sorte de «New York du Nord», grâce à des dispositions fiscales avantageuses. Rares étaient ceux qui avaient vraiment réfléchi aux retombées économiques réelles d'un tel projet, mais celui-ci prit rapidement un caractère politique. Lorsqu'Ottawa finit par donner son feu vert, en 1986, Vancouver s'était ajouté à Montréal à titre de deuxième centre bancaire international — pour des raisons d'équilibre politique.

La réaction de Toronto à ce gain réalisé par Montréal était prévisible. Il ne fallut que quelques mois à Queen's Park pour annoncer qu'il assouplirait les règles régissant le secteur des placements pour permettre aux banques, aux sociétés de fiducie et même aux entreprises financières étrangères d'acquérir jusqu'à 30 p. 100 du capital des maisons de courtage domiciliées dans la province. La déréglementation des services financiers avait fait son entrée au Canada par la petite porte. L'intégrité du système financier canadien était en jeu; le programme de réforme et ses modifications étaient à la merci des caprices des hommes politiques. En septembre 1986, Ottawa se décida finalement à intervenir. Michael Wilson, le ministre fédéral des Finances, se rendit par hélicoptère à Montebello, au Québec, et, à l'issue d'une réunion avec les dirigeants des six grandes banques canadiennes, accéda à leur demande d'éliminer la barrière entre les services bancaires commerciaux et les activités de banque d'investissement.

Il était plus facile pour le ministre Wilson de prendre cette décision en sachant que les courtiers en valeurs mobilières souhaitaient eux-mêmes l'abolition du plafond de 30 p. 100. Trois ans plus tard, le gouvernement fédéral dévoilait, dans un document d'orientation intitulé *Le secteur financier: nouvelles directions*, le plan de déréglementation de l'industrie des services financiers au Canada. En l'espace d'une année, toutes les banques canadiennes sauf une — la Toronto-Dominion — avaient acquis une participation majoritaire dans une maison de courtage canadienne. L'industrie canadienne des services financiers reposait désormais sur des fondations plus solides et mieux intégrées. L'achat, en décembre 1987, d'une participation de contrôle dans Dominion Securities donnerait bientôt à la Banque Royale la possibilité d'aiguiller ses clients vers RBC Dominion valeurs mobilières pour leurs placements. Quant aux clients de Dominion valeurs mobilières, il leur suffisait de décrocher leur téléphone pour obtenir des services bancaires.

L'un des hommes qui attendaient l'hélicoptère de Michael Wilson à Montebello, en ce week-end d'automne 1986, était Allan Taylor, le nouveau chef de la direction de la Banque Royale. Tout au long des consultations de Montebello, Taylor avait exprimé vigoureusement la nécessité d'établir de nouvelles «règles fondamentales» dans le secteur financier au Canada, des règles qui maintiendraient la confiance du public tout en rendant les banques canadiennes concurrentielles à l'échelle internationale. Trois mois plus tard, Frazee veillait à ce que la passation des pouvoirs se fasse sans heurt. Pressentant peut-être les changements à venir, le conseil d'administration profita du changement pour restructurer la haute direction de la banque. Le but principal était de supprimer la séparation qui existait depuis longtemps entre les opérations intérieures et les activités internationales de la banque. Taylor serait secondé par deux vice-présidents du Conseil, Mike Michell et Geoff Styles, et par un président, John Cleghorn. Natif de Montréal, Cleghorn était relativement nouveau dans la banque, mais il apportait à celle-ci la vaste expérience qui allait lui être nécessaire dans le monde en évolution rapide des services bancaires internationaux et intérieurs. Après des études à McGill, Cleghorn avait obtenu un diplôme de comptable agréé et pris de l'expérience dans les contrats à terme sur le sucre et dans les opérations bancaires de la Citibank à Montréal, New York, Winnipeg et Vancouver. En 1974, les limites auxquelles il se heurtait en travaillant pour une banque étrangère dans son pays natal avaient convaincu Cleghorn que son avenir passait par la Banque Royale, la «banque des banquiers».

Cleghorn, Styles et Michell reçurent tous un mandat «mondial», qui mettait l'accent sur la nécessité d'inculquer le souci de la qualité des services à la clientèle à la base même de l'entreprise, peu importe le pays dans lequel se déroulaient les activités. Soucieux d'équilibrer les responsabilités nationales, Taylor installa le bureau du chef de la direction à Toronto et demanda à Cleghorn de diriger les opérations de la banque à partir de Montréal.

Comme la banque elle-même au milieu des années quatre-vingt, Allan Taylor incarnait un mélange de tradition et de nouveauté. Fort de trente-sept années d'expérience, puisqu'il était entré à la banque en 1949 à l'âge de seize ans dans sa ville natale de Prince Albert, en Saskatchewan, Taylor avait gravi les échelons en suivant la filière normale: caissier dans une petite succursale, puis inspecteur à Regina, avant d'être affecté aux dossiers de crédit à Toronto dans le milieu des années cinquante. Il caressait l'idée de poursuivre ses études au niveau collégial. Lorsque ses amis lui demandaient pourquoi il continuait de travailler dans le domaine bancaire, peu payant, il leur répondait tout simplement que le travail lui plaisait. En 1957, il épousait Shirley Ruston, secrétaire à la succursale de Saskatoon. Ses affectations ultérieures devaient lui faire quitter la Saskatchewan, mais sans qu'il perde jamais le style direct et la cordialité mêlée de réserve qui étaient la marque de sa province natale. En 1965, il vit s'ouvrir devant lui les vastes horizons de la banque lorsqu'il fut nommé

premier agent adjoint à New York. Pendant la majeure partie des dix-huit années qui suivirent, il se trouva au cœur des efforts déployés par la banque pour réaménager ses activités à l'étranger, accédant à la direction des services internationaux en 1977. Lorsqu'il fut nommé président et chef de la direction en 1983, Taylor savait d'expérience que les activités bancaires mondiales constituaient un monde fébrile, en évolution rapide, aux antipodes du rythme paisible qui caractérisait les opérations intérieures pendant les années cinquante.

Taylor héritait d'une banque confrontée à d'importants défis. Les bénéfiques avaient été rognés par les radiations de prêts dans le secteur de l'énergie; la Banque Royale restait en tête au Canada sur le plan de l'actif et du bénéfice total, mais elle avait glissé en deuxième place en matière de rentabilité et à la quatrième pour la qualité du portefeuille de prêts. On décelait souvent une pointe de scepticisme dans les articles que la presse financière consacrait à la banque: «Durs défis à la Royale», écrivait par exemple le *New York Times*. Taylor ne tarda cependant pas à s'appuyer sur certaines traditions de la banque pour relever ces défis. À cinquante-trois ans, il était lui aussi un «homme jeune» sur lequel la banque avait misé, et un nouveau champ d'action s'offrait à lui, puisqu'il lui incombait de faire de la Royale la première entreprise de services financiers du Canada. Lors de la première assemblée annuelle qu'il présida, il déclara aux actionnaires de s'attendre à des «objectifs ambitieux». Il allait maintenir la qualité qui avait toujours été la marque des services de détail dispensés par la banque au Canada, tout en introduisant des produits nouveaux et en affrontant de nouveaux concurrents. Il était conscient de posséder une carte maîtresse pour parvenir à ses fins: l'envergure et la stabilité du système bancaire national au Canada. «Vous avez des banques aussi grosses que les nôtres, déclarait-il au *Times*, mais essayez donc d'en trouver une qui offre la même diversité.» La Banque Royale pouvait compter sur une base solide, soit les 35 milliards de dépôts que lui avaient confiés les particuliers. Cela devait permettre à Taylor de bâtir une banque qui serait progressiste sur le marché intérieur et «un intervenant de premier plan sur des marchés internationaux choisis». Il savait que ces ambitions n'allaient pas sans risque; les «chocs» des années soixante-dix et quatre-vingt lui avaient appris que le marché international des services bancaires était par nature instable. Cependant, lorsque l'actif de la Royale dépassa en 1987 la marque des 100 milliards de dollars, on eut le sentiment que Taylor avait choisi la bonne voie. Les banques canadiennes allaient être soumises à d'autres perturbations encore — par exemple les conséquences d'une offre excédentaire de locaux commerciaux à la fin des années quatre-vingt —, mais elles feraient de nouveau la preuve, à cette occasion, de leur stabilité intrinsèque. En 1990, alors que son cent vingt-cinquième anniversaire approchait, la banque pouvait se targuer d'un actif correspondant à son âge — 125 milliards de dollars.

En 1993, Taylor pensait déjà au *xxi^e* siècle. Dans la logique de la déréglementation du secteur financier, la Banque Royale concluait une entente de principe pour faire l'acquisition de l'une des sociétés de fiducie les plus anciennes et les mieux implantées au Canada, le Trust Royal. Les jeux de mots prévisibles sur ce «mariage royal» ne manquèrent pas d'apparat sous la plume des journalistes, mais les observateurs avisés de la scène financière remarquèrent aussitôt que la banque se lançait de nouveau avec audace dans un nouveau champ d'action: la combinaison des services bancaires de type traditionnel et des services fiduciaires. «La Banque Royale acquiert d'importants actifs, ne tardait pas à signaler le *Financial Post*, et devient la quatrième institution financière d'Amérique du Nord en importance.» Le journaliste Peter C. Newman concluait de façon plus flatteuse et directe, dans sa chronique économique de *Macleans*, qu'il s'agissait de «l'affaire du siècle».

«Comme les choses sont devenues sérieuses dans la banque», s'exclamait Stephen Leacock dans un numéro de 1939 de *Banking*. Elle était bien finie, l'époque où le «directeur de succursale était censé arriver vers dix heures avec la clé de la banque, suivi peu après du personnel». Malgré toutes ses faiblesses, la banque était «un métier fait pour rendre la vie plus commode», domaine dans lequel les Canadiens réussissaient bien. À certains égards, la banque était devenue une affaire encore plus «sérieuse» dans les années quatre-vingt-dix. Au fond, cependant, la banque restait une question de «qualité du service, de qualité du personnel, qualité de la direction, qualité des actifs et qualité des bénéficiaires», déclarait la Royale à ses employés, à ses actionnaires et à ses clients.

Quelques-uns des cinquante-sept mille employés de la banque et certains de ses 7,5 millions de clients vivent à Truro, en Nouvelle-Écosse. Cinq jours par semaine, Al Keilty, le directeur de région à la succursale principale de la Royale à Truro, arrive avec la clé. Il ne faut guère de temps à Keilty, un natif de Canterbury (Nouveau-Brunswick) qui compte trente-neuf années de service à la banque, et à son personnel de trente employés à plein temps pour se préparer à répondre aux besoins financiers quotidiens de leur clientèle du centre-ville. Comme nous l'avons constaté, les employés de la Royale s'acquittent de cette tâche depuis 1871 à Truro; bien rares sont les autres succursales qui entretiennent depuis tant d'années des liens aussi étroits avec la même collectivité. Le 4 mars 1871, l'agence de Truro ouvrait ses portes. Il s'agissait en fait des portes du magasin général de John Dickie. Celui-ci, qui avait déjà tâté la construction navale, l'agriculture et l'enseignement — étant même pour un temps coroner de la ville —, avait conclu un marché avec Thomas Kenny, le grossiste de Halifax chez qui il s'approvisionnait depuis longtemps. Kenny avait offert à Dickie de représenter la banque. «Les services bancaires, devait raconter plus tard Dickie, étaient alors très rudimentaires.» Il servait la clientèle à un comptoir situé dans le fond du magasin. Dickie ne tarda pas à nourrir des ambitions politiques. En 1874, il se faisait élire



La succursale de Truro vers 1900. La Banque Royale dessert la population de Truro, en Nouvelle-Écosse, depuis 1871. Rares sont les localités qui entretiennent des liens aussi anciens avec la banque. Deux des présidents de la Royale — Morris Wilson et Sydney Dobson — ont fait leur apprentissage à cette succursale.



à la législature provinciale pour y représenter le comté de Colchester; son fils Martin devait prendre en main l'agence de la Merchants' Bank trois ans plus tard. Il resta à la tête de l'établissement de Truro jusqu'en 1926.

John Dickie était très isolé dans sa «banque», les circulaires qui lui parvenaient de temps à autre de Halifax constituant son seul lien avec un siège social bien éloigné. L'ancien «siège social» de Bedford Row, à Halifax, a disparu depuis longtemps, mais la Banque Royale est toujours en activité rue Prince, à Truro, à un coin de rue de l'endroit où Dickie exploitait son magasin général. L'existence du directeur de la succursale actuelle, Al Keilty, est certainement plus animée, puisque tout un réseau de télécommunications et de messageries le rattache à un secteur bancaire qui

s'étend non seulement à tout le pays, mais au monde entier. Le personnel de Keilty offre également à la population de Truro toute une gamme de services financiers qui auraient laissé stupéfait John Dickie, pour qui le métier de banquier se bornait à financer de temps à autre le commerce local.

La succursale principale de Truro est aujourd'hui l'un des membres les plus vénérables d'une «famille», celle de la Banque Royale, qui couvre toute la planète. Les communications électroniques, les mutations, de fréquentes séances de formation et la bancatique peuvent donner l'impression que tous les membres de cette famille sont très proches les uns des autres — aussi proches que le permet l'ordinateur. Cependant, chaque succursale ou unité continue de répondre aux besoins particuliers de la collectivité qu'elle dessert. À l'heure où le personnel de Truro ferme les portes de sa succursale, celui de Shanghai — où la Royale a été en 1993 la première banque canadienne à ouvrir en Chine une succursale offrant une gamme complète de services — se prépare à accueillir la clientèle. Certaines succursales ne ferment jamais: à Burlington, en Ontario, la SuperSuccursale de la Banque Royale, avec ses guichets-auto, sert la clientèle à toute heure du jour ou de la nuit. Où que les employés de la Royale se trouvent — en contact direct avec la clientèle dans la succursale ou dans les services d'appui —, l'histoire semble leur avoir inculqué le sens de la valeur que leur travail revêt pour la société. La banque les incite aujourd'hui à concevoir ce rôle au niveau de la «qualité du service» et de la «qualité des gens», mais certains continuent peut-être de se reconnaître, eux-mêmes et leur banque, dans le portrait que traçait Leacock, celui de personnes travaillant pour «rendre la vie plus commode».



Appendice

La Banque Royale est actuellement la plus grande institution financière au Canada; en 1864, ce n'était qu'une petite société de personnes établie dans le port de Halifax. Les statistiques qui suivent visent à illustrer la croissance prodigieuse de la banque — tant dans le pays qu'à l'étranger — au cours des cent vingt-cinq dernières années. Comme l'indiquent les notes explicatives du tableau, les registres tenus par la banque dans certains domaines n'étaient pas très détaillés au cours de ses premières décennies d'activité. Vers la fin du XIX^e siècle, les diverses statistiques étaient devenues plus cohérentes et correspondaient aux chiffres déclarés par la banque dans son rapport annuel. Ces chiffres représentaient eux-mêmes une synthèse annuelle des statistiques d'exploitation communiquées chaque mois par la banque au ministre des Finances conformément aux prescriptions de la *Loi sur les banques*.

Liste des symboles utilisés dans les tableaux des statistiques annuelles

- (a) Les cours des actions avant 1883 ne sont pas cohérents.
- (b) Certaines années, la banque a versé un dividende en prime, indiqué après le signe +.
- (c) Fractionnement d'actions 10 pour 1.
- (d) La *Loi sur les banques* de 1944 a mis fin aux droits d'émission des banques canadiennes.
- (e) Fractionnement d'actions 5 pour 1.
- (f) Équivalent temps plein à partir de 1978.
- (g) Fractionnement d'actions 2 pour 1.
- n.d. Non disponible
- s.o. Sans objet

STATISTIQUES ANNUELLES

(en milliers de dollars, sauf les dividendes, le cours des actions,
le nombre de succursales et le nombre d'employés)

	Prêts	Actif	Dépôts	Billets de la Banque Royale en circulation	Revenu net
--	-------	-------	--------	--	---------------

MERCHANTS' BANK

1864	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	9% du capital versé en moyenne
1865	"	"	"	"	
1866	"	"	"	"	
1867	"	"	"	"	
1868	"	"	"	"	
1869	"	"	"	"	

MERCHANTS' BANK OF HALIFAX

1869	\$ 267	\$ 729	\$ 285	\$ 90	\$ —
1870	792	954	288	199	18
1871	1102	1336	424	364	42
1872	1279	1792	486	583	83
1873	1870	2392	779	645	110
1874	2384	2912	1022	724	107
1875	2202	2595	869	486	97
1876	2165	2599	913	528	75
1877	2383	2963	1291	503	82
1878	2241	2826	1203	443	82
1879	2093	2668	1097	414	62
1880	2087	2875	1232	479	70
1881	2745	3395	1616	626	74
1882	3219	3729	1777	777	68
1883	3098	4162	1928	870	98
1884	3226	4356	2258	782	83
1885	2854	3761	1743	745	(45)
1886	2558	3848	1741	824	76
1887	3251	4559	2294	955	93
1888	3845	5286	2901	993	112
1889	4185	5569	2972	1032	124

Bénéfices non répartis	Capital-actions	Cours moyen de l'action	Dividendes par action	Nombre de succursales	Nombre d'employés
------------------------	-----------------	-------------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

n.d.	\$ 160	s.o.	s.o.	1	3
"	n.d.	"	"	1	3
"	"	"	"	1	3
"	"	"	"	1	3
"	"	"	"	1	3

20	300		s.o.	1	4
20	400		4,5 %	2	4
20	400		6,5 %	7	12
60	600		7,5 %	8	13
100	798		8,0 %	10	15
150	800		8,0 %	11	17
180	900		8,0 %	11	19
180	900		8,0 %	11	19
180	900		7,5 %	12	19
180	900		8,0 %	12	22
180	900		7,5 %	12	23
180	900		7,0 %	12	24
180	900		7,0 %	13	29
180	900	(a)	7,0 %	22	43
200	1000	\$ 123,50	7,0 %	22	55
200	1000	114,00	7,00 \$	22	59
120	1000	102,00	7,00	22	61
120	1000	101,75	6,00	22	64
160	1000	109,00	6,00	25	64
200	1000	117,50	6,00	25	69
275	1100	125,25	6,00	24	84

	Prêts	Actif	Dépôts	Billets de la Banque Royale en circulation	Revenu net
1890	4435	5849	3278	996	144
1891	4799	6264	3485	949	143
1892	5665	7602	4252	1020	127
1893	5732	7641	4273	1014	180
1894	6328	8539	4966	941	159
1895	7135	9812	6199	1001	188
1896	7874	10 759	6328	1185	208
1897	7498	10 967	6927	1187	200
1898	8499	12 682	8275	1387	187
1899	11 813	17 102	11 324	1854	249
1900	12 282	17 844	12 016	1883	182

BANQUE ROYALE DU CANADA

1901	13 261	19 377	13 363	1847	209
1902	14 132	21 870	13 929	1921	280
1903	16 342	25 107	16 087	2304	373
1904	18 198	31 184	21 945	2535	435
1905	22 489	36 374	26 436	2821	492
1906	28 669	45 438	32 465	3780	604
1907	29 816	46 351	33 265	3654	742
1908	30 661	50 470	37 443	3556	747
1909	43 839	67 051	50 822	4580	838
1910	60 586	92 510	72 080	5926	951
1911	73 631	110 529	88 295	6338	1152
1912	124 240	179 211	137 892	12 585	1527
1913	122 536	180 247	138 178	13 177	2142
1914	114 812	179 404	136 051	13 505	1886
1915	126 023	198 299	154 976	14 225	1906
1916	157 779	253 261	200 228	18 178	2111
1917	183 227	335 574	252 987	28 159	2328
1918	218 190	427 513	332 592	39 381	2810
1919	284 083	533 647	419 121	39 837	3423
1920	344 705	594 670	455 017	41 673	4254
1921	290 185	500 648	375 616	31 290	4038
1922	291 548	479 362	372 004	26 646	3958
1923	311 096	538 359	421 334	31 227	3909
1924	291 477	583 790	461 829	29 822	3879

Bénéfices non répartis	Capital-actions	Cours moyen de l'action	Dividendes par action	Nombre de succursales	Nombre d'employés
375	1100	130,75	6,00	25	97
450	1100	131,63	6,00	24	101
510	1100	132,00	6,00	25	105
600	1100	138,50	6,50	25	113
680	1100	145,25	7,00	25	115
975	1500	156,00	7,00	26	118
1075	1500	161,50	7,00	27	123
1175	1500	171,25	7,00	30	138
1250	1500	185,00	7,00	36	151
1700	1985	183,50	7,00	42	210
1700	2000	177,50	7,00	40	245

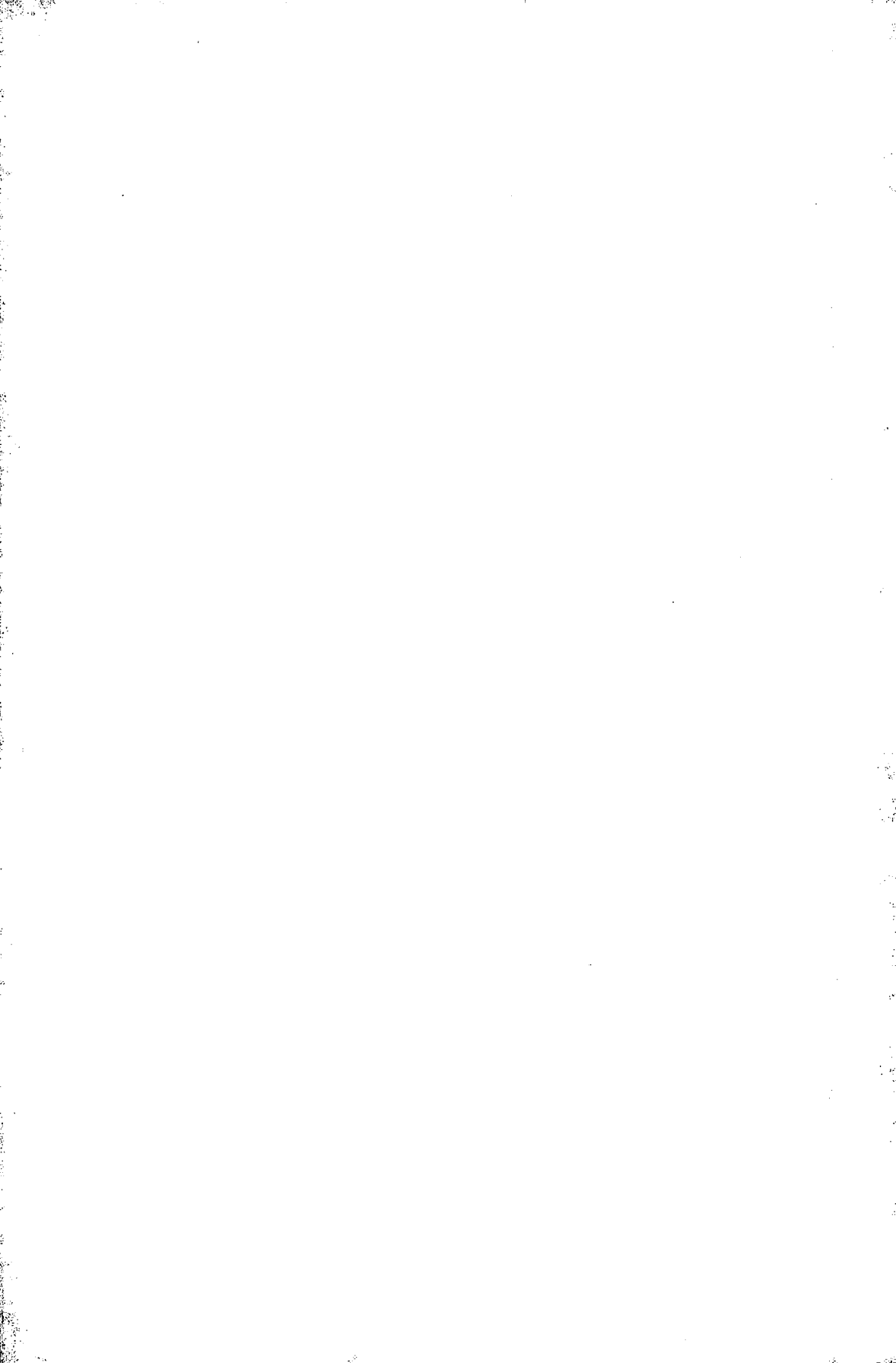
1700	2000	175,00	7,00	41	256
2500	2481	183,75	7,50	42	276
3000	3000	213,25	8,00	47	316
3000	3000	204,63	8,00	52	378
3400	3000	219,13	8,25	59	404
4390	3900	234,75	9,25	80	514
4390	3900	230,00	10,00	97	629
4600	3900	222,38	10,00	109	719
5700	5000	222,50	10,00	130	887
7000	6200	234,75	11,25	179	1264
7056	6251	233,00	12,00	207	1500
12 560	11 560	227,00	12,00	340	2408
12 560	11 560	220,50	12,00	378	2823
12 560	11 560	223,50	12,00	392	2855
12 560	11 560	261,00	12,00	380	2671
12 560	12 000	216,13	12,00	380	2733
14 000	12 912	211,00	12,00	434	3474
15 000	14 000	211,50	12,00	548	4218
17 000	17 000	213,25	12,00 + 2,00 (b)	662	5294
20 134	20 134	211,25	12,00 + 2,00	745	6548
20 400	20 400	199,25	12,00 + 2,00	722	6241
20 400	20 400	200,50	12,00 + 2,00	687	6136
20 400	20 400	215,25	12,00 + 2,00	684	6555
20 400	20 400	225,75	12,00 + 2,00	668	6665

	Prêts	Actif	Dépôts	Billets de la Banque Royale en circulation	Revenu net
1925	409 286	788 479	641 678	41 497	4082
1926	440 445	766 377	612 860	39 171	4516
1927	534 650	894 664	722 636	42 556	5370
1928	543 203	909 396	707 467	43 830	5881
1929	640 503	1 001 443	772 088	43 566	7145
1930	552 984	889 917	695 589	36 730	6573
1931	502 356	825 702	647 303	33 237	5448
1932	432 744	765 513	619 094	28 734	4862
1933	384 666	729 260	600 448	29 350	3902
1934	386 889	758 424	637 479	33 222	4398
1935	379 286	800 920	688 367	32 568	4341
1936	341 252	855 588	746 764	29 525	3504
1937	338 360	869 538	756 090	28 645	3711
1938	347 456	908 065	804 109	26 397	3696
1939	355 882	1 014 708	911 519	26 028	3725
1940	351 637	955 570	852 398	25 103	3527
1941	363 223	1 075 120	956 104	22 326	3536
1942	366 967	1 291 616	1 181 217	18 271	3390
1943	400 340	1 509 098	1 399 891	12 851	3426
1944	420 174	1 790 252	1 676 885	9580	3812
1945	493 925	2 007 547	1 888 757	7007	3828
1946	486 593	2 131 974	1 963 104	5679	6906
1947	615 742	2 093 641	1 934 186	4761	8725
1948	664 855	2 222 488	2 067 489	4321	9517
1949	660 723	2 334 985	2 192 141	3704	10 918
1950	792 896	2 497 376	2 337 503	250	11 845
1951	854 725	2 515 645	2 350 314	156	12 983
1952	987 303	2 691 457	2 527 510	101	14 745
1953	1 149 308	2 895 856	2 734 644	(d) 83	18 953
1954	1 217 846	3 026 896	2 797 548		20 914
1955	1 350 639	3 284 144	3 062 220		10 858
1956	1 654 460	3 571 298	3 278 375		12 467
1957	1 895 367	3 760 545	3 426 683		13 920
1958	1 781 482	4 133 559	3 782 069		15 868
1959	2 186 000	4 129 659	3 777 620		17 119

Bénéfices non répartis	Capital-actions	Cours moyen de l'action	Dividendes par action	Nombre de succursales	Nombre d'employés
24 400	24 400	241,38	12,00 + 2,00	922	8532
24 400	24 400	259,25	12,00 + 2,00	901	8457
30 000	30 000	300,50	12,00 + 2,00	903	8422
30 000	30 000	383,50	12,00 + 2,00	912	8366
35 000	35 000	341,00	12,00 + 2,00	944	8656
35 000	35 000	293,50	12,00 + 2,00	941	8784
35 000	35 000	276,00	12,00	909	8217
35 000	35 000	145,50	11,00	860	7717
20 000	35 000	153,00	8,50	817	7331
20 000	35 000	150,00	8,00	789	6956
20 000	35 000	153,50	8,00	766	6877
20 000	35 000	184,00	8,00	737	6849
20 000	35 000	195,75	8,00	728	6877
20 000	35 000	178,50	8,00	716	7046
20 000	35 000	166,50	8,00	712	7016
20 000	35 000	167,63	8,00	705	7180
20 000	35 000	157,75	8,00	705	7280
20 000	35 000	135,00	7,50	667	7803
20 000	35 000	141,13	6,00	653	7788
20 000	35 000	(c) 14,73	0,60 (c)	652	8034
20 000	35 000	17,69	0,60	654	8823
40 000	35 000	22,88	0,80	669	9640
40 000	35 000	23,50	0,85	692	10 427
44 000	35 000	24,57	1,00	709	10 567
44 000	35 000	26,38	1,00	727	10 983
50 000	35 000	28,75	1,00	751	11 720
52 000	35 000	28,00	1,00 + ,20	761	12 409
55 000	35 000	29,75	1,00 + ,25	778	12 580
70 000	35 000	35,13	1,20 + ,20	793	13 291
103 620	41 810	44,25	1,425 + ,10	813	14 077
108 918	42 000	56,88	1,575 + ,20	851	14 510
136 403	50 299	62,50	1,80 + ,25	872	15 214
151 603	50 400	66,00	2,00 + ,10	903	15 760
189 323	60 422	65,50	2,00 + ,25	935	15 869
195 541	60 480	83,75	2,025 + ,30	969	15 870

	Prêts	Actif	Dépôts	Billets de la Banque Royale en circulation	Revenu net
1960	2 209 030	4 296 822	3 884 134		19 504
1961	2 357 165	4 954 610	4 501 789		20 760
1962	2 622 186	5 128 750	4 673 708		21 492
1963	2 872 277	5 713 936	5 191 490		22 580
1964	3 166 714	6 231 598	5 655 230		23 757
1965	3 771 999	6 571 055	5 921 645		23 239
1966	3 940 142	6 935 931	6 304 215		27 432
1967	4 402 748	7 779 659	7 028 816		30 279
1968	4 739 084	8 743 218	7 955 074		35 324
1969	5 752 525	10 196 159	9 308 225		40 530
1970	6 166 013	11 368 623	10 303 212		44 620
1971	6 973 914	12 953 578	11 772 301		44 052
1972	8 111 053	14 767 516	13 537 382		51 399
1973	9 972 051	18 363 535	16 800 301		56 047
1974	12 713 031	21 669 880	19 441 373		63 879
1975	15 816 493	25 211 131	22 870 875		103 936
1976	17 825 430	28 831 586	26 290 831		101 050
1977	23 066 315	34 275 159	31 874 374		184 727
1978	26 977 407	40 603 054	37 564 356		271 105
1979	32 714 333	50 675 587	45 574 896		309 691
1980	40 805 248	61 482 111	55 833 184		334 032
1981	57 131 133	85 359 452	76 865 388		458 176
1982	60 284 459	88 455 992	78 405 462		181 648
1983	58 066 890	84 681 823	74 389 208		312 993
1984	59 014 248	88 002 708	77 588 345		385 085
1985	63 830 803	96 016 863	83 542 969		454 104
1986	65 934 201	99 606 565	84 253 271		452 037
1987	69 292 539	102 170 201	85 811 030		(287 686)
1988	77 781 339	110 054 340	87 238 280		712 318
1989	83 238 785	114 659 558	89 186 275		529 073
1990	92 694 057	125 938 027	99 167 997		964 929
1991	98 344 455	132 352 007	105 022 395		983 466
1992	99 527 473	138 292 738	112 222 064		107 355

Bénéfices non répartis	Capital- actions	Cours moyen de l'action	Dividendes par action	Nombre de succursales	Nombre d'employés
225 429	66 434	72,50	2,125 + ,25	1018	16 662
239 856	66 528	78,69	2,20 + ,30	1040	16 541
244 716	66 528	73,88	2,25 + ,25	1084	17 602
251 332	66 528	75,50	2,40 + ,15	1110	17 670
257 792	66 528	75,50	2,40 + ,20	1146	18 495
263 734	66 528	77,13	2,60	1184	19 436
271 207	66 528	72,25	3,00	1202	20 090
281 528	66 528	(e) 15,48	0,60 (e)	1221	20 597
293 567	66 528	20,25	0,70	1241	21 737
308 484	66 528	23,00	0,77	1264	23 181
324 497	66 528	21,38	0,86	1312	24 306
341 316	66 528	26,19	0,88	1366	24 435
375 781	66 528	33,63	0,96	1393	25 701
424 746	66 528	35,59	1,02	1409	28 225
450 258	66 528	31,75	1,10	1470	31 094
570 326	72 951	31,25	1,23	1524	32 464
657 721	73 181	27,19	1,305	1567	34 429
781 049	73 181	25,69	1,38	1595	35 335
1 005 686	73 181	32,07	1,565	1600	(f) 37 746
1 219 329	73 181	41,32	2,18	1604	38 895
1 605 621	80 243	49,57	2,52	1592	39 439
1 908 263	233 128	(g) 28,32	1,70 (g)	1574	42 040
1 992 544	438 871	22,75	2,00	1568	42 904
2 019 893	1 278 972	29,75	2,00	1536	42 321
2 094 484	1 646 751	30,06	2,00	1510	41 888
2 328 842	1 839 009	29,94	2,00	1494	41 951
2 444 081	2 217 561	31,38	2,00	1496	43 229
1 806 622	2 557 208	32,31	2,02	1517	42 839
2 171 766	2 915 258	31,31	2,08	1560	46 096
2 322 361	3 459 593	41,25	2,20	1607	47 989
2 857 333	3 596 089	(g) 22,72	1,16 (g)	1665	50 106
3 374 899	4 386 716	24,00	1,16	1747	50 547
3 001 757	4 503 930	25,25	1,16	1744	49 628



Notes de références

Liste des abréviations employées dans les notes de fin de chapitre

- ABC: Association des banquiers canadiens
AABC: Archives de l'Association des banquiers canadiens
MBH: Merchants' Bank of Halifax
ANC: Archives nationales du Canada
NHA: National Housing Association
APNÉ: Archives publiques de la Nouvelle-Écosse
BRC: Banque Royale du Canada

INTRODUCTION

1. Banque Royale du Canada, procès-verbaux, RBC-2 31-el, 6 août 1907.
2. F.T. Walker, «Neck and Neck Banking — How Branches were Established in the "Good Old Days"», *Royal Bank Magazine*, vol. 176, août-septembre 1937, p. 9 et 23. Souvenirs de Walker, RBC 4 Wa.
3. *Débats de la Chambre des communes*, 26 juillet 1944, p. 1296.
4. Robertson Davis, *The Enthusiasms of Robertson Davies*, Toronto, 1979, p. 314.
5. *Monetary Times*, 8 octobre 1910, p. 3 du supplément.
6. R.M. Breckenridge, *The Canadian Banking System 1817-1890*, Toronto, 1894, p. 3. Voir également «As Others See Us» (éditorial), *JCBA*, vol. 16, n° 1, octobre 1908, p. 4-5 et Adam Shortt, *History of Canadian Currency and Banking, 1600-1880*, réédité par l'ABC, Toronto, s.d.
7. J.M. McPherson (Banque Molson), *JCBA*, vol. 1, septembre 1893, p. 59.
8. W.W. Swanson, «Canada's Remarkable Banking Record», *Monetary Times*, 27 septembre 1918, p. 46.
9. *Chronicle* de Halifax, 4 mars 1875.
10. Eva Innes, Jim Lyons et Jim Harris, *The Financial Post 100 Best Companies to Work for in Canada*, Toronto, 1990, p. 235-258.
11. Voir par exemple R. Craig McIvor, *Canadian Monetary, Banking and Fiscal Development*, Toronto, 1958, p. ix-x.
12. Voir A.B. Jamieson, *Chartered Banking in Canada*, Toronto, 1953. J.A. Gailbraith, *The Economics of Banking Operations*, Montréal, 1963 et E.P. Neufeld, *Bank of Canada Policy Appraised*, Toronto, 1958; *Money and Banking in Canada*, Toronto, 1964 et *The Financial System of Canada: Its Growth and Development*, Toronto, 1972.
13. R.J. Gould «Training the Man», *JCBA*, vol. 16, n° 1, p. 174-175.
14. Kenny à Thompson, 27 juillet 1889, fonds Thompson, MG 26 D, ANC.

CHAPITRE PREMIER

1. Pour des renseignements sur le port, voir: Luke Hutchinson, *The Halifax Business Directory*, Halifax, 1863, David McAlpine, *Halifax City Directory 1869-70*, Halifax et *Halifax and Its Business: Historical Sketch and Description of the City and Its Institutions*, N.S. Printing Co., Halifax, 1876.
2. Souvenirs d'A.G. Jones, *Morning Chronicle*, Halifax, 4 janvier 1892.
3. Carte postale de T. & E. Kenny & Co., 6 avril 1880, fonds James Dickie, archives de l'Université Dalhousie.

4. Voir les fonds Dickie et Frieze aux archives de l'Université Dalhousie et plus spécialement: T. & E. Kenny à Frieze & Roy, 1^{er} mars 1877 et 25 mai 1882, fonds Frieze.
5. *Monetary Times*, 7 mars 1873, p. 775.
6. Johnston à Jones, 8 avril 1864, fonds A.G. Jones, MG 1, vol. 523, APNÉ.
7. Voir: D.A. Sutherland, «Sir Edward Kenny», *Dictionary of Canadian Biography*, vol. 11, p. 480-482 et T.M. Punch, *Some Sons of Erin in Nova Scotia*, Halifax, 1980.
8. Voir: A.C. Dunlop, «John Barnhill Dickie», *Dictionary of Canadian Biography*, vol. 11, p. 262-263.
9. Voir: G.F. Butler, «The Early Organization and Influence of Halifax Merchants», *Collections of the Nova Scotia Historical Society*, vol. 25, 1942; Julian Gwyn, «'A Little Province Like This': The Economy of Nova Scotia under Stress, 1812-1853» dans D. Akenson (s.l.d.), *Canadian Papers in Rural History*, vol. 6, Gananoque, 1983 et David Sutherland, «Halifax Merchants and the Pursuit of Development 1783-1850», *Canadian Historical Review*, vol. LIX, 1978.
10. *The Weekly Citizen* [Halifax], 31 décembre 1864 et divers pétitionnaires à J. Howe, 5 juillet 1866, fonds Jones, vol. 523, APNÉ.
11. *The British Colonist*, 2 juillet 1867.
12. *Monetary Times*, 16 août 1872, p. 124.
13. F.H. Bell, «The Nova Scotia Act Respecting Assignments and Preferences», *JCBA*, vol. 7, n° 3, avril 1900.
14. Cotes commerciales de R.G. Dun & Co., vol. 11, p. 324, ANC.
15. *Acadian Recorder*, 16 septembre 1874.
16. *Halifax Herald*, 18 février 1880.
17. *British Colonist*, 10 juin 1869. La succession de Tobin s'élevait à 270 000 \$.
18. Toutes les citations sont tirées des cotes commerciales de Dun pour Halifax, 1852-1880, *op. cit.*
19. Connolly à J.A. Macdonald, 16 septembre 1868, citations tirées de F.J. Wilson, «The Most Rev. Thomas L. Connolly, Archbishop of Halifax», *Canadian Catholic Historical Association Report*, 1943-1944, p. 84-86.
20. Kenny à Macdonald, 30 mai 1878, fonds Macdonald, n° 160732-3, ANC. Pour la biographie de T.E. Kenny, voir: *Morning Chronicle*, Halifax, 26 octobre 1908.
21. R.M. Breckenridge, *The Canadian Banking System, 1817-1890*, New York, 1895, p. 205.
22. R. Craig McIvor, *Canadian Monetary, Banking and Fiscal Development*, Toronto, 1958, p. 59-63.
23. *Ibid.*, p. 61. Voir: Joseph Schull et J. Douglas Gibson, *The Scotiabank Story: A History of the Bank of Nova Scotia, 1832-1982*, Toronto, 1982.
24. Voir: dossier de l'Acadia Fire Insurance Co., MG 100, vol. 155, dossier 5, APNÉ.
25. Breckenridge, *op. cit.*, p. 210.
26. *Halifax and its Business: Historical Sketch and Description of the City and its Institutions*, Halifax, 1876, p. 51.
27. Procès-verbaux de la Union Bank of Halifax, 4 février 1864, RAB 4 B-1.
28. *Acadian Recorder*, 24 septembre 1872.
29. *Morning Chronicle*, Halifax, 26 avril 1864.
30. Cotes commerciales de R.G. Dun & Co., *op. cit.*
31. Merchants' Bank of Halifax, *Prospectus*, avril 1869, MBH-1 Ab-2.
32. «Resolutions adopted by the Halifax Banks», *Monetary Times*, 13 mai 1869, p. 615.
33. Voir: E.P. Neufeld, *The Financial System of Canada: Its Growth and Development*, Toronto, 1972, chap. 4.
34. Voir: Adam Shortt, *History of Canadian Currency and Banking 1600-1880*, réimpression par l'ABC, Toronto, s.d., p. 560-582.
35. Neufeld, *op. cit.*, p. 88.
36. Tout au long des années 1870, T.E. Kenny fut le confident des lieutenants néo-écossais de Macdonald. Voir, par exemple: Kenny à Charles Tupper, 15 décembre 1872, fonds Tupper, n° 1878, ANC.
37. MBH 1 Ab-2.
38. *An Act to Incorporate the Merchants' Bank of Halifax*, chap. LIX, 32-33 Victoria.
39. *Monetary Times*, 13 mai 1869, p. 615.
40. Procès-verbaux de la MBH, 18 octobre et 10 novembre 1869.
41. *Ibid.*, 10 mars 1870.
42. *Monetary Times*, 25 mars 1870, p. 503.
43. *Débats de la Chambre des communes*, 4 mars 1890, p. 1411. En 1872, le salaire annuel de Kenny à titre de président s'élevait à 800 \$.
44. Souvenirs de W.M. Botsford, BRC 4 Bo.
45. Procès-verbaux de la MBH, 9 et 10 mars 1870.
46. Procès-verbaux de la MBH, 5 mars 1879.
47. Procès-verbaux de la MBH, 26 avril 1875.
48. *Ibid.*, 3 mars 1875.
49. *Recorder*, Halifax, 5 juillet 1877.
50. Kenny à Jones, 3 octobre 1883, BRC 5 Ken-3. Étonnamment, Kenny faisait erreur en situant la banque à l'angle des rues Granville et George; elle s'élevait en fait à l'angle de Hollis et George.
51. Pétition des marchands de Shediac à la MBH, 23 juin 1886, MBH 2 D-19.

52. Procès-verbaux de la MBH, 25 juillet 1870 et souvenirs de Chisholm et Dickie, BRC 4.
53. *Royal Bank Magazine*, vol. 3, n° 1, décembre 1923, p. 86.
54. Pour un aperçu de ces premières agences, voir les fonds Frieze & Roy [MS-4-57] et Dickie [MS-4-63] aux archives de l'Université Dalhousie.
55. Voir, par exemple, les procès-verbaux de la MBH, 5 septembre 1882.
56. Procès-verbaux de la MBH, 26 mai 1875.
57. Maclean à Frieze, 31 mars 1877, fonds Frieze, *op. cit.*
58. Procès-verbaux de la MBH, 11 décembre 1874.
59. *Monetary Times*, 2 janvier 1874, p. 636 et 24 janvier 1874, p. 722.
60. *Morning Chronicle*, Halifax, 9 février 1887.
61. Northup à Frieze, 12 avril 1877.
62. Procès-verbaux de la MBH, 23 avril 1873 et *Monetary Times*, 25 avril 1873, p. 939.
63. Procès-verbaux de la MBH, 4 septembre 1874.
64. Procès-verbaux de la MBH, 28 novembre 1881. Voir: Douglas Baldwin, «The Growth and Decline of the Charlottetown Banks, 1854-1906», *Acadiensis* vol. XV, n° 2, printemps 1986.
65. *Ibid.*, 17 octobre 1883. La mise sous séquestre volontaire de la Maritime Bank remonte à 1887.
66. *Monetary Times*, 28 mars 1884, p. 1089.
67. *Monetary Times*, 12 septembre 1879, p. 331.
68. Procès-verbaux de la MBH, 3 janvier 1882 et *Monetary Times*, 17 février 1882, p. 1004.
69. Procès-verbaux de la MBH, 19 décembre 1882.
70. *Ibid.*, 20 avril 1883.
71. *Ibid.*, 12 décembre 1883.
72. *Ibid.*, 28 novembre 1884.
73. Les fonds Frieze et Roy, aux archives de l'Université Dalhousie, comptent de bons exemples des premières circulaires.
74. Procès-verbaux de la MBH, 7 juin 1886.
75. *Ibid.*, 22 octobre 1886.
76. *Ibid.*, 10 mai 1886.
77. *Ibid.*, 25 février 1885.
78. *Monetary Times*, 13 février 1885, p. 910 et 916.
79. *Monetary Times*, 19 mars 1886, p. 1065.
80. Procès-verbaux de la MBH, 23 juillet et 28 novembre 1883.
81. *Monetary Times*, 10 juillet 1887, p. 465.
82. *Ibid.*, 12 mars 1886, p. 1042-1043.
83. 20 novembre 1885. L'interaction des mondes de l'industrie et de la finance dans les provinces de l'Atlantique, après la Confédération, a fait l'objet de nombreuses recherches, dont deux excellentes: T.W. Acheson, «The National Policy and the Industrialization of the Maritimes, 1880-1910», *Acadiensis*, vol. 1, printemps 1972 et James Frost, «The "Nationalization" of the Bank of Nova Scotia, 1880-1910», *ibid.*, vol. 12, automne 1982.
84. Kenny à Macdonald, 31 janvier 1887, fonds Macdonald, ANC.
85. *Débats de la Chambre des communes*, 6 mai 1887, p. 300 et 20 avril 1887, p. 1413.
86. Procès-verbaux de la MBH, 15 juillet 1885.
87. *Ibid.*, 4 août 1887.

CHAPITRE DEUX

- Il existe d'excellents ouvrages de référence sur l'architecture bancaire au Canada. Voir en particulier Susan Wagg et coll., *Money Matters: A Critical Look at Bank Architecture*, New York, 1990 et Kelly Crossman, *Architecture in Transition: From Art to Practice 1885-1906*, Montréal, 1987. Citation de Leacock tirée de Marion Scott, «Banking Halls», *The Gazette*, Montréal, 17 décembre 1990.
- E.P. Neufeld, *The Financial System of Canada: Its Growth and Development*, Toronto, 1972, p. 99.
- Voir Merrill Denison, *Canada's First Bank: A History of the Bank of Montreal*, deux volumes, Montréal, 1967.
- Souvenirs de F.T. Walker, RBC 4 Wa.
- Torrance à Pease, 31 janvier 1900, MBH 2 D-14.
- Procès-verbaux de la MBH, 17 septembre 1891.
- Duncan à Pease, 4 avril 1888, MBH 2 D-14.
- S.G. Dobson, *The Royal Bank of Canada, 1864-1945*, Montréal, 1954, p. 63.
- Pease à Duncan, 8 janvier 1889, MBH 2 D-10-11.
- Ibid.*, 12 avril 1890.
- Duncan à Pease, 28 mai 1888, MBH 2 D-10.
- On aura une idée du zèle réformateur de Pease en consultant les souvenirs de G.R. Chisholm et C.E. Mackenzie, RBC 4. La systématisation des procédés de la Merchants' et particulièrement de son réseau de succursales trahissait l'influence des méthodes bancaires écossaises. Voir S.G. Checkland, *Scottish Banking: A History, 1695-1973*, Glasgow, 1975, parties trois et quatre.

13. *Monetary Times*, 17 février 1888, p. 1034.
14. *Monetary Times*, 28 décembre 1888, p. 788 et John Knight, «The Montreal Clearing House: Its History and Mechanism», *JCBA*, vol. X, n° 1, octobre 1902.
15. On trouve un bon aperçu de chaque révision dans A.B. Jamieson, *Chartered Banking In Canada*, Toronto, 1953, chap. 2.
16. Révision de 1880 de l'Acte des banques — procès-verbal des réunions avec les représentants du gouvernement, 18 mars 1880, dossier 87-505-02 de l'ABC. La Merchants' ne délègue pas de représentant à Ottawa en 1880.
17. Pease à E. Clouston, président de l'ABC, 11 juillet 1910, dossier 87-505-05 de l'ABC.
18. *Monetary Times*, 20 janvier 1905, p. 982 et 26 janvier 1906, p. 968.
19. Souvenirs de R.L. McCormick, RBC 4.
20. Pease à G. Hague, 24 septembre 1887, MBH 2 D-14.
21. Pease à Duncan, 18 juin 1888, *ibid.*
22. Duncan à Pease, 28 août 1888, *ibid.*
23. Pease à Duncan, 25 janvier 1888, *ibid.*
24. *Ibid.*, 2 août 1888.
25. Pease à Duncan, 18 juin 1888, MBH 2 D-14. Par une incroyable ironie du sort, les sépultures de Pease et des frères Meredith se font face, de chaque côté de l'«allée des banquiers» au cimetière du Mont-Royal.
26. Torrance à Pease, 9 avril 1900, MBH 2 D-16. Au début du xx^e siècle, «progressiste» semblait être devenu l'épithète par excellence pour désigner la Merchants'-Royale dans les commentaires publics: «[...] cette banque progressiste [...]» (*Monetary Times*, 14 septembre 1912, p. 441) et «[...] orientation et gestion attentives et progressistes [...]» (*ibid.*, 16 janvier 1914, p. 175).
27. Voir Ronald Rudin, *Banking en français: The French Banks of Quebec, 1835-1925*, Toronto, 1985.
28. Pease à Duncan, 6 février 1889, *ibid.*
29. Souvenirs de N.G. Hart, RBC 4.
30. H.A. Porter, «Christmas, 1903», *RBC Magazine*, octobre-novembre 1945, p. 6.
31. *Morning Chronicle*, 20 mai 1896.
32. Kenny à Macdonald, 16 juillet 1891, fonds Macdonald, ANC.
33. *Monetary Times*, 8 janvier 1904, p. 871 et 15 janvier 1904, p. 916.
34. Voir Alfred Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass., 1977.
35. Rubrique Hosmer, *Who's Who*, 1910.
36. *Monetary Times*, 12 novembre 1897, p. 633.
37. On trouvera un portrait de la société du «mille carré doré» de Montréal dans Donald MacKay, *The Square Mile: Merchant Princes of Montreal*, Toronto, 1987.
38. John Heron, «Sgt. Vines [...] Chauffeur Par Excellence», *Royal Bank Magazine*, avril-mai 1949, p. 15 et Victor Ross, *A History of the Canadian Bank of Commerce*, vol. 2, Toronto, 1922, p. 72.
39. F. Wolferstan Thomas, *JCBA*, vol. 5, n° 2, janvier 1898.
40. Registre n° 6 de Van Horne, lettre n° 28911, adressée par C.R. Hosmer, 12 juin 1890, archives du Canadien Pacifique, Montréal.
41. Pease à Kenny, 19 avril 1889, MBH 2 D-14.
42. Torrance à Pease, 12 octobre 1888, MBH 2 D-10.
43. Schull et Gibson, *The Scotiabank Story*, *op. cit.*, p. 70.
44. Pease à Kenny, 22 avril 1890, MBH 2 D-10.
45. État de compte obligataire, 25 mai 1899, procès-verbaux de la MBH. Le compte contenait également des obligations municipales canadiennes.
46. Procès-verbaux de la MBH, 9 février 1898. On trouvera un exemple de l'intérêt soudain de l'est du Canada pour les ressources de l'Ouest dans «Animated Banking Proceedings», *Monetary Times*, 25 novembre 1898, p. 704 et une description du «battage» fait à Rossland à la p. 706.
47. Souvenirs de Botsford, RBC 4 et «A Bank at Bennett», *Monetary Times*, 14 avril 1899, p. 1368.
48. Voir Torrance à G.H. Bayne (Mine Homestake, Rossland), 8 décembre 1899, MBH 2 D-16.
49. B.E. Walker, «Banking in Canada», *JCBA*, vol. 1, n° 1, septembre 1893.
50. Torrance à S. Voorhees, 23 octobre 1900, MBH 2 D-16.
51. État des profits et pertes, juin 1902, procès-verbaux de la BRC, juillet 1902.
52. Voir W. Pinder, directeur de la succursale d'Arthur, à Pease, 29 novembre 1909 et Strathy à Pease, 27 novembre 1909, RBC 5 D-25.
53. Souvenirs de J.A. Terrace, RBC 4.
54. Voir W.S. Fielding à E.S. Clouston, 5 novembre 1906 et 19 juin 1908, fonds Fielding, APNÉ, volumes 458 et 467 et Jeremy Adelman, «Prairie Farm Debt and the Financial Crisis of 1914», *Canadian Historical Review*, LXXI, 4, 1990.
55. Procès-verbaux de la MBH, 3, 20 et 21 février et 27 mars.

56. *Monetary Times*, 1^{er} septembre 1899, p. 274 et procès-verbaux de la MBH, 11 juillet 1899.
57. Observations de Pease à l'assemblée annuelle, Annual Report, 1922, p. 18.
58. *Ibid.*
59. Torrance à W.F. Brock, 2 novembre 1899, MBH 2 D-16.
60. Voir Z.A. Lash, «Warehouse Receipts, Bills of Lading, and Securities Under Section 74 of the Bank Act of 1890», *JCBA*, vol. 2, septembre 1894.
61. Torrance à Pease, 9 avril 1900, MBH 2 D-16.
62. Souvenirs de G.R. Chisholm et Martin Dickie, RBC 4.
63. On trouvera des articles sur ce scandale dans le *Monetary Times*, 31 août, 12 et 16 octobre et 12 décembre 1900.
64. *Ibid.*, 12 décembre 1900, p. 768.
65. Torrance à Pease, 15 juin 1900, *ibid.*
66. Pease à Duncan, 22 septembre 1898, MBH 2 D-15.
67. *Ibid.*, 22 février 1899.
68. Voir T.D. Regehr, «A Backwoodsman and an Engineer in Canadian Business: An Examination of Divergence of Entrepreneurial Practice in Canada at the Turn of the Century», *CHA Historical Papers*, 1977.
69. *Monetary Times*, 12 septembre 1904, p. 760 et 17 octobre 1908, p. 647.
70. Procès-verbaux de la BRC, 8 février 1905.
71. Voir par exemple souvenirs de J.A. Terrace, RBC 4. «[...] l'un des plus grands coups de génie de sa carrière fut de porter H.S. Holt [...] à la présidence.»
72. Voir par exemple *Canadian Annual Review*, 1904, p. 509.
73. Torrance à Kenny, 24 novembre 1902, MBH 2 D-16.
74. Voir les Débats de la Chambre des communes, 1^{er} juin 1906, p. 4389 et 25 juin 1906, p. 6022.
- compatible avec l'importance que la mobilité tenait dans leur vie. Comme l'ont montré des démographes tels que Michael Katz pour des villes comme Hamilton, les Canadiens, spécialement les jeunes hommes, étaient en perpétuel mouvement. De nombreux travailleurs non qualifiés à faibles revenus se déplaçaient d'un bout à l'autre du pays à la recherche de travail saisonnier. Ce que les banques apportaient de nouveau, c'était la possibilité d'occuper des postes comportant des qualifications professionnelles qui permettraient de voir du pays tout en restant au service du même employeur. En outre, tandis qu'un travail de manœuvre n'offrait pratiquement aucune perspective d'avancement, un «gars de la banque» qui persévérerait avait de bonnes chances d'accéder à la classe moyenne.
4. *Royal Bank Magazine*, janvier 1935.
5. *Toronto Star*, 6 juin 1946.
6. S.G. Checkland, *Scottish Banking: A History, 1695-1973*, Glasgow, 1975 p. 711-715.
7. *Ibid.*, p. 502.
8. *Ibid.*, p. 502.
9. *Monetary Times*, 13 octobre 1905.
10. Le fonds Muir, dans les archives de la Banque Royale, regorge d'exemples du goût prononcé qu'avait Muir pour tout ce qui était écossais. En 1952, il fut fait citoyen d'honneur de sa ville natale, Peebles. Voir *Royal Bank Magazine*, 15 décembre 1952, p. 15, et H.B. Selwyn, «Bonnie Laddie, Hielan' Laddie», *JCBA*, vol. 31, n° 2, janvier 1924, p. 194-200.
11. George Rae, *The Country Banker: His Clients, Cares, and Work*, New York, Scribner's, 1886, p. 9.
12. H.M.P. Eckardt, *Manual of Canadian Banking*, Toronto, 1913, préface, p. 191 et 183. On trouvera un résumé de la carrière d'Eckardt dans *JCBA*, vol. 26, n° 2, janvier 1919, p. 88-89.
13. Gordon Tait, «The Branches: From the Vantage-Point of Head Office», *JCBA*, vol. XIII, n° 3, avril 1906, p. 215.
14. C.E. Neill, «Address to the Graduating Class-University of New Brunswick», 15 mai 1924, RBC 5 Nei-2.
15. Toutes les citations sont tirées des Rules and Regulations de la Merchants'/BRC, versions de 1885, 1901, 1916, 1921 et 1931.
16. Souvenirs d'A.C. Hoffman, RBC 4.
17. Liste des cadres de la BRC, MBH-2 D-12 et 13.
18. *Ibid.*, 13 février 1895.

CHAPITRE TROIS

1. Toutes les citations de Wilson sont tirées du fonds Harold P. Wilson, archives provinciales de la Colombie-Britannique, E/C/W692. Voir également *Daily Colonist*, Victoria, 11 avril 1965 et les rubriques Wilson et Fulton dans la liste des dirigeants, MBH 2, D-12 et 13.
2. Pease à T.R. Whitley, BRC, Winnipeg, 30 août 1912, RBC 5 Pea-5.
3. Cet attachement des Canadiens du XIX^e siècle à leur localité donnée n'est pas in-

19. Procès-verbaux de la MBH, 10 décembre 1900.
20. Voir par exemple «Bank Auditors and Inspections», *Monetary Times*, 3 novembre 1906, p. 633 et G.J. Nutt, «The Canadian System of Branch Inspections», *Royal Bank Magazine*, juin 1921, p. 828-832.
21. Entrevue avec Warren Bull [14 février 1991].
22. Pease à Kenny, s.d., v. 1895, MBH 2 D-14.
23. *Monetary Times*, 15 mai 1896, p. 1478.
24. A.G. Tait, «John Jarvis, Banker?», *JCBA*, vol. 16, n° 3, avril 1909, p. 223.
25. Entrevue avec E.R. Campbell, 9 avril 1991.
26. *Royal Bank Magazine*, vol. 1, n° 1, décembre 1920, p. 18.
27. *Saturday Night*, 18 avril 1908.
28. Toutes les citations sont tirées d'entrevues réalisées avec Allan Mackenzie le 17 octobre 1990 et Alex Kearney le 29 août 1990. Mackenzie et Kearney étaient tous deux centenaires en 1990; aucun historien ne saurait trouver écho plus aimable et plus lucide du passé.
29. W.A. Rowat, «Backward Glances (Memoirs of a Minister's Son)», s.d., s.p., RBC 4.
30. Lettres de Noran Nagle, 1808-1809, RBC 14 D-34.
31. Victor Heron, «More Hints to Juniors», *JCBA*, vol. XIII, n° 1, octobre 1905, p. 72.
32. Souvenirs de C.W. Frazee, RBC 4.
33. Procès-verbaux de la MBH, 31 juillet 1900. Voir aussi W.S. Fielding à T.E. Kenny, 12 février 1902, vol. 438, fonds Fielding, APNÉ. «J'espère que vous pourrez lui donner une dernière chance [...] à condition qu'il cesse complètement de boire.»
34. *RBC Magazine*, octobre 1906, vol. 14, n° 1, p. 42.
35. Williams-Taylor à White, 25 janvier 1916, MG 27 II, D 18, ANC.
36. Détails tirés des souvenirs de T.B. O'Connell, RBC 4.
37. «On Commencing a Banking Career», *RBC Magazine*, avril 1931, p. 19 et «James Muir: 1891-1960», *RBC Magazine*, mars-avril 1961, p. 13.
38. Toutes les citations sont tirées des registres du personnel de la Merchants' Bank of Halifax et de la Union Bank of Halifax, MBH 2, D12 et 13 et RAB D-12, 1890-1910. Ces registres furent tenus jusque dans les années vingt, date à laquelle un nouveau système plus scientifique de fiches fut instauré. Les commentaires qui figurent dans les registres reflètent l'opinion du directeur de la succursale où travaillait l'employé.
39. C.E. Neill, «Banking as a Profession», *Canadian Banker*, vol. 34 n° 2, p. 178-180.
40. *Monetary Times*, 6 décembre 1878.
41. Débats de la Chambre des communes, 10 mai 1911, p. 8698.
42. Torrance à D.M. Stewart, 6 janvier 1900 et Torrance à M. Dickie, 23 février 1900, MBH 2 D-16.
43. *Monetary Times*, vol. 36, n° 4, p. 114 et Débats de la Chambre des communes, 10 mai 1910, p. 8699.
44. Fielding à Clouston, 26 février 1909, vol. 469, fonds Fielding, APNÉ.
45. *Monetary Times*, 4 mai 1907, p. 1724 et 26 novembre 1910, p. 2214.
46. *Saturday Night*, 25 mars 1912, p. 24.
47. J.P. Buschlen (pseudonyme), *A Canadian Bank Clerk*, Toronto, 1913 et *Behind the Wicket: Short Stories Relating to Life in the Canadian Banks*, Toronto, 1914. Preston travailla probablement pour la Bank of Toronto.
48. Wilkie à H.B. Shaw, 16 février 1914, dossier 87-516-17 de l'ABC.
49. Voir dossier 87-516-17 de l'ABC et «Bank Employees Association», *Union Bank of Canada Monthly*, janvier 1920.
50. *JCBA*, vol. VII, n° 2, janvier 1900, p. 142.
51. Buschlen, *Behind the Wicket*, op. cit., introduction.
52. Voir «The Opportunities of the Telling Box» dans *Practical Suggestions for Bank Officers*, ABC, Toronto, 1918.
53. Souvenirs de B.B. Carter, RBC 4.
54. Souvenirs de W.D. Melvin, RBC 4 et «Filthy Lucre», *JCBA*, vol. XI, n° 3, avril 1903. Les caissiers ne cessaient de se plaindre que les billets grasseyés et usés qui étaient en circulation constituaient un danger pour leur santé.
55. Torrance à M. Dickie, 9 décembre 1899, MBH 2 D-16.
56. Pease à Duncan, 12 avril 1890, MBH 2 D-14.
57. F.T. Walker, «British Columbia, 1899-1912», RBC 4.
58. Souvenirs de R.L. McCormick, RBC 4.
59. Pease à Duncan, 13 décembre 1898, MBH 2 D-14.
60. Cette expression revient à maintes reprises dans les souvenirs et les commentaires portant sur l'évolution de la banque. Voir par exemple W.H. Malkin à l'assemblée générale annuelle, *RBC Magazine*, janvier 1936, I.R. Carlin à S.G. Dobson, 7 janvier 1954 et C.H. Hunt à Dobson, 23 janvier 1954, RBC 5 Dobson.
61. Thomas Craig, «Streamlining Routine Methods and Procedures», 1944, RBC 4. Voir également les souvenirs d'A.J. Wilkins et R.M. Woollatt, RBC 4.

62. Carl Berger, *The Sense of Power: Studies in the Ideas of Canadian Imperialism, 1867-1914*, Toronto, 1970.
63. Voir Edith Davis, «A Word to the Wives», *Canadian Banker*, vol. 34, n° 4, juillet 1931, p. 402-404.
64. Voir *Monetary Times*, 20 février 1903, p. 1133.
65. M^{me} E.B. Reesor, «Woman in Banking Life», *Monetary Times*, 4 mai 1907, p. 1734. Voir Barbara Hanson, «A Historical Study of Women in Canadian Banking, 1900-1975», *Canadian Women's Studies*, 1, 2, hiver 1978-1979.
66. *Monetary Times*, 1^{er} janvier 1904, p. 849.
67. *JCBA*, vol. 23, n° 4, juillet 1916, p. 294.
68. J.W. Bradshaw à L. Lamb, 19 mars 1964, RBC 4 Bradshaw.
11. Pease à P.R. Whitley, 16 octobre 1916, RBC 5 Pea 5.
12. *Monetary Times*, 28 octobre 1898, p. 568-569.
13. *Monetary Times*, 25 janvier 1908, p. 1213.
14. Procès-verbaux de la BRC, 16 octobre 1906 et 21 janvier 1908. T.D. Regehr, «The Sovereign Bank», non publié.
15. Whitley à Pease, 17 avril 1913, RBC 5 Pea 5. Voir Jeremy Adelman, «Prairie Farm Debt and the Financial Crisis of 1914», *The Canadian Historical Review*, LXXI, 4, 1990, p. 491-519.
16. W.D. Melvin, «Section 88», *Canadian Banker*, vol. 61, n° 1, février 1954, p. 22-35 et A.B. Jamieson, *Chartered Banking in Canada*, Toronto, 1953, p. 243-272.
17. Voir fonds Fielding, vol. 467, APNÉ et Mclvor, *op. cit.*, p. 82-85.
18. *Journaux*, *op. cit.*, p. 535-549.
19. Procès-verbaux de la BRC, 12 décembre 1902, Torrance à Kenny, 24, 27 et 28 novembre 1902, MBH 2 D-16 et liste des actionnaires dans le *Annual Report* de 1903.
20. Procès-verbaux de la MBH, 22 octobre et 12 décembre 1883.
21. Torrance à Kenny, 16 mars 1902, MBH 2 D-16.
22. *Monetary Times*, 20 octobre 1906, p. 568.
23. J.F. Stairs à W. Robertson, 14 juillet 1902, RAB 4 D1-7.
24. Souvenirs de C.N.S. Strickland, RBC 4.
25. Procès-verbaux de la BRC, 14 juillet 1910 et procès-verbaux de la Union Bank of Halifax, circulaire datée du 26 juillet 1991.
26. C.E. Neill à T.C. Boville, 15 novembre 1910, RG 19, vol. 488, ANC.
27. Voir «The Emergence of Corporate Toronto», planche 15 dans *Historical Atlas of Canada: Vol. III - Addressing the Twentieth Century 1891-1961*, Toronto, 1990.
28. Souvenirs de F.T. Walker, RBC 4.
29. Documents sur la fusion, RAB 5 D-10. Pease devait déclarer un an plus tard devant le Comité de la banque et du commerce de la Chambre des communes que la Traders avait «approché» la Royale par l'entremise d'«agents de l'extérieur». *Journaux*, *op. cit.*, p. 545-548.
30. Proposition de fusion présentée aux actionnaires de la Traders, 10 mai 1912, RAB 5.
31. *Monetary Times*, 13 juillet 1912, p. 135.
32. Neill à Dymont et Ridout, 18 avril 1912, RAB 5-Traders.
33. Toutes les citations sont tirées de RG 19, vol. 489, ANC.
34. *World*, Toronto, 30 avril 1912.

CHAPITRE QUATRE

1. *Monetary Times*, 11 mars 1904, p. 1218.
2. *Ibid.*, 18 janvier 1908, p. 1166.
3. *Saturday Night*, 10 janvier 1920, p. 15.
4. Toutes les statistiques bancaires de cette section sont tirées de E.P. Neufeld, *The Financial System of Canada: Its Growth and Development*, Toronto, 1972, chap. 4. On consultera également avec profit R. Craig Mclvor, *Canadian Monetary Banking and Fiscal Development*, Toronto, 1958, chap. 4 et A.B. Jamieson, *Chartered Banking in Canada*, Toronto, 1958, chap. 2.
5. *Monetary Times*, 13 juillet 1912, p. 135. Ce sentiment est repris dans une lettre du 20 octobre 1913 adressée par Nathaniel Curry, industriel de la Nouvelle-Écosse, à Thomas White, ministre des Finances: l'expansion était telle au Canada pendant l'ère Laurier qu'il était «absolument nécessaire d'avoir de grandes banques [...]». Fonds White, ANC.
6. H.A. Richardson à Thomas White, 17 février 1919, fonds White, ANC.
7. Chambre des communes, Comité de la banque et du commerce, *Journaux de la Chambre des communes*, vol. XLVIII, 1912-1913, p. 544.
8. Torrance à R.P. Foster, 24 novembre 1899, MBH 2 D-16. La succursale dont l'ouverture avait été retardée était celle de Saint-Jean, au Nouveau-Brunswick.
9. Voir correspondance entre Smith et Craig, 1900, RBC 6, Grand Forks, Colombie-Britannique.
10. Souvenirs de J.A. Terrace, RBC 4.

35. Peter Ryan à T. White, 28 mai 1912, RG 19, vol. 489.
36. White à Borden, 2 août 1912, MG 26 H, ANC.
37. Serment solennel, 7 août 1912, RG 19, vol. 489.
38. Strathy à ?, 18 juin 1913, RAB 5 D-10.
39. Pease à T.R. Whitley, 28 août 1912, RBC 5 Pea 5.
40. *Monetary Times*, 14 septembre 1912, p. 441.
41. On trouvera des exemples de commentaires au Canada dans H.M.P. Eckardt, «What Will Check the Merger Movement?» et «Competition that Persists in Spite of Bank Mergers», *Saturday Night*, 5 mai (p. 24) et 22 juin (p. 24), 1912.
42. Fielding à Clouston, 6 décembre 1907, fonds Fielding, vol. 464, APNÉ.
43. Laurier à W.B. Hamilton, 27 février 1903, fonds Laurier, ANC.
44. *Journaux, op. cit.*, p. 545.
45. J.P. Bell à White, 19 août 1915, fonds White, MG 27 II D 18, vol. 1, dossier 4a.
46. Voir John Taylor, *Ottawa: An Illustrated History*, Toronto 1986.
47. Voir par exemple Borden à Holt, 14 août et 8 octobre 1914, fonds Borden, ANC.
48. Holt à White, 15 juillet 1915, fonds White, vol. 1, dossier 4a. Pease et Brown livrèrent la lettre en main propre à Ottawa.
49. Pease à White, 16 août 1915, *ibid.*
50. Willison à White, 7 août 1915, *ibid.*
51. Toutes les citations précédentes sont tirées du fonds White, vol. 1, dossier 4a. Voir *Monetary Times*, 27 août 1915, p. 11.
52. Pease à White, 23 août 1915, *ibid.*
53. *Ibid.*, p. 24.
54. Pease à White, 26 octobre 1920, RBC Nei 5.
55. Voir R. Rudin, *Banking en Français: The French Banks of Quebec, 1835-1925*, Toronto, 1985 et B.B. Stevenson, «The Quebec Bank, 1818-1916», dactylogramme, archives de la BRC.
56. Rapport de P.S. Ross & Sons, 20 décembre 1916, RAB 9 C-3 et *Monetary Times*, 10 décembre 1915, p. 14.
57. Procès-verbaux de la Quebec Bank, 28 mai - 21 août 1908, RAB 9 D-14.
58. *Monetary Times*, 13 octobre 1916, p. 24B.
59. Pease à T.R. Whitley, 16 octobre 1916, RBC 5 Pea 5.
60. Rogers à White, 26 janvier 1916, fonds White, vol. 1, dossier 4a.
61. Quatorze des succursales de la Northern Crown faisaient double emploi avec celles de la Royale dans les Prairies. Elles furent fermées. La fusion apporta également vingt-quatre succursales en Ontario et sept en Colombie-Britannique. En raison du double emploi entre certaines succursales et de la croissance rapide du réseau de la Royale, il est toujours difficile de calculer le gain net en succursales tiré de chaque fusion.
62. Voir Robinson à A.K. Maclean, 1^{er} mars 1918 et G.M. Holbrook à T.C. Boville, 25 mars 1918, RG 19, vol. 488.J39
63. Pease à Robinson, 21 mai 1918, RAB 11 D-1.
64. *The Royal Bank of Canada, 1869-1919*, anonyme, Montréal, 1919, introduction.
65. *Journaux, op. cit.*, p. 540.
66. Allocution de E.L. Pease, procès-verbal de l'assemblée générale annuelle de l'Association des banquiers canadiens, 14 novembre 1918 et Pease à Z.A. Lash, 2 décembre 1921, dossier 87-524 de l'ABC.
67. Câbles, White à Pease et Pease à White, 13 novembre 1918, fonds White, vol. 1, dossier 3b.
68. Voir R. Craig McIvor, *Canadian Monetary, Banking and Fiscal Development*, Toronto, 1958, p. 110 et Pease à F.T. Walker, 19 octobre, Warburg à Pease, 30 octobre et Pease à Warburg, 3 novembre 1918, RBC 5 Pea 6.
69. Pease à Walker, 5, 7 et 8 novembre 1918, *ibid.*
70. *Monetary Times*, 18 janvier 1918, p. 27.
71. Procès-verbaux de l'ABC, 14 novembre 1918, *op. cit.*
72. Pease à White, 19 juillet et 8 août 1918, fonds White, vol. 1, dossier 2.
73. Williams-Taylor à White, 5 décembre 1918, fonds White, vol. 1, dossier 3b. Voir également Z.A. Lash à Pease, 30 novembre 1918, BRC 2 29A 17.
74. Procès-verbal de la réunion de Z.A. Lash et Henry Ross (secrétaire de l'ABC) à Toronto, 28 janvier 1919, *ibid.*
75. Procès-verbal de la réunion du comité confidentiel, 3 février 1919 et Meredith à White, 4 mars 1919, *ibid.*
76. Z.A. Lash, «The United States Federal Reserve Act and The Canadian Banking System With Some Contrasts», *JCBA*, vol. 26, n° 3, avril 1919, p. 243.
77. Souvenirs de Walker, RBC 4.
78. Pease à Williams-Taylor, 7 novembre 1917, RBC 5 Pea 3.
79. Meredith à White, 21 juillet 1915, fonds White, vol. 1, dossier 1.
80. White à Pease, 14 mai 1919, fonds White, vol. 2, dossier 5a.
81. Merrill Denison, *Canada's First Bank*, vol. 2, Toronto, 1967, p. 345-346.
82. Jackson Dodds, «General Position of the Bank», 26 mai 1923, RAB 14 D-7.

83. Riley à Meighen, 2 juin 1925, fonds Meighen, n° 061472-3, MG 26 I, ANC.
84. On trouvera une excellente représentation graphique de cette concentration des banques canadiennes dans «Financial Institutions», planche 9 dans *Historical Atlas of Canada*, *op. cit.*
85. *RBC Magazine*, novembre 1925, p. 606.
86. Câble d'A.J. Cromie à Mackenzie King, 23 mai 1925, fonds King, MG 26 J, ANC.

CHAPITRE CINQ

1. Procès-verbaux de la MBH, 30 mars et 1^{er} mai 1882. Les Bermudes étaient très fréquentées par les riches Canadiens à la recherche d'un climat salubre; un an plus tard, l'épouse du gouverneur général, la princesse Louise, y passa l'hiver, faisant ainsi de la colonie un lieu de villégiature chic.
2. Voir H.C. Butterfield, *Butterfield's Bank: Five Generations in Bermuda*, Hamilton, Bermudes, 1958, p. 82-84, et *Bermuda Pocket Almanac*, Hamilton, 1890, p. 144. Le fonds N.T. Butterfield, dans les archives des Bermudes [numéro d'accès 2246], indique que Butterfield commerçait dès les années 1840 avec les Antilles et Halifax.
3. Procès-verbaux de la MBH, 9 mai 1883.
4. Procès-verbaux de la MBH, 22 novembre 1888.
5. Souvenirs de S.R. Nobel, RBC 4.
6. W.L.M. King à James Malcolm (ministre du Commerce), 19 mai 1930, n° 151428, fonds King, ANC.
7. *Monetary Times*, 8 janvier 1886, p. 772. Les statistiques commerciales étaient alors exprimées à la fois en quintaux, en barils et en muids, ce qui rendait l'agrégation des données difficile. Dans *Halifax and Its Business* (Halifax, 1876), McAlpine évaluait les exportations à 2,5 millions de dollars et les importations à 1,9 million en 1875.
8. *Ibid.*, 23 juillet 1880, p. 92-93.
9. Voir par exemple Kenny à J.A. Macdonald, 22 octobre 1889, fonds Macdonald, MG 26 A, ANC.
10. Ambrose Shea à A.T. Galt, 20 février 1866, fonds Galt, ANC, MG 27 I D8.
11. Procès-verbaux de la MBH, 13 décembre 1894 et 15 janvier 1895. *Monetary Times*, 2 février 1895, p. 1068. La crise bancaire à Terre-Neuve fut présentée plus tard dans le *Monetary Times* comme le résultat des pratiques douteuses de directeurs peu scrupuleux, dans une économie régionale instable (28 juin 1895, p. 1686).
12. Délibérations du Comité de la banque et du commerce, *Journaux de la Chambre des communes*, vol. XLVIII, 1912-1913, p. 547.
13. E.P. Neufeld, *The Financial System of Canada: Its Growth and Development*, Toronto, 1972, p. 125.
14. *Ibid.*, p. 123-125.
15. Procès-verbaux de la MBH, 25 mai 1888.
16. Voir Mira Wilkins, *The History of Foreign Investment in the United States to 1914*, Cambridge, Mass., 1989, p. 454-463 et H. van B. Cleveland et T. Huertas, *Citibank, 1812-1970*, Cambridge, Mass., 1970, chap. 2 et 3.
17. *Anuario Azucarero de Cuba*, 1959, cité dans Cuban Economic Research Project, *A Study on Cuba*, Université de Miami, Coral Gables, 1965, p. 333.
18. Je suis redevable à Harold G. Hesler, historien amateur de talent et cadre de la Banque Royale à Cuba de 1919 à 1930, de son histoire exhaustive de *Cuba: Banking and Currency 1492-1950*, dans les archives de la BRC. Voir également Louis A. Perez, Jr., *Cuba Between Empires 1878-1902*, Pittsburgh, 1983 et *Cuba Under the Platt Amendment 1902-1934*, Pittsburgh, 1986.
19. Perez, *Cuba Between Empires*, *op. cit.*, p. 377-378.
20. Cité dans Perez, *Cuba Between Empires*, *op. cit.*, p. 345.
21. Voir Jules Robert Benjamin, *The United States and Cuba-Hegemony and Dependent Development 1880-1934*, Pittsburgh, 1974 et Leland H. Jenks, *Our Cuban Colony: A Study in Sugar*, New York, 1928.
22. Procès-verbaux de la MBH, 7 décembre 1898.
23. Journal de Hesler, p. 43.
24. Perez, *Cuba Between Empires*, *op. cit.*, p. 347 et journal de Hesler.
25. Voir par exemple Franklin Matthews, «The Reconstruction of Cuba», *Harper's Weekly*, 15 juillet 1899.
26. Pease n'était pas le seul à pressentir ces possibilités. En octobre 1898, le président de l'ABC, D.R. Wilkie, avait invité les banquiers canadiens à relever le défi des activités internationales. Voir «Spanish-American War», *JCBA*, vol. 6, n° 2, janvier 1899, p. 140-141.
27. Dans les souvenirs du personnel, il est fréquemment fait allusion à l'intimité de cette relation. Voir par exemple

- R.W. Forrester, RBC 4 Fo 1-7. Hesler attribue à Hosmer le mérite d'avoir attiré l'attention de Pease sur Cuba. *Op. cit.*, p. 40. Le lecteur trouvera une vue d'ensemble de la question dans Christopher Armstrong et H.V. Nelles, *Southern Exposure: Canadian Promoters in Latin America and the Caribbean, 1896-1930*, Toronto, 1988.
28. Jenks, *Our Cuban Colony*, *op. cit.*, p. 150-151 et «Canadian Capital in Cuba», *Monetary Times*, 19 octobre 1900, p. 501.
 29. Van Horne au sénateur Platt, vers 1901, vol. 9, Van Horne, Correspondance, ANC, MG 29 A60.
 30. Procès-verbaux de la MBH, 3 et 14 janvier 1899.
 31. Souvenirs de R.W. Forrester, RBC 4.
 32. *Ibid.*, 18 février 1899.
 33. *Ibid.*, 11 juillet 1899 et *Monetary Times*, 1^{er} septembre 1899, p. 274.
 34. *Monetary Times*, 19 août 1898, p. 250.
 35. Voir Neil C. Quigley, «The Bank of Nova Scotia in the Caribbean, 1889-1940», *Business History Review*, hiver, 1989, vol. 63, p. 797-838.
 36. Notes de T.E. Kenny sur son voyage d'avril 1899 à New York et Albany, RBC 3. La Bank of Commerce finit par s'implanter en Nouvelle-Écosse en 1903, lorsqu'elle racheta la Halifax Banking Company.
 37. Notes de Kenny, *op. cit.*. Voir S.H. Voorhees, «Looking Back», *Royal Bank Magazine*, juin 1942, p. 2-5, 13.
 38. *Royal Bank Magazine*, octobre-novembre 1945, p. 11.
 39. Graham Towers, «A Trip to the South», *Royal Bank Magazine*, septembre 1922, p. 378.
 40. «La principale question est évidemment de savoir où nous allons trouver les hommes nécessaires pour cette importante succursale [...] il serait essentiel de disposer du meilleur personnel possible.» Pease à D.H. Duncan, 8 décembre 1898, MBH 2 D-15.
 41. Souvenirs de R.W. Forrester, RBC 4.
 42. *Royal Bank Magazine*, mars 1950, p. 10.
 43. Fredrico Mejer, «A Havana Old-Timer», *Royal Bank Magazine*, juillet-août 1950, p. 4-5.
 44. Grand-livre du personnel, MBH 2 D-13, p. 25. Bacardi ne resta qu'un an à la Banque.
 45. *JCBA*, 1^{er} juillet 1926, vol. 33, n° 4, p. 528.
 46. Torrance à Kenny, 26 novembre 1902, MBH 2 D-14.
 47. Souvenirs de C.E. Mackenzie, RBC 4.
 48. Pease voulait être agréé par le département de la Guerre et le département d'État. Pease à H.W. Cannon, 8 décembre 1898, MBH 2 D-15.
 49. Voir Cleveland et Huertas, *Citibank*, *op. cit.*, chap. 5.
 50. *Financial Post*, 9 février 1907.
 51. Grant Watson à sir John Simon, 14 octobre 1933, no 144115, fonds Bennett, MG 26 K, ANC.
 52. Journal de Hesler, p. 57-58.
 53. Van Horne à Pease, 19 octobre 1904, correspondance de Van Horne, vol. 6, ANC. Pease se vantait de ne pas avoir eu à verser de pot-de-vin pour décrocher le contrat.
 54. Van Horne à Pease, 2 avril 1905, correspondance de Van Horne, vol. 8, ANC.
 55. Van Horne à D.A. Galdos, 6 janvier 1913, *ibid.*, vol. 32.
 56. Voir Robert Sobel, *ITT-The Management of Opportunity*, New York, 1982.
 57. Benjamin, *Hegemony*, *op. cit.*, p. 14, *A Study of Cuba*, chap. 16 et Jenks, *Colony*, p. 154ff.
 58. Voir Pease à W.T. White, 15 janvier 1916, vol. 265, RG 19, ANC.
 59. Graham Towers, *Financing Foreign Trade*, Montréal, 1921. Voir *Monetary Times*, 7 janvier 1921, p. 41.
 60. «Royal Bank of Canada-Twenty years of Progress in Cuba-Opening of New Havana Premises», *The Bankers Magazine*, juillet 1919.
 61. *Journaux de la Chambre des communes*, *op. cit.*, p. 536-537.
 62. Procès-verbaux de la BRC, 30 juin 1909.
 63. Voir «Les Canadiens à l'étranger», plaque 57 du *Historical Atlas of Canada: Addressing the Twentieth Century*, Toronto, 1990, J. Schull et J.D. Gibson, *The Scotiabank Story*, Toronto, 1982 et H. van B. Cleveland & T.F. Huertas, *Citibank 1812-1970*, Cambridge, Mass., 1985.
 64. Voir Stephen Randall, «The Development of Canadian Business in Puerto Rico», *Revista Interamericana*, vol. VII, n° 1, printemps 1977, p. 5-20.
 65. J.R. Stewart à S.R. Noble, 9 octobre 1918, RBC 2 16-31.
 66. W.M. Botsford, Livre des détournements de fonds du personnel, RBC 2 25-63.
 67. H.J. Meagher à Pease, 30 juin 1914, RBC 3 Martinique.
 68. H. Thomasset (Pointe-à-Pitre) à F.C. Harding, 20 septembre 1934, RBC 3 Guadeloupe.
 69. Jan Kippers Black, *The Dominican Republic: Politics and Development in an Unsovereign State*, Londres, 1986, p. 19.
 70. H.H. Gosling à A. Macpherson, 27 juin 1916, RBC 3 Dominican Republic.

71. Voir M.M. Knight, *The Americans in Santo Domingo*, New York, 1928 et Bruce Calder, *The Impact of Intervention: The Dominican Republic during the US Occupation of 1916-1924*, Austin, 1984.
72. Cleveland et Huertas, *Citibank*, op. cit., p. 77-79.
73. Directeur, succursale des Cayes à un inspecteur en République Dominicaine, 27 novembre 1930, RBC 3 Haïti.
74. C.A. Crosbie au siège social, 11 mai 1916, RBC 2 16 7 126.
75. J.W. Ross à l'agence de New York, 31 août 1916, *ibid.*
76. Borden à George Foster, ministre du Commerce, 22 février 1914, fonds White, vol. 1 ANC.
77. Neill à Foster, 31 octobre 1918 et Foster à Neill, 1^{er} novembre 1918, RBC 2 16-104. Voir *Monetary Times*, 25 juin 1915, p. 10, 19 novembre 1915, p. 9 et 21 mars 1919, p. 7.
78. Neill à Rea, 22 novembre 1918, *ibid.* Rea était le neveu de Pease, mais on ne saurait imputer au népotisme sa nomination à un poste aussi périlleux.
79. Souvenirs de l'Est, RBC 4 Ea 1-2.
80. C.E. Neill à F.T. Walker, 24 décembre 1918, RBC 2 26 7. Voir Dana Wilgress, *Memoirs*, Toronto, 1967 et Roy MacLaren, *Canadians in Russia*, Toronto 1975.
81. F.T. Walker, «South America», 22 août 1919, RBC 2 16-25.
82. Pineo à Neill, 22 septembre 1919, RBC 2 16-5:1.
83. Pineo à Neill, 19 février 1921, RBC 5 Nei-12.
84. Pineo à Neill, 21 février 1921, RBC 5 Nei-12.
85. Souvenirs de R.W. Watt, RBC 4.
86. Je me suis fortement inspiré de l'interprétation de la Danse des millions qu'a faite H.G. Hesler.
87. Pease à Pineo, 30 janvier 1922, RBC 5 Nei-12. Voir Pease, «Great Opportunities in Brazil and Argentina», *Royal Bank Magazine*, juin 1920.
88. L'honorable Smeaton White, *Notes by the Way in South America*, Montréal, 1925.
89. C.R. Beattie, «A Story about Chiclé», *Royal Bank Magazine*, septembre 1922.
90. Procès-verbaux de la MBH, 10 décembre 1900. La banque acquittait les primes mais était bénéficiaire de la police, jugeant à sa discrétion de l'indemnité à verser à la famille de l'employé décédé.
91. *ibid.*, novembre 1920, p. 1.
92. *Evening Patriot* de Charlottetown, 10 juillet 1928. Mes remerciements à Kevin Macdonald, des Archives provinciales de l'Île-du-Prince-Édouard.

CHAPITRE SIX

1. Souvenirs de N.G. Hart, RBC 4.
2. *Monetary Times*, 2 janvier 1929, p. 178-180.
3. C.E. Neill, discours aux finissants, Université du Nouveau-Brunswick, RBC 5 Nei-2.
4. Souvenirs de W.M. Botsford, RBC 4.
5. Souvenirs de F.T. Walker, RBC 4.
6. Procès-verbaux de la BRC, 3 juillet 1912.
7. Procès-verbaux de la Montreal Trust Company, 1907-1910. Les dirigeants de la Royale jouèrent un rôle prédominant au conseil d'administration de la compagnie jusqu'à ce que la *Loi sur les banques* de 1967 oblige les banques et les compagnies de fiducie à prendre leurs distances.
8. *Royal Bank Magazine*, février 1929, p. 3.
9. *Journaux de la Chambre des communes — Comité permanent des banques et du commerce*, Ottawa, 1924, témoignage de C.E. Neill, p. 249-284.
10. Voir Jeremy Adelman, «Prairie Farm Debt and the Financial Crisis of 1914», *Canadian Historical Review*, LXXI, 4, 1990, p. 491-519.
11. *ibid.*, p. 276.
12. Pease au sénateur W.B. Ross, 28 avril 1921, dossier 87-524-41, AABC.
13. Pease à T.R. Whitley, 27 janvier 1913, RBC 5 Pea-5. *Monetary Times*, 13 janvier 1912, p. 211.
14. *The Law Reports, House of Lords, JCPC & Peerage Cases*, Londres, 1913, p. 283-298 et *Monetary Times*, 8 février 1913, p. 329.
15. Souvenirs de F.T. Walker, RBC 4 et factures de Lougheed, Bennett & McLaws, RBC 1 K-235.
16. Pease à Whitley, 12 décembre 1912, RBC 5 Pea-5. Voir R. Craig McIvor, *Canadian Monetary Banking and Fiscal Development*, Toronto, 1958, chap. 4.
17. Pease à Whitley, 15 avril 1913, RBC 5 Pea-5.
18. Whitley à Pease, 17 avril 1913, *ibid.*
19. Voir *Monetary Times*, 27 septembre 1913, p. 531.
20. White à Pease, 25 août 1914, Pease à White, 27 août 1914, et Pease à Whitley, 14 octobre 1914, RBC 5 Pea-4 et 5.
21. *The Canadian Annual Review*, Toronto 1515, p. 246.
22. W.T. White, *The Story of Canada's War Finance*, Montréal, 1921, chap. 1. Voir C.A. Curtis, «The Canadian Banks and War Finance», dans *Contributions to Canadian Economics III*, Toronto, 1931.

23. White, *War Finance*, *op. cit.*, RBC 5 Pea-4 et *Monetary Times*, 7 août, p. 12, 14 août, p. 9 et 28 août 1914, p. 7.
24. Holt à White, 9 septembre 1914, RBC 5 Pea-4.
25. White à Pease, 5 septembre 1914, *ibid.*
26. Pease à White, 29 décembre 1915, vol. 264, RG 19, ANC.
27. Procès-verbaux de l'assemblée générale de l'ABC, 14 novembre 1918, dossier 87-524-41, AABC.
28. White, *War Finance*, *op. cit.*, p. 12.
29. Voir *Monetary Times*, 5 janvier 1917, et McIvor, *Canadian Monetary*, *op. cit.*, p. 105-108.
30. Procès-verbal de la réunion du conseil de l'ABC avec le ministre des Finances, 2 novembre 1915, dossier 87-500-34, AABC.
31. McIvor, *Canadian Monetary*, *op. cit.*, p. 114.
32. La *Canadian Annual Review*, publiée à Toronto, fournissait un excellent résumé annuel du financement des opérations de guerre.
33. *Journal of the Canadian Bankers' Association*, vol. 25, n° 2, juillet 1917, p. 84.
34. Pease à Whitley, 22 octobre 1917, RBC 5 Pea-5.
35. Borden à Holt, 8 octobre 1914, n° 105526-7, fonds Borden, ANC et *Monetary Times*, 26 novembre 1915, p. 8.
36. White à Pease, 19 décembre 1917, dossier 87-500-37, AABC.
37. *Ibid.*, dossier 87-500-34.
38. Circulaire n° 219 de l'ABC, 7 juin 1918, AABC. Le lecteur trouvera un compte rendu détaillé de la coopération entre les banques et le gouvernement pour le financement de la guerre dans RG 19, vol. 2673, 4010 et 4011, ANC.
39. Pease à Borden, 16 juillet 1917, RBC 5 Pea-9 et Borden à Holt, 30 décembre 1930, n° 156691, fonds Borden, ANC.
40. White à Pease et Pease à White, câbles, 13 novembre 1918, vol. 1, fonds White, ANC.
41. Pease à Whitley, 6 décembre 1917, RBC 5 Pea-5.
42. *Monetary Times*, 20 décembre 1918, p. 12 et 3 janvier 1919, p. 33.
43. *Monetary Times*, 20 février 1903, p. 1133.
44. *Ibid.*, 1^{er} janvier 1904, p. 849.
45. *Royal Bank Magazine*, mars 1946, p. 15.
46. Mme E.B. Reesor, «Women in Banking Life», *Monetary Times*, 4 mai 1909, p. 1734-1735.
47. G.H. Balfour à G. Burn (président de l'ABC), 29 novembre 1915, dossier 87-516-19, AABC.
48. Balfour à Burn, 6 janvier 1916, *ibid.*
49. M^{lle} J. Macdonald Murray, «Woman in the Banking World», *JCBA*, juillet 1916, p. 317.
50. *Ibid.*, p. 317 et «Beauty and the Bank», *Saturday Night*, 27 juillet 1918, p. 5.
51. Mme E.G. Cowdry, «Women in the Banking World», *JCBA*, vol. 23, Juillet 1916, p. 318. Voir aussi Jean Graham, «The Woman Bank Employee and the Canadian Bank», *ibid.*, vol. 26, juillet 1919.
52. Registre du personnel, RBC 2 25-22. Voir «Women in Banks», *Saturday Night*, 11 mars 1922, p. 1.
53. *Royal Bank Magazine*, décembre 1937, p. 20 et 32.
54. «A Word to the Wives», *Monetary Times*, 1^{er} juillet 1931, p. 402-404.
55. Entrevue de Earle McLaughlin, 1979, bande d'archives de la BRC.
56. G.W. Mackimmie à A.M. Chandler, 21 décembre 1927, RBC 3 N.B.
57. Voir dossier 87-516-17, AABC et chap. 3.
58. Murray Latimer, *Industrial Pension Systems in the United States and Canada*, New York, 1932, chap. 2. Latimer fait remonter à tort le régime de pension de la BRC à 1904.
59. *Monetary Times*, 2 janvier 1927, p. 178-180.
60. Voir par exemple *JCBA*, décembre 1910, p. 55-57 et mars 1911, p. 175-176.
61. *JCBA*, mars 1928, p. 132-139.
62. Voir *JCBA*, octobre 1919, p. 96-98.
63. Voir, en ce qui concerne la publicité, W.F. Dorward (RBC Rexton, NB), «Advertising to Increase Bank Business», *Monetary Times*, 23 juillet 1920, p. 5-6.
64. Voir Donald Gordon, «Machinery in Banks», *JCBA*, avril 1930, p. 299-303. C.H. Bible, «A New Labour-Saver», *Royal Bank Magazine*, janvier 1930 et Thomas Craig, «Streamlining Routine and Procedures», RBC 4.
65. H. Ross à Fielding, 30 mai 1923, boîte 532, fonds Fielding, APNE.
66. Williams-Taylor à J.S. Dennis (CPR), 14 octobre 1922, dossier 87-506-01, AABC.
67. Voir *Monetary Times*, 23 février 1923, p. 7.
68. *Journaux*, *op. cit.*, 1924, p. 250 et 281.
69. Voir C.E. Neill, «Canadian Banks and Local Business», RBC 2-1:95.
70. Neill à Mackenzie King, 5 et 31 janvier 1922, fonds Mackenzie King, ANC.
71. Mackenzie King à Neill, *ibid.*, 6 février 1922.
72. Gray à Neill, 20 novembre 1922, RBC 5 Nei-10.

73. Larkin à Mackenzie King, 28 avril 1914, n° 86961-3, fonds King, ANC. Larkin était aussi client de la Royale à Londres et devait ultérieurement avoir une marge de crédit de 25 000 £.
74. Neill à J.H. Gundy, 10 novembre 1926, RBC 5 Nei-10.
75. Voir Holt à J.J. Carrick, 13 janvier 1925, n° 073017, fonds Meighen, ANC et Neill à J.H. Menzies, 19 mai 1927, RBC 5 Nei-11.
76. Neill à Robb, 28 octobre 1927, RBC 5 Nei 4-1.
77. Légation britannique à La Havane à sir Austen Chamberlain, 15 avril 1926, vol. 817, RG 19, ANC et *Monetary Times*, 16 mars (p. 13) et 23 (p. 7) 1926.
78. *JCBA*, janvier 1928, p. 203.
79. Voir T.D. Regehr, «A Backwoodsman and an Engineer in Canadian Business», *CHA Historical Papers*, 1977, p. 172.
80. Neill à sir John Aird, 9 juillet 1924, RBC 5 Nei-9.
81. Les aventures de Holt dans l'industrie du papier sont relatées par Gilles Piedaloue dans «Les groupes financiers et la guerre du papier au Canada 1920-1930», *Revue historique de l'Amérique française*, vol. 30, n° 2, septembre 1976, p. 223-258 et *Procès-verbaux du Comité permanent de la Chambre des communes sur les banques et le commerce*, Ottawa, 1934, p. 764-814 et 892-918.
82. Procès-verbaux, *op. cit.*, p. 894.
83. Procès-verbaux de la BRC, 11 décembre 1926.
84. Souvenirs de N. Hart, RBC 4.
85. Wilson à George MacLaren Brown, 14 janvier 1932, RBC 5 Wil-12.
6. H.A. Doraty à F.R. MacMillan, 28 février 1933, et Bennett à Wilson, 9 mars 1933, *ibid.*
7. Wilson au secrétaire de Bennett, 3 janvier 1933, et Wilson à Bennett, 11 mars 1933, *ibid.*
8. J.H. Thomas au secrétaire d'État aux Affaires extérieures, 22 septembre 1931, n° 144039, fonds Bennett, ANC.
9. *Délibérations du Comité permanent des banques et du commerce de la Chambre des communes*, Ottawa, 1934, comparution de Wilson, p. 593.
10. Souvenirs de H.L. Gagnon, RBC 4.
11. J.A. McLeod, «Historical Outline of Banking Legislation in Canada», exposé présenté à Ottawa le 8 août 1933, RG 33/17, vol. 7.
12. Wilson à S.L. Cork [Winnipeg], 30 novembre 1929, RBC 5 Wil-6.
13. Toutes les citations sont extraites des discours du président et du directeur général aux assemblées annuelles de 1928 à 1933.
14. Le lecteur trouvera un excellent résumé des conséquences de la crise dans le *Historical Atlas of Canada - Volume III - Addressing the Twentieth Century 1891-1961*, plaques 40 à 41, D. Kerr, D. Holdsworth et S. Laskin (s.l.d.), Toronto, 1990.
15. Voir RBC 2 16 31, dossier 164, et Paul Enzig, *World Finance Since 1914*, Londres, 1935, chap. 27.
16. N.G. Hart à C.C. Pineo, 4 décembre 1931, RBC 2 16 31.
17. Wilson au secrétaire de Bennett, 3 janvier 1933, fonds Bennett, ANC.
18. Procès-verbaux de la BRC, 14 janvier 1932, et lettre aux administrateurs, janvier 1932, RBC 2 30B 7.
19. L'article 114 de la *Loi sur les banques* obligeait celles-ci à fournir chaque année au ministère des Finances des statistiques sur les actionnaires. Voir RG 19 C3, ANC.
20. *Canadian Forum*, juillet 1934, p. 390.
21. S.L. Cork à Wilson, 12 juin 1931, RBC 5 Wil-9.
22. W.G. Yule à Wilson, 6 octobre 1931, *ibid.*
23. Wilson à Yule, 10 octobre 1931, *ibid.* et procès-verbaux de la BRC, 11 novembre 1931.
24. Wilson à Macaulay, 16 avril 1932, et Macaulay à Wilson, 20 avril 1932, RBC 5 Wil-11.
25. Toute la documentation concernant Islemont est classée sous la cote RBC 30B 2 8 3.
26. «J'ai toujours pensé que certains de ces problèmes n'auraient pas dû se produire, et ne se seraient pas produits, si les

CHAPITRE SEPT

1. Témoignages du 14 sept. 1933 devant la *Commission royale sur le système bancaire et le régime monétaire au Canada*, Ottawa, 1933, p. 3479.
2. Voir S. T. Halton, «Waterton Lakes», *Royal Bank Magazine*, sept. 1929, p. 9-13.
3. Le passage qui précède s'inspire des registres de la succursale de Lavoy, du dossier du personnel sur Halton et des entrevues avec Norm Stewart, M^{me} Matthew Halton et M^{me} Joan Jewell.
4. Voir Reg Fife, «Classic Canadiana came from Royal banker's pen», *Interest*, juin-juillet 1983, p. 17.
5. Bennett à J.A. McLeod, 1^{er} juillet 1933, fonds Bennett, ANC.

- administrateurs ne s'étaient pas intéressés uniquement aux affaires commerciales de la banque.» Bennett à Dobson, 29 novembre 1946, fonds Bennett, ANC. Bennett est revenu au conseil d'administration de la banque dans les années quarante.
27. Wilson à Walker, 31 mars 1932, RBC 5 Wil-3:5.
 28. Procès-verbaux de la BRC, 27 décembre 1932.
 29. Wilson à Holt, avec notes jointes, 30 novembre 1934, RBC 30B 2 8 3.
 30. Relevé des prêts, 30 novembre 1933, RBC 2 30B 7.
 31. Voir protocole d'entente avec Islemont, 31 mai 1943, RBC 30B 2 8 3, et procès-verbaux de la BRC, 29 octobre 1946.
 32. Légation britannique à La Havane à sir John Simon, 5 septembre 1933, fonds Bennett, ANC.
 33. Procès-verbaux, *op. cit.*, p. 594.
 34. Bennett à sir Charles Gordon, 15 septembre 1933, fonds Bennett, MG26 K, ANC.
 35. Procès-verbaux de la BRC, 22 décembre 1933.
 36. Wilson à F.T. Walker, 14 décembre 1933, RBC 5 Wil-10.
 37. Wilson à S.L. Cork, 13 décembre 1933, *ibid.*
 38. T.R. Free à C.S. Tompkins, 5 mai 1936, RBC 5 Wil 3:9.
 39. *Monetary Times*, 12 décembre 1929, p. 6.
 40. Wilson à Walker, *op. cit.*
 41. P.S. Ross & Sons au président de la BRC, 5 janvier 1935, RBC 2 30B 7.
 42. Procès-verbaux, *op. cit.*, p. 924.
 43. Bennett à Dobson, 23 mars 1937, fonds Bennett, ANC.
 44. C.F. Martin à Wilson, 26 mars 1934, RBC 5 3:7.
 45. Procès-verbaux, *op. cit.*, p. 447.
 46. Procès-verbaux de la BRC, 30 novembre 1934, et *Rapport annuel 1934*. À titre de président, Wilson gagnait 50 000 \$.
 47. *Monetary Times*, 12 décembre 1934, p. 6, et *Halifax Herald*, 16 septembre 1936.
 48. Wilson à R.H. Travers, 21 juillet 1937, RBC 5 Wil 12 et «Morris Wilson», *Canadian Banker*, juillet 1937, pp. 366-368.
 49. Voir R. Craig McIvor, *Canadian Monetary Banking and Fiscal Development*, Toronto, 1958, chap. 7.
 50. Voir A.B. Jamieson, *Chartered Banking in Canada*, Toronto, 1953, chap. 5.
 51. Wilson à Bennett, 19 mai 1934, fonds Bennett, ANC. Voir C.P. 1577, 11 juillet 1932, et T.D. Regehr, *The Beauharnois Scandal: A Story of Canadian Entrepreneurship and Politics*, Toronto, 1990.
 52. Décret C.P. 2490, 29 novembre 1933, et RBC 5 Wil 5.
 53. Holt à Beaverbrook, 13 avril 1932, RBC 5 Wil 4.
 54. Voir «Criticism of Banks», *JCBA*, juillet 1935, p. 442-445, et McIvor, *op. cit.*, p. 134-137.
 55. M. Calvert à W.G. Yule, 26 août 1931, RBC 5 Wil 9.
 56. «Sandwell trip, Sept. 1932», dossier de l'ABC 87-529-13.
 57. Réunion du conseil de direction avec le ministre des Finances, 24 octobre 1931, dossier de l'ABC 87-503-23.
 58. Holt à Wilson, 23 août 1933, RBC 5 Wil 3:6.
 59. «The Monetary Experience of Canada During the Depression» dans *Lessons on Monetary Experience*, A.D. Gayer (s.l.d.), New York, 1937, p. 9-10 [épuisé]. C'est en fait l'ex-Premier ministre Bennett qui révisait le texte de Noble.
 60. Entrevue avec William Noble, 7 oct. 1991. Voir D.H. Fullerton, *Graham Towers and His Times*, Toronto, 1986.
 61. Noble à J.M. Macdonnell, National Trust, 22 mai 1934, RBC 2 29a 1.
 62. Noble à Irving Fisher, 30 mars 1938, *ibid.*
 63. *RBC Monthly Letter*, mai 1933. Il est intéressant de signaler que le Premier ministre Bennett avait conservé un exemplaire de ce mensuel dans ses dossiers.
 64. Robert Gardiner, comparaison devant la Commission royale, p. 824.
 65. Présentation de G.C. Coote, vol. 5, RG 33/17.
 66. Présentation de Graham Spry, *ibid.*, vol. 2.
 67. Comparation de W.G. Yule, *Commission royale, op. cit.*, p. 1614-1615.
 68. Toutes les déclarations de Wilson se trouvent dans RG 33/17, vol. 4.
 69. *Rapport de la Commission royale sur le système bancaire et le régime monétaire au Canada*, Ottawa, 1933. Deux commissaires, Beaudry Leman et sir Thomas White, se sont dissociés du rapport, en faisant valoir que la *Loi financière* de 1914 avait fait l'affaire.
 70. Notes de discours Rhodes, RG 19E, vol. 2673.
 71. Dossier du personnel sur Towers, *Royal Bank Magazine*, septembre 1934, p. 16, et Fullerton, *op. cit.*, p. 52-57.
 72. Délibérations, *op. cit.*, p. 919.
 73. Voir Hanson à Wilson, 27 mars 1934, RBC 5 Wil-3:7 et dossier de la «Loi sur les banques», boîte 80, fonds Power, Archives de l'Université Queen's.
 74. Voir J.R. Mallory, *Social Credit and the Federal Power*, Toronto, 1954.

75. Procès-verbaux du conseil de direction de l'ABC, 23 septembre 1936, dossier de l'ABC 87-501-24.
76. Avis juridique confidentiel, H. R. Milner, 28 septembre 1936, RBC 5 Dob-6.
77. Dossiers de l'ABC 87-529-26 et 24.
78. Knowles à D.C. Brown, 31 décembre 1947, RBC 5 Muir.
79. RBC 5 Dob-6.
80. R.J. Dinning à A.J. Lester, 24 octobre 1938, RBC 5 Dob-6.
81. Voir Jamieson, *Chartered Banking*, p. 87-90, et dossier de l'ABC 87-558-27.
82. Dossier de l'ABC 87-545-04-6.
83. Entrevue avec William Noble, octobre 1991, et dossier du personnel sur Noble. Keynes a participé à certains aspects des fameuses négociations de Hyde Park et du prêt-bail. À Washington, il a rencontré Arthur Purvis, venu du Canada présider la Commission d'achat britannique. Voir R.F. Harrod, *Life of John Maynard Keynes*, New York, 1963, p. 505-506.
- p. 178-179 et Rapports annuels de la Banque Royale.
15. On trouvera un excellent résumé de la politique budgétaire et monétaire des années de guerre dans McIvor, *op. cit.*, chap. 9.
16. Voir par exemple J.F. Parkinson, «Some Problems of War Finance in Canada», *Canadian Journal of Economics and Political Science*, Vol. VI, 1940 et J.J. Deutsch, «War Finance and the Canadian Economy», 1914-1920, *ibid.*
17. Réunion des directeurs généraux avec le gouverneur Towers, 1941-1944, dossiers 87-503-27 et 87-503-27 de l'ABC. Voir S.G. Dobson, «Canadian Banks in the War», allocution prononcée devant l'American Bankers' Association, New York, septembre 1943.
18. Rapport annuel de la BRC, 1943, RBC 2 1-23, décret C.P. 6497, 17 août 1943 et vol. 3962, RG 19, ANC.
19. Circulaire no 3322 A, 27 septembre 1939.
20. Circulaire no 3776 A, 18 avril 1940.
21. «After the War — What?», *Royal Bank Magazine*, septembre 1944, p. 6-7.
22. Procès-verbaux de la BRC, 26 août 1941.
23. On trouvera une description de la carrière d'un cadre de la Banque Royale qui a connu cette expérience pendant les années trente dans le fonds Edwin Lucas, aux Archives provinciales de la Colombie-Britannique [cote MSS. 2402]. Lucas perdit son poste de directeur à Coalmont (C.-B.) lorsque la succursale ferma ses portes en 1934. Il fut muté à Vancouver, où l'attendait un poste de commis.
24. T.W.H. Thompson (Banque de Montréal), «Gentlemen — the Ladies», *Canadian Banker*, février 1947, p. 126-129.
25. *RBC Magazine*, juillet 1943, p. 2.
26. Thompson, *op. cit.*, p. 128.
27. Voir par exemple «Girl behind the Wicket», *RBC Magazine*, mars 1954, p. 4-5 et Helen Stephens, «Women in Canadian Banking», *Canadian Banker*, juin 1954, p. 113-123. Pour un excellent aperçu, voir Ruth Pierson, «They're Still Women After All», *The Second World War and Canadian Women*, Toronto, 1986 et A. Prentice et coll., *Canadian Women: A History*, Toronto, 1988, chap. 12.
28. Procès-verbaux de la BRC, 25 septembre 1945.
29. J.W. Pickersgill (s.l.d.), *The Mackenzie King Record, Vol. 1 1939-1944*, Toronto, 1960, p. 81-82.
30. Montréal, *Standard*, 13 septembre 1941.
31. *Financial Post*, 9 janvier 1941.

CHAPITRE HUIT

1. C.H. Ince, rapport d'inspection, 6 juillet 1938, RBC 3 France.
2. H.C. Santeugini, «Christmas in Barcelona, Spain», RBC 3 Spain.
3. McInerney à Dobson, 1^{er} septembre 1939, RBC 2 16-110.
4. Correspondance de la succursale de Paris, RBC 2 16-85.
5. «The Germans Put Their Nose in our Affairs», J. van Ervan, 27 novembre 1940, RBC 2 16-5:15.
6. Mémoire de Hayne, RBC 2 16-85.
7. C.W.B. Fitzgerald à Dobson, 6 mai 1940, RBC 2 15-5:18.
8. Duc de Windsor à Paul Potter, 20 septembre 1945, RBC 2 46A PO1.
9. Procès-verbaux de la BRC, 23 mars et 8 juin 1948.
10. Procès-verbaux de la BRC, 10 juillet 1951 et RBC 2 16-31.
11. F.E. Watson à W.L. Thorp, 20 novembre 1940, RBC 3.
12. Muir à McInerney, 2 octobre 1951, RBC 5 Mc1-2.
13. *Délibérations du Comité de la Chambre des communes sur la banque et le commerce*, Ottawa, 1944, p. 582. Voir E.P. Neufeld, *Bank of Canada Operations, 1935-54*, Toronto, 1955, esp., chap. 5.
14. R. Craig McIvor, *Canadian, Banking and Fiscal Development*, Toronto, 1958,

32. William Chace, Conseil des approvisionnements britanniques, Washington à M.W. Wilson, 28 juillet 1943, RBC 3 Wilson. Voir S.G. Dobson, «Morris Wilson», *RBC Magazine*, hiver 1941, p. 101-106.
33. Voir par exemple Wilson à James, 8 juillet 1943, fonds du chancelier Wilson, Archives de McGill, RG 1, boîte 25.
34. Entrevue avec William Noble, 7 octobre 1991.
35. Noble à H.C. Dudley, 29 août 1944, RBC 2 29a 1. Voir Doug Owram, *The Government Generation: Canadian Intellectuals and the State, 1900-1945*, Toronto, 1986, chap. 10-11.
36. Rapport annuel de la BRC, 1943.
37. Muir à A.W. Rogers, secrétaire de l'ABC, 28 décembre 1943, dossier 87-516-35 de l'ABC.
38. Note de service de James Muir, 13 avril 1944, MISC 2 20:4.
39. Voir A.W. Rogers, «The 1944 Revision of the Bank Act», *Canadian Banker*, 1945, p. 138-148.
40. Communiqué de presse sur la révision de 1944 de la *Loi sur les banques*, RG 19, vol. 2697, ANC.
41. Voir A.B. Jamieson, *Chartered Banking in Canada*, Toronto, 1953, chap. 8 et W.D. Melvin, «Section 88», *Canadian Banker*, février 1954, p. 22-35.
42. *Procès-verbaux*, *op. cit.*, p. 1259 et A.B. Jamieson, *op. cit.*, p. 133-134.
43. Noble à King Gordon (éditeur de *The Nation*), 30 août 1945, RBC 2 29a 1.
44. *Bulletin mensuel de la BRC*, septembre 1945.
45. *What Our Branch Managers Say About New Business*, Montréal, 1941 et circulaire n° 4317B, 10 décembre 1940.
46. Voir E.P. Neufeld, *The Financial System of Canada: Its Growth and Development*, Toronto, 1972, p. 336-353.
47. A.D. Insley à C.H. Ince, 10 novembre 1967, RBC 2 23-1.
48. A.W. Dancey, «Black Gold», *RBC Magazine*, septembre 1950 et mémoire de R.W. Mackenzie, 1979, RBC 2 23-1.
49. Voir Gordon Boreham, «The 1954 Amendments to the Bank Act After Almost a Decade», *Canadian Banker*, automne 1964, p. 33-36 et C.H. Munro, «Banking for the Petroleum Industry», *ibid.*, printemps 1963.
50. Entrevue avec Gordon Owen, 8 avril 1991.
51. Bennett à Dobson, 29 novembre 1946, fonds Bennett, M-1498, ANC.
52. *RBC Magazine*, janvier 1948, p. 16.
53. *The Montrealer*, mars 1941.
54. G. Goodman à *Interest*, 18 novembre 1990.

CHAPITRE NEUF

1. William Zeckendorf, *Zeckendorf*, New York, 1970, p. 167.
2. George Goodman à *Interest*, 13 novembre 1990.
3. *Lake Shore News*, 14 avril 1960.
4. *Royal Bank Magazine*, mars-avril, 1961, p. 25.
5. E.M.G. McPherson, «A Scotsman is Transplanted», *Canadian Banker*, hiver 1948, p. 106-113.
6. «Royal Scots», *Royal Bank Magazine*, janvier-février 1954, p. 16-18. Voir S.G. Checkland, *Scottish Banking — A History, 1965-1973*, Glasgow, 1975, p. 511-514.
7. Entrevue radiophonique avec Robert Reford, réseau anglais de Radio-Canada, 1956, RBC 5 Mui 5:7.
8. Rapport annuel de la BRC, 1957.
9. Morris Wilson à W.L. Mackenzie King, 6 octobre 1942, ANC, MG26 J, no 288789.
10. Muir à Towers, 22 novembre 1926, RBC 2 16-7-50.
11. Muir, «The Travail of the Trans-Andean Trail», *RBC Magazine*, octobre 1926, p. 805-812.
12. *RBC Magazine*, janvier 1936.
13. Muir, *The Public and the Banks*, discours prononcé à l'Advertising Club de Montréal, 16 octobre 1935.
14. Vernon Knowles, «Report of Public Relations Advisor», 17 novembre 1937, dossier de l'ABC 87-501-27.
15. Vernon Knowles à D.C. Brown, 31 décembre 1947, RBC 5 Mui-6.
16. Interview de William Noble, octobre 1991.
17. Procès-verbaux de la BRC, 18 octobre 1949.
18. Voir, par exemple, procès-verbaux de la BRC, 21 février et 4 avril 1950.
19. Agenda de Muir, 1949, RBC 5 Mui-4.
20. Rencontre de Towers avec les directeurs généraux, 17 mai 1951, dossier de l'ABC 87-503-34. Voir E.P. Neufeld, *Bank of Canada Operations 1935-1954*, Toronto, 1955, chap. 6.
21. *Ibid.*, réunion du 23 juin 1960.
22. Voir E.P. Neufeld, *The Financial System of Canada*, Toronto, 1972, p. 127-139.
23. Procès-verbaux de la BRC, 22 décembre 1953.
24. En 1957, une succursale munie de guichets-auto fut ouverte à Ciudad Trujillo en République Dominicaine. Voir *RBC Magazine*, mai-juin 1957.
25. *Le Soleil*, 13 septembre 1957.
26. A.W. Rogers, «The Bank Act Revision Proceedings — 1954», *Canadian Banker*, avril 1955, p. 27-28.

27. «...advertising that "sells", *RBC Magazine*, avril-mai 1956, p. 7 et «How a bank advertisement is created...», *ibid.*, juillet-août 1959, p. 4.
28. «To pay the butcher, the baker and the candlestick maker...», *RBC Magazine*, mai-juin 1957, p. 14.
29. Voir *RBC Magazine*, juin 1955, p. 2-5 et janvier-février 1957, p. 47.
30. Frank Colt, «What's happened to the Bankers?», *Maclean's*, 15 février 1955, p. 17.
31. *Ibid.*, p. 89.
32. Jack Webster, *Webster! An Autobiography*, Vancouver, 1990, p. 64.
33. J.D. Gibson, «Banking Since the War — A Story of Restricted Adjustment», *Canadian Banker*, hiver 1967, p. 39.
34. Neufeld, *Financial System*, *op. cit.*, p. 112.
35. Neufeld, *op. cit.*, p. 326-327.
36. Voir J. Schull et J. Douglas Gibson, *The Scotiabank Story: A History of the Bank of Nova Scotia*, Toronto, 1982, chap. 10.
37. *Financial Post*, 4 décembre 1954.
38. Voir Neufeld, *Financial System*, *op. cit.*, chap. 7.
39. Voir O.J. Firestone, *Residential Real Estate in Canada*, Toronto, 1951.
40. *Monetary Times Annual*, 1954.
41. C.F. Elderkin à A.W. Rogers, 30 septembre 1958, archives de l'ABC, dossier des hypothèques LNH de 1954 (copie).
42. Procès-verbaux du conseil de l'ABC, 28 octobre 1953, dossier de l'ABC 87-534.
43. *Financial Post*, 20 février 1954.
44. Agenda de McLaughlin, 18 février 1954.
45. Interview de McLaughlin, 9 juin 1989 et W.E. McLaughlin, «Mortgage Lending by Canadian Banks: Its Background and Introduction», *Canadian Banker*, avril 1955.
46. SCHL, *Statistique du logement au Canada*, 1963, tableau 35.
47. Commission royale d'enquête sur les perspectives économiques du Canada, *Rapport*, 1958, p. 397.
48. *Rapport annuel de la BRC*, 1949.
49. «Outside the Realm of Routine Banking», *RBC Magazine*, juin 1953.
50. Voir C.D. Howe à Muir, 4 août 1955, RBC 5 Mui-2-3.
51. Agenda de Muir, 8 mai 1953, RBC 5 Mui-4.
52. *Ibid.*, 1^{er} au 4 octobre 1952.
53. Procès-verbaux de la BRC, 12 mars 1957.
54. Voir Gibson, «Banking Since the War», *op. cit.*, p. 47. Dans les rapports annuels de la Banque Royale, l'actif n'était pas ventilé entre les avoirs canadiens et étrangers.
55. Procès-verbaux de la BRC, 16 septembre 1958.
56. Interview de Warren Bull, 1991.
57. *Toronto Star*, 31 mai 1956.
58. Muir à D.S. Chuvakhin, 27 décembre 1955 et 31 janvier 1956, RBC 5 Mui-6. Voir également Morris Wilson à A. Yazikoff, Banque d'État d'URSS, 11 décembre 1924, fonds W.L.M. King, ANC.
59. Transcription: «Our Special Speaker», réseau anglais de Radio-Canada, 29 juillet 1956, RBC 5 Mui.
60. *The Anglican Outlook*, août-septembre 1956.
61. Voir par exemple James Sinclair à Muir, 2 août 1956 et H.R. MacMillan à Muir, 19 juillet 1956, RBC 5 Mui 2-1:2.
62. Muir, «The Challenge of China», dans *Around the World in Eighteen Days*, s.é., 1958, p. 4.
63. Muir à Cyrus Eaton, 13 avril 1959, RBC 5 Mui-6.
64. Discours à la Chambre de commerce de Vancouver, 29 janvier 1959.
65. Procès-verbaux de la BRC, 22 juillet 1958.
66. Voir Joseph Schull, *The Great Scot*, Montréal, 1979.
67. Voir Zeckendorf, *op. cit.*, p. 167.
68. Voir, par exemple, procès-verbaux de la BRC, 4 mars 1958.
69. Note de service à M. Muir, 3 avril 1958, RBC 3 Que.
70. Note d'une conversation avec M. Muir, 9 avril 1958 et interview de W.E. McLaughlin en 1979, RBC 5 Mui 3:4.
71. Procès-verbaux de la BRC et communiqué de presse, 26 mai 1958.
72. Zeckendorf, *op. cit.*, p. 167.
73. Interviews de J.H. Cornish (1989), Gordon Owen (1991) et Jack Boyle (1990).
74. Interview de McLaughlin en 1979, RBC 5 Mui 3:4.
75. Entrevue radiophonique avec Reford, *op. cit.*
76. Interview de R.A. Utting, 1989.
77. Interview de R.A. Utting, 1989.
78. Interview de B.J. McGill, 1991.
79. *RBC Magazine*, mars 1955 et mars 1954.
80. Naomi Malloy, «A Banking Career and Marriage», *Canadian Banker*, juillet 1958.
81. *Ibid.*, mars-avril 1958, p. 4.
82. *Le Devoir*, 8 septembre 1962.
83. *Canadian Business*, juin 1960.
84. Procès-verbaux de la BRC, 3 et 10 mai 1960.

CHAPITRE DIX

1. E.P. Neufeld, *The Financial System of Canada*, Toronto, 1972, p. 134.
2. J.H. Coleman au secrétaire, ABC, 13 mars 1967 et «1967 Advertising», 22 février 1967, RBC 2 43-132:1.
3. *Marketing*, 26 avril 1968.
4. *Telegram*, Toronto, 5 janvier 1961.
5. *Royal Bank Magazine*, mai-juin 1960, p. 5.
6. E.P. Taylor à Sedgewick, 21 décembre 1960, RBC 2 30B-1 et entrevues avec R.W. Shannon, 1989-1991.
7. Interview de Cornish en 1979, RBC 5 McL 3:4.
8. E.P. Taylor à Sedgewick, 21 décembre 1960, RBC 2 30 B-1.
9. Sedgewick à McLaughlin, 23 décembre 1960, RBC 2 30 B-1.
10. W.C. Riley à McLaughlin, 29 décembre 1960, RBC 2 30 B-1.
11. Interview de J.M. Cornish en 1979 et interview de Warren Bull en 1991.
12. Toute la documentation relative à la baie des Cochons figure dans RBC 2 76-78, l'interview de McLaughlin en 1979 et le dactylogramme de Norm Stanley dans RBC 2 16-72.
13. Interview de McLaughlin en 1979, RBC 5 McL 3:4.
14. Interview de Warren Bull, 1991.
15. Rod McQueen, «The Last Lion Leaves and the Jungle Falls Quiet», *Maclean's*, 13 octobre 1980.
16. Dean Walker, «Comfortable with Everyone», *Canadian Banker*, octobre 1980, p. 5.
17. Interview de McLaughlin en 1979.
18. *Ottawa Citizen*, 20 septembre 1980.
19. W.H. Ruel, «The Clearing Problem», *Canadian Banker*, hiver 1962, p. 84-89.
20. Voir la critique de «Electronics in Banking» dans *Canadian Banker*, p. 146-148 et W.H. Ruel, «Computers for the Layman», *ibid.*, été 1965, p. 36-41.
21. CL 6935 A, 4 juin 1962. Dans son article «Banking Since the War — A Story of Restricted Development» (*Canadian Banker*, hiver 1967, p. 47), J.D. Gibson soulignait le conservatisme des dirigeants de banques au Canada, notamment en matière de personnel, se disant d'avis que le «personnel serait le principal obstacle» à la croissance des banques.
22. Interviews de Earle McLaughlin, Warren Bull, Hal Wyatt et Jim Cornish, 1989-1991.
23. Arrêté C.P. 1961-1484, 18 octobre 1961.
24. Interview de Bev McGill, 1991.
25. «March, 1965 Marketing Study», RBC 2 11-1:1.
26. Hardy à Coleman, 2 septembre 1966, RBC 2 43 132.
27. Rapport annuel de 1969, p. 21-22.
28. Interview de R.I.C. Picard, 1991.
29. Note de service de M. Coleman aux chefs de service au sujet des rapports de P.S. Ross, s.d., RBC 2 11-2:54.
30. Interview de W.L. Bull, 1991.
31. Guidelines to Organization, 1974, RBC 2 11-6 et 11p-31.
32. Voir, par exemple, Booz-Allan & Hamilton, *The Challenge Ahead for Banking*, New York, 1975.
33. RBC 2 11-20:39.
34. *The Global Outlook: Executive Summary*, mars 1981, RBC 2 11-10.
35. *Submissions to the Royal Commission on Banking and Finance: W. Earle McLaughlin*, janvier 1963, supplément du *Canadian Banker*, printemps 1963, p. 149-153.
36. *Rapport de la Commission royale d'enquête sur le système bancaire et financier*, Ottawa, 1964, p. 640-643.
37. McLaughlin, «Some Preliminary Thoughts on the Porter Report», 10 juin 1964, dans *McLaughlin: Collected Speeches*, Montréal, 1979, p. 87-102.
38. Voir John Fayerweather, *The Mercantile Bank Affair*, New York, 1974 et Robert MacIntosh, *Different Drummers: Banking and Politics in Canada*, Toronto, 1991, chap. 11. En 1971, la Citibank «canadien-sait» sa participation dans la Mercantile en la ramenant de 100 p. 100 à 25 p. 100.
39. «Submission to the Rt. Hon. L.B. Pearson... on the Proposed New Bank Act», 15 juillet 1965, dossiers de la Commission Porter, BRC.
40. Voir «Bank Act», dans *Canadian Annual Review of Public Affairs*, Toronto, éditions 1964-1967.
41. CL 1742 A, 10 mai 1968. L'Agriplan a été lancé en Ontario en 1969.
42. H.D. McRorie, «Prairie Agricultural Dept. Development Proposal, 1967», RBC 2 3-3.
43. Interviews de Hal Wyatt et Norm Stewart, 1991 et documents du service du pétrole et du gaz, RBC 2 22-23.
44. «Memo to A.F. Mayne — Retail Banking: Mountain or Molehill?», 3 novembre 1966 et Hardy à Coleman, 3 novembre 1967, RBC 2 43-133.
45. Réunion avec des dirigeants de la Banque T-D, 25 mai 1967, RBC 2 43-133 et interviews de H. Hardy et R. Fithern, 1991.
46. J.D. Stewart au service du personnel, s.d., RBC 2 5-8. Voir R.D. Breth, «How to Make Credit Cards Profitable», *Banker*, février 1968.

47. L'agence publicitaire McCann-Erickson, de Montréal, décrocha un contrat de un million de dollars pour la promotion de Chargex. *Gazette de Montréal*, 30 avril 1969.
48. H.S. Hardy, «1967 Advertising», RBC 2 43-132:1.
49. Coleman au secrétaire de l'ABC, 13 mars 1967 et Hardy, «Royal Bank Position Regarding Broadcast Advertising», *ibid.*
50. Dossiers Marie-France, RBC 2 2-9:1 et interview de Kathleen Flaherty-Fee, 1992.
51. W.L. Robinson, «Mary: An Important Positioning Change», 7 août 1973, *ibid.*
52. «Memo: Mary as Marketing Personality of the Year», Mai 1974, *ibid.*
53. Marianne Bossen, «L'utilisation de la main-d'œuvre dans les banques à charte du Canada», étude effectuée pour le compte de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada, Ottawa, 1971.
54. *Globe and Mail*, 12 janvier 1974.
55. Notes de la rencontre Sabia-McLaughlin, 11 janvier 1974, RBC 2 25a 16.
56. McLaughlin, «Women in Business», *Canadian Business Review*, été 1975, p. 9.
57. Voir Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation*, New York, 1977, p. 283-285.
58. RBC 2 25b 1 et interview de Gwyn Gill, 1992.
59. «Women in Management: Present Status & Proposed Goals», Comité du personnel de la BRC, 16 juillet 1987. Les postes de cadre, au sens où on l'entend ici, commencent au grade 13.
60. Voir, par exemple, Heather Menzies, *Women in the Chip*, Montréal, 1981 et *Computers on the Job*, Toronto, 1982.
61. «CBA Submission to the Labour Canada Task Force on Micro-Electronics and Employment», août 1982, dossier de l'ABC 89-518.
62. Voir Ed Finn, «Revised Code Gives Bankers the Jitters», *Toronto Star*, 6 mars 1978, *Financial Post*, 3 décembre 1977 et 22 avril 1978, dossier de l'ABC 89-629 et The Bank Book Collective, *An Account to Settle: the Story of the United Bank Workers*, Vancouver, 1979.
63. Graham Lowe, *Bank Unionization in Canada: A Preliminary Analysis*, Toronto, 1980, p. 84-104.
64. Voir: Comité du personnel de l'ABC, «Submission to the Canada Employment and Immigration Advisory Council», septembre 1980, ABC.
65. E. Innes, R. Perry et J. Lyon, *Financial Post 100 Best Companies to Work for in Canada*, Toronto, 1986, p. 206-209. L'enquête du Post reposait sur des entrevues menées auprès du personnel «ordinaire» et non des cadres.
66. «Memorandum of Visit with Prime Minister Diefenbaker», 2 février 1961, RBC 5 McL 1.
67. Voir W.E. McLaughlin, *Collected Speeches 1961-1979*, Montréal, 1979.
68. T. D'Aquino à R. Frazee, 3 février 1978, RBC 2 11-20:54.
69. «1975 Reorganization Public Relations Department, Head Office», RBC 2 11p-19 et interview de David Grier, 1991.
70. «Pourquoi suis-je ici?», discours prononcé le 18 avril 1977 à la Chambre de commerce du district de Montréal.
71. Mémoire de la BRC au Comité parlementaire de l'éducation, des affaires culturelles et des communications du Québec concernant la Charte de la langue française, juin 1977, RBC 2 25a 19:9.
72. Voir *La Presse*, 27 avril 1977.
73. 1979 Quebec Marketing Study, RBC 2 13-12:45.
74. Note de service de W.N. Ancuta et D.D.E. Grier au sujet du projet de loi n° 101, 13 avril 1978, et note de service sur le dîner de l'ABC, J.G.R. Benard, 12 février 1979, RBC 2 25a 19:9.
75. *Wall Street Journal*, 2 juin 1980.
76. «1980 Reorganization», RBC 2 11-5. Voir «A New Image», *The Banker*, juillet 1980.

Sources des illustrations

La grande majorité des illustrations proviennent de la collection photographique de la Banque Royale. Cette collection a été enrichie récemment par les dons de Robert Picard, John Dobson, Joan Jewell, William Hesler, Veronica Noble, Sheila Boivard, Jack Boyle et Herbert McNally. Voici les autres sources utilisées: le *Globe and Mail* (p. 465), la *Gazette* de Montréal (p. 298), les archives de la Banque de Montréal, (p. 295), la collection Notman des Archives publiques de la Nouvelle-Écosse (p. 29, 31, 33 [Tobin], 35, 39 [Cunard], 40, 42, 48, 52 et 59), les archives photographiques Notman et le Musée McCord d'histoire canadienne (p. 70, 76, 81, 85, 95 et 103).

Index

A

Abbot, Douglas, 371
Aberhart, William «Bible Bill», 310-316, 358-359
Acadia Insurance Company, 38
Acte de l'Amérique du Nord, 44
Agriculture
 agitation des agriculteurs pour le crédit, 261
 agro-industries, 421
 période d'après 1945, 339-340
 prêts aux agriculteurs, 289-290
 production céréalère, 238, 246
Aitken, Max (Lord Beaverbrook), 104, 158, 165, 216, 334
Albani, 19
Alberta and Great Waterways Railway, 236
Alcan, 345
Allan, sir Montagu, 261
Allemagne, 286
Amendement Platt, 197, 206, 210, 294
Amérique latine, 225, 226, 229, 323, 351, 352, 448, 458-461
Anderson, Donald, 401
Argentine, 351
Armour, J. Ogden, 155
Arnaud, F.H., 194
As for Me and My House, 280
Association des banquiers canadiens, 22, 78, 126, 177-178, 204, 239, 254, 303, 313, 317
Atkin, Isaac, 378
Atkinson, Ted, 351, 354, 361, 392
Australie, 465

B

Bacardi, José, 203
Baie des Cochons, 404
Banco Nacional de Cuba, 205, 228, 352, 381, 403-404
Bankamericard, 426, 427

Banks, Jack, 348, 382
Banking, 477
Bank of Bermuda, 193
Bank of British Columbia, 75
Bank of British North America, 43
Bank of Commerce, 71, 77, 174, 194, 201, 340, 362
Bank of Hamilton, 171-172
Bank of Scotland, 75, 115
Banque Canadienne Nationale, 188, 421
Banque centrale, 178, 181, 182, 236, 282, 303, 304, 307
Banque de Chine, 384-385
Banque de Montréal, 37, 40, 43, 45, 70-72, 88, 147, 148, 156-157, 182-185, 194, 219, 226, 260-264, 282, 362
Banque de Nouvelle-Écosse, 37, 39, 57, 87, 88, 158, 160, 205, 216, 362, 370
Banque d'expansion industrielle, 340-343
Banque d'Hochelaga, 80
Banque du Canada, 308, 369, 372, 373
Banque Jacques-Cartier, 80, 91
Banque japonaise Mitsubishi, 451
Banque Molson, 75, 185
Banque Royale du Canada, 17-26, 96, 104-106, 308, 350
 acquisition d'entreprises
 gouvernementales, 264-267
 années 1920, 226-228, 252-262
 années 1950, 362-365
 années 1980, 470-471
 bulletin mensuel, 339-340
 Chargex, 427-429
 comptes de chèque personnels, 366
 dette des pays en développement, 458-461
 Deuxième Guerre mondiale, 320-331
 employés de banque en mouvement (1890-1940), 121
 et la crise, 282-318
 exportations bancaires (1882-1930), 224
 fusions (1900-1930), 147-149, 183-189
 modernisation, 414-415
 pétrole, 377, 424-425
 publicité, 167-169, 396, 428-432
 rançon pour des prisonniers américains à Cuba, 403
 regroupement d'entreprises, 269-273

- rôle des femmes dans le système bancaire, 432-436
 services aux agriculteurs des Prairies, 421-424
 succursales en 1909, 92
 valeurs, 462-464
voir aussi Employés; Femmes dans le système bancaire; Fusions; Système bancaire; Système bancaire international; Technologie
- Banques étrangères, 467
 Banque Toronto-Dominion, 426-427, 473, 474
 Batista, Fulgencio, 294-295, 322-323, 381
 Beattie, C. R., 230
 Behn, Sosthenes et Hernand, 210, 216
 Bennett Lake, 23
 Bennett, R. B., 154, 236-237, 267-268, 280-281, 282, 287, 290, 294, 295, 299, 302-305, 307, 324, 350
 Berger, Carl, 145
 Bermudes, 63, 191
 Berry, Harry, 403
 Bickell, J. P., 344
 Blair, Ledyard C., 155
 Borden, Robert, 83, 171, 222, 246
 Botsford, William, 77, 88
 Bouey, Gerald, 24, 308
 Bourse de Montréal, 77
 Bowring Brothers, 88
 Boyle, Jack, 328-329, 331
 Breckenridge, R. M., 22, 38
 Brésil, 460
 Bridgewater, N. S., 56
 Brock, A. E., 77
 Brock, W. F., 77, 198, 202-203
 Bronfman, Sam et Allan, 350
 Brown, A. J., 164, 165, 267, 290, 293, 294
 Bull, Warren, 418
 Burns, Pat, 269
 Buschlen, J. P., 136, 137, 138
 Butterfield, Harry, 192
 Butterfield, Nathaniel, 191-192
 Buttler, James, 52
- C**
- Caissiers, 138-141, 366, 436
 Calgary Power, 269
 Cameron, Guy, 230
 Canada Banking Company, 37
 Canada Cement, 165
 Canada Power and Paper Company, 271, 286
 Canada Trust, 421
Canadian Bank Clerk, 137
Canadian Banker, 300, 331, 333
Canadian Business, 394
 Canadian Commercial Bank, 472
Canadian Forum, 289
 Canadien Pacifique, 71, 85, 302, 334
 Cannon, Henry W., 194, 200, 205
 Caraïbes, 216-221, 322, 352, 405, 448
 Cartes de crédit, 426-428, 470
 Castro, Fidel, 197, 402-404
 Champion, Brian, 415
 Chandler, Alfred, 84
 Chargex, 427-428
 Charlottetown, P. E. J., 113
 Chase Manhattan Bank, 451
 Chase National Bank, 75, 194, 195
 Chesterfield, Arthur, 450
 Chine, 382, 383, 384, 453
 Chisholm, Thomas, 100-102
 Churchill, Winston, 334, 335, 338
 Citibank, 451, 458
 Clapham, Nancy, 368
 Clark, W. C., 325
 Cleghorn, John, 475
 Clientèle; consommateurs
 comptes de chèques personnels (CCP), 365-366
 prêts hypothécaires (marché), 370-373
 prêts personnels, 340, 370-371
 produits bancaires, 395
 «quasi-banques», mieux placées que les banques, 368-370
 secteur bancaire durant les années cinquante, 362, 370
 services bancaires, 365-366
 services de détail, 420-423
 Cold Storage Scandal, 100-102
 Coldwell, M. J., 339
 Coleman, John, 412, 414-417, 426-427, 429
 Collins, Enos, 28, 37
 Colombie-Britannique, 17-20
 Colonial Bank, 194
 Commercial Bank of Newfoundland, 88, 194
 Commis de banque, 131-141, 145-146
 Commission du plan fédéral, 171
 Commission Macmillan (1933), 305-306
 Commission Porter (1964), 413, 418-420
 Comptes de chèque personnels, 365
 Confédération, 41, 44-47
 Congrès du travail du Canada, 437
 Connolly, archevêque, 30, 31, 34
 Conseil canadien des chefs d'entreprise, 440
 Consolidated Investments, 273
 Cook, Tasker, 194
 Co-operative Commonwealth Federation (CCF), 281, 301, 310, 337, 339
 Coote, G.G., 309
 Cornish, Jim, 400, 401, 411
 Cortese, Joe, 465
Country Banker, The: His Clients, Cares and Work, 118
 Coyne, James, 361
 Credico, 426
 Crédit social, 310-311, 313, 316, 339
 Creighton, Donald, 84

Crise

conséquences sur le plan international, 286-287

effet sur la Banque Royale, 282-301

mit fin aux relations directes entre les banques et la classe politique, 309-310

Prairies, 277-281

prêts «d'amélioration résidentielle», 317

système bancaire canadien, 281-282

Crosbie, John Chalker, 194

Crowe, G. R., 238

Cuba, 124, 195-219, 226-230, 268, 269, 281,

286-287, 294-295, 322-323, 351-352, 379, 381, 402-405

Culture d'entreprise, 24, 26, 111, 115, 145

Cunard, S. & Co., 52

Cunard, Samuel, 27, 28

Cunard, William, 38, 50-52

Curtis, Clifford, 22, 409

D

Davenport, S. G., 157

Davies, Robertson, 21

Davis, Norman, 214

Détournements de fonds, 64-65

Dettes des pays en développement, 458-461

Deuxième Guerre mondiale, 320-331

Dickie, John, 30, 57, 59, 62, 477-478

Dickie, Martin, 62, 88, 300, 478

Dictionary of Banking, 36

Diefenbaker, John, 335, 399, 413, 439

Different Drummers, 473

Directeurs, 140-141, 144, 253, 254, 293-294, 349-350, 351, 385

Directeurs de succursales, 343-344

Directeurs généraux, 144

Dobrin, Mitzi, 434

Dobson, Sydney G., 74, 114, 237, 290, 300, 313, 317, 340, 349, 352-353, 392, 478

Dobson, Tommy, 443

Dominion Securities, 465, 466, 474

Donovan, James B., 403

Douglas, C. H., 311

Drapeau, Jean, 387-391

Duffus, James, 48, 50

Duffus, John, 38

Duggan, G. H., 290-293

Duncan, David H., 42, 57, 61, 62, 73, 76, 77,

80, 87, 93, 116, 119, 135, 191, 192

Dunning, Charles, 317

Dunn, sir James, 344, 346

Dun, R. G. & Company, 32, 36, 38

Duplessis, Maurice, 365

Dupuis, Raymond, 350

Duvalier, François «Papa Doc», 381, 405

Dwyer, Michael, 96, 102

Dyment, Albert E., 163-165

E

East, Roy, 223, 225

Eckardt, Homer, 118-119

Économistes, 255-257

Employés, 20, 25

bénéfices, 253-254

caissiers, 138-141, 366, 367, 435

classe moyenne, 128-131

commis de banque, 131-141, 145-146

«culture d'entreprise», 110-114

Deuxième Guerre mondiale, 327-333

directeurs, 140-141

directeurs de succursales, 343-344

directeurs généraux, 144

femmes, 24, 123-124, 146, 247-251, 331-333, 351, 393-394, 430-437, 472

formation des banquiers, 125-126

inspection des succursales, 123

mariage, 120, 135, 393-394

mobilité, 120-123

pensions, 123-124

période d'après 1945, 350

responsabilité sociale de la banque, 471-472

Rules and Regulations, 119-120, 204

syndicalisation, 437-438

temps partiel, 438

Emprunt du service national, 301

Emprunts de guerre, 245

Étalon-or, 178

États-Unis

agences établies par les banques

canadiennes, 194-195

concurrence après la Première Guerre mondiale, 221-222

crise, 281-282

Cuba, 196-201, 204-207

effet de l'entrée en guerre en 1941, 322-324

système bancaire décentralisé, 165

Eurodollar, 449-450

Extrême-Orient, 453

F

Falconbridge, J. D., 126

Farmers Bank, 166

Federal Reserve Act (États-Unis, 1913), 165-166, 180-181, 205

Femmes dans le système bancaire, 24, 123-

124, 146, 247-251, 331-333, 351, 393-

394, 430-437, 472

Mary/Marie-France, 429-432

Field, Marshall, 155

Fielding, William S., 135, 154, 166, 263, 264

Financial Post, 22, 206, 335, 370, 372, 438, 477

Financial Times, 448

Finlayson, Jock, 418, 442, 443, 444

First National City Bank de New York, 221,

222, 225, 228, 450-451

Flaherty, Kathleen, 429-430
 Fonds de garantie, 123, 254
 Fonds de rachat des billets de banque, 79
 Formation des banquiers, 125-126
 Foster, George, 222
 Frais de service, 366
 Francklyn, Cyril, 41
 Frazee, C.W., 129
 Frazee, Rowland, 112, 160, 368, 418, 435, 442-445, 453, 455, 457, 468-473
 Frechette, Pierre, 441
 Frieze, David, 57
 Fuller, H. H., 67, 102
 Fulton, James W., 23, 109-111, 121, 122
 Fusions, 157, 166, 169, 170, 186, 187
 Bank of Hamilton, 171-174
 Merchants' Bank of Canada, 183-184
 Northern Crown Bank, 177, 186, 246
 Quebec Bank, 159, 174-176, 246
 Sovereign Bank, 152, 166
 Traders, 151, 159, 160-165
 Union Bank of Canada, 184-185, 186, 187
 Union Bank of Halifax, 157-160
 Fyshe, Thomas, 57, 87

G

Gagnon, Henry L., 220, 295, 319-321
 Galbraith, J. A., 23
 Gardiner, Douglas, 443
 Gaspard, Jerome, 402
 Gazette de Montréal, 173, 196
 General Motors Acceptance, 346, 369
 Getty, Donald, 424
 Giannini, A. P., 195
 Gilbert, James, 118, 119
 Gill, Gwyn, 435
 Girvan, Harold E., 98
 Gomez, José Miguel, 210
 Gompers, Samuel, 137
 Goodman, George, 354, 355
 Gordon, Donald, 326, 386-391
 Gordon, Walter, 480
 Gouvernement fédéral
 convoitise des comptes, 264-268
 crise, 282, 300-302
 déréglementation des services financiers, 474
 dette nationale, 242
 Deuxième Guerre mondiale, 325-335
 fusions, 170-171
 planification de l'après-guerre, 340
 prêt hypothécaire par les banques, 370-373
 programme de prêts «d'amélioration résidentielle», 317
 Réserve centrale d'or, 154
 Gowanda (Ontario), 90
 Grace, W. R., 323
 Graham, Hugh, 75
 Gray, Charles, 264, 267

Gregson, Brian, 461
 Guadeloupe, 219-221, 321, 322
 Guerre civile espagnole, 319
 Guevara, Ernesto «Che», 403-404
 Gundy, J. H., 271-273
 Guysborough, N. S., 55

H

Hague, George, 80
 Haïti, 220, 381, 405
 Halifax, 29-30, 36, 40
 Halifax Banking Company, 37, 39, 194
 Halton, Samuel, 277-281
 Hanson, Charles et Edwin, 199
 Hanson, Richard B., 267, 309
 Hardy, Hugh, 415-416, 426-427
 Harkness, R. D., 400
 Hart, Norman, 231, 274, 286-287
 Hayes, Samuel, 450
 Hayne, W. H., 321
 Heron, John, 341, 342
 Hesler, Harold, 206, 228
 Hincks, Francis, 47
History Principles and Practice of Banking, 118
 Hodgson, Sumner & Co., 80
 Holt, Gundy & Co., 271-273
 Holt, Herbert S., 25, 86, 102-107, 144, 148, 155, 163-164, 171-172, 227, 229-230, 232, 264, 267-274, 283, 288-289, 290, 293-294, 298-300, 303, 309, 322
 Home Bank, 263
 Hood, William, 41
 Hosmer, Charles R., 84-86, 88, 102-103, 155, 199
 Household Finance, 346, 369, 429
 Howard, W.H., 399, 400
 Howe, C.D., 376
 Howe, Joseph, 30, 44
 Hubbard, Philip, 450
 Hughes, Samuel, 250
 Hush, 283, 289

I

Ilsley, J. L., 324, 339, 350
 Imperial Oil, 347
 Industrie des services financiers
 plan de déréglementation, 474
 «quasi-banques», 368-370, 395
 Inspecteur général des banques, 174
 Inspecteurs, 124-125
 Institut des banquiers canadiens, 126
 Islemont Securities, 293, 298-299
 Ives, William, 56

J

James, Cyril, 335, 337
 Jamieson, A. B., 23
 Jarvis, Aemilius, 161
 Jennings, Peter, 24

Johnson, Joseph, 21
 Johnston, E. F. B., 164
 Jones, A. G., 29-31, 33, 38, 44, 50, 67
Journal of Commerce, 75
Journal of the Canadian Bankers' Association,
 24, 119, 128, 145, 181, 250, 254
 Julieta, Romeo y, 210

K

Katzenbach, Nicholas, 402-404
 Kearney, Alexander, 126, 128
 Keilty, Al, 477
 Keith, Minor C., 210
 Kelly, Vincent, 457
 Kennedy, Robert, 404
 Kennedy, William, 264
 Kenny, sir Edward, 30-32, 34-36, 38, 44, 45
 Kenny, T. & E. Co., 27-28, 34, 36, 52
 Kenny, Thomas, 26, 34-36
 Kenny, Thomas E., 34-36, 45, 48, 49, 50-60,
 66-68, 72-73, 82-83, 87, 88, 93-96, 101-102,
 105-107, 156, 192, 193, 200-202
 Keynes, John Maynard, 304, 316, 318
 Killam, I.W., 346
 King, E. H., 45-46
 King, William Lyon Mackenzie, 188-189, 192,
 223, 264, 308, 316-317, 358
 Kinnear, Thomas C., 27-28, 31, 33, 38, 44, 48, 50
 Kitcat and Aitken, 461-466
 Knowles, Vernon, 213
 Knox, Frank, 22

L

Labarge, Suzanne, 433, 436
 Lapointe, Jean, 423
 Larkin, Philip, 265, 266
 Lash, Zebulon A., 101, 182
 Lavoy (Alberta), 277-281
 Leacock, Stephen, 22, 70, 112, 126, 132-133,
 140, 255, 313, 477
Le Courrier Agricole, 424
Le Devoir, 394
 Leduc, François-Xavier, 75
 Lesage, Jean, 368
Le Soleil, 362
 Lettres de change, 36
 Lightfoot, Gordon, 24
 Ligue de hockey des banques, 94, 129
 Loi de 1931 remédiant au chômage et aidant
 l'agriculture, 301-302
Loi financière (1914), 178, 181, 240, 302-303, 325
Loi nationale sur l'habitation, 370-372
 Loi n° 101, 440, 441
Loi sur les banques, 151, 195, 262-263, 290,
 348, 368
 article 82, 348
 article 88, 154, 211, 238, 246, 339-340, 348

article 99, 165
 (1867), 44
 (1870), 21, 47, 50, 78, 282
 (1871), 47
 (1880), 78
 (1890), 78, 100
 (1900), 78-79, 156
 (1908), 93, 154
 (1911), 166
 (1913), 154-155, 166, 238
 (1923), 174, 261, 263
 (1934), 292-293, 308-309
 (1944), 337-340
 (1954), 369, 370, 372
 (1967), 393, 396, 418, 420, 421, 438, 467
 (1980), 467

Loi sur les mesures de guerre, 178

Londres, 194, 219, 238, 324, 452

Lougheed, James, 154

Luther, W. E. J., 289

Lyman Sons & Co., 76

M

Macaulay Securities, 290, 297
 Macaulay, Thomas B., 269, 274, 290
 Macdonald, John H., 31, 34, 36, 44
 Machado, Geraldo, 268, 281, 294
 MacIntosh, Robert, 471
 Mackeen, David, 199
 Mackenzie, Allan Grant, 127, 145
 Mackenzie, Charles E., 121, 127, 207
 Mackimmie, G. W., 290
 Maclean, A. K., 105
 Maclean, George, 39-41, 57, 58, 61, 62, 64
Maclean's, 367, 406, 477
 MacMinn, E. G., 289
Manual of Canadian Banking, 119
 Mannix, Fred, 310
 Mariage, 120, 134-135, 351, 393
 Maritime Bank, 156
 Marsh, Donald B., 257, 365
 Marsh, Leonard, 237
 Marti, José, 196, 197
 Martinique, 220, 321-322
 Marvin, Donald M., 255, 305
 Marwick, Mitchell, Peat & Co., 170
 Mayne, Art, 381, 397, 399, 400, 404, 415
 McCloy, John, 386
 McConnell, J. W., 269
 McCormick, Robert, 79
 McDougald, Bud, 377
 McFarlane, George, 411
 McGibbon, D. Lorne, 163
 McGill, Bev, 443
 McInerney, Blake, 320
 McKeag, Dawn, 434
 McKinley, William, 196, 197
 McLaughlin, colonel R. S., 378

McLaughlin, W. Earle, 145, 372-373, 392, 396-402, 404, 405-407, 408, 410, 411, 433-434, 438, 442-451
 carte de crédit, 426-427
 modernisation, 413-419
 Québec, 440-442
 rôle des femmes dans les banques canadiennes, 432-436
 s'implanter dans les secteur bancaire en Europe, 449-452

McLean, Ernie, 347

McLeod, J. A., 282

McMahon, Frank, 348, 377

McRorie, Doug, 424

Mennell, R. K., 402

Merchants' Bank of Canada, 75, 80, 96, 105, 183-184, 194, 261

Merchants' Bank of Halifax, 17, 40-44, 71, 79, 194
 agences, 53-56, 58, 60
 Bermudes, 191-193
 Confédération, 44-50
 Cuba, 197-201
 économie des Maritimes dans les années 1870 et 1880, 58-60, 62-63, 66-68
 employés, 119-121
 expansion vers l'Ouest, 87-91
 importance de Montréal, 68, 71-79, 90-92
 relation avec la Banque de Montréal, 71, 72, 104-105
 stratégie de Kenny, 49-53
 Terre-Neuve, 193-194

Meredith, Charles, 80

Meredith, Vincent, 72, 182-183

Merkel, James, 38, 39, 45

Milner, H. Ray, 313, 347

Mitchell, Burnham, 353, 397

Mitchell, George, 38

Mitchell, G. P. & Sons, 67

Mitchell, Michael, 475

Monetary Times, 22, 32, 58, 75, 79, 84, 101, 125, 134, 135, 147, 152, 156, 166, 231, 297

Monroe Doctrine, 196

Montgomery, Frances, 251

Montreal Cold Storage and Freezing Company, 101-102

Montreal Light, Heat and Power, 269, 286, 302

Montreal Star, 75

Montréal Trust, 232, 421

Moore, Jennie, 89, 248

Muir, James, 25, 117, 118, 134, 237, 313, 324, 338, 339, 353-354, 355-360, 368, 372-394
 leadership, 391-394, 405
 Place Ville Marie, 387-391
 Québec, 364-365
 recherche dynamique de clientèle auprès des entreprises, 373-380

réseau de services de détail galvanisé, 362, 366-367
 voyages en Russie et en Chine, 382-385

Multiculturalisme, 25-26

N

Nagle, Norman, 128

National Bank Act (États-Unis, 1864), 195

National Mutual Royal Bank, 465, 466

National Westminster Bank, 450, 451

Neapole, Charles B., 372, 401

Neill, Charles, 88, 119, 125, 141-142, 145, 149, 160, 169, 183, 184, 222, 229, 231-235, 237, 254, 263, 264, 265, 266-269, 274

Neufeld, E. P., 23, 43, 468

New Deal, 304

Newman, Peter C., 477

Newsweek, 456

New York, 194, 200-202, 323, 378-379, 381, 452

New York Times, 455, 458, 476

Noble, S. Randolph, 22, 256-257, 290, 303-305, 308, 312, 335, 340, 343

Norman, Montague, 309

Northern Crown Bank, 157, 177, 188, 246

Northland Bank, 472

Northup, Jeremiah, 31, 38, 44, 45, 50, 53, 58

Notman, William, 29, 42, 81

Nouveau-Brunswick, 53

Nouvelle-Écosse, 32-38

Nova Scotia Cotton Manufacturing Company, 60-62

Nova Scotia Sugar Refinery, 59

Nova Scotia Sugar Refining Company, 60

O

Oakes, Harry, 299, 322

Obligations de la victoire, 242-245

Ontario, 91, 160

Ontario Bank, 79, 105, 152, 156

Orion Bank Ltd., 451, 452, 455-456, 463-467

Owen, Gordon, 349

P

Pagett, R. G. C., 327

Palma, Estrada, 197, 207

Paris, 220, 320-321

Parizeau, Jacques, 442, 473

Paton, Hugh, 267

Pearson, B. F., 199

Pease, Edson Loy, 22, 25, 42, 63, 68, 80, 81, 84, 86, 93, 111, 119, 125, 129, 141, 144, 148, 149, 172, 173-187, 237, 238-240, 266, 267, 274
 actionnariat, 155
 banques centrales, 177, 182-183, 236
 Bank of Hamilton, 171-174
 Cuba 197-217

- expansion dans l'ouest, 87-93
 expansion en Amérique latine, 225
 expansion vers la Sibérie, 222-225
 Première Guerre mondiale, 239-241
 présence de la banque dans les petites
 villes ontariennes, 91
 président de l'ABC, 181, 245, 317
 Quebec Bank, 174-175
 «sauvetage» des banques à Terre-Neuve,
 194
 scandale de la Cold Storage, 100, 101
 stratégie de fusion, 149-151, 156, 166,
 174, 187
 succession de Kenny, 102-107
 succursale à Montréal, 71-82
 Traders Bank of Canada, 160-165
 Union Bank of Halifax, 157-160
- P**
 Pei, I. M., 386-389
 Phillips, Eric, 377
 Phillips, Lazarus, 350, 377, 386, 387
 Picard, Dr Robert, 133
 Pillow Hersey Manufacturing Co., 77
 Pineo, Charles, 160, 216, 225, 335, 336, 343
 Pitfield, Ward, 274, 346
 Place Ville Marie, 387-391, 396, 407
 Platt, Orville, 197
 Politique nationale, 60, 67, 76
 Power, C. G. «Chubby», 309, 310
 Prairies, 93, 152-155, 188, 279-281, 301, 310-
 316, 424
 Première Guerre mondiale, 145-146, 178,
 217-221, 239-247, 325, 326
 Preston, Jack, 137
 Prêt hypothécaire, 370-373, 395
 Prêts à la consommation Plan à terme, 421
 Prêts à l'amélioration des entreprises, 421
 Prêts destinés aux améliorations agricoles,
 340, 344
 Prêts pour études universitaires, 421
 Price Brothers Paper, 302
 Pritchard, David, 466
 Programme de prêts «d'amélioration
 résidentielle», 317
 Progressistes, 261
 Projet électrique de Beauharnois, 302
 Porto Rico, 216, 448
 Publicité, 167-169, 314, 396, 428-429,
 Mary/Marie-France, 429-433
 Purvis, Arthur, 316-317
- Q**
 Québec, 82, 188, 362-363, 394, 440
 Quebec Bank, 151, 174-175, 246
- R**
 Rae, George, 118, 142
 Rationnement en temps de guerre, 327
 Rea, D. C., 222
 Redmond, James, 104
- Régime de pension, 123, 411
Reporter de Halifax, 53
 République Dominicaine, 221, 381, 405
 Réserve centrale d'or, 154, 178, 238
 Rhodes, Edgar, 307
 Ridout, Douglas K., 163-165
 Ritchie, Thomas A., 52, 66
 Robb, James, 268
 Robinson, William, 177
 Robinson, W. L., 430
 Rockefeller, David, 451
 Rogers, Bob, 177
 Romans, Henry, 41
 Roosevelt, Franklin D., 304, 305
 Roosevelt, Theodore, 196, 201-202, 311
 Rose, John, 46
 Ross, Henry, 262
 Ross, John, 175
 Ross, P. S & Partners, 430-432
 Ross, Sinclair, 280
Royal Bank Magazine, 112, 129, 132, 134,
 239, 260, 328, 359
 Royal Bank Plaza, 440
 Rowat, W. A., 128
 RoyFund, 421, 470
 Russie, 222-223, 225, 382-384
- S**
 Sabia, Laura, 432-433
 Saint-Cyr, Georgette, 432
 Saint-Pierre-et-Miquelon, 63, 192
 Sanders, John, 466
 Sandwell, B. K., 303
Saturday Night, 127, 137, 147, 313
 Scott, Frank, 304, 310
 Sedgewick, Kenneth, 397, 400, 401, 442
 Shannon, Whit, 401, 403, 409
 Sharp, Mitchell, 420
 Shaughnessy, Thomas, 85, 86
 Sheppard, W. J., 164
 Sherman, Francis, 203, 206-207, 209, 215-216
 Siège social, 142-144, 254
 Smith, Donald, 71
 Smith, Jack, 384-385
 Société centrale d'hypothèques et de
 logement (SCHL), 371-372
 Société d'assurance des crédits à
 l'exportation, 343
 Société de financement des exportations,
 376
 Sovereign Bank, 103-104, 152
 Sport, 129-130
 Springer, Joseph A., 197, 202
 Stairs, John F., 44, 67, 157
 Stairs, William J., 31, 38, 44, 59, 67
 Stalker, G. C., 330
Standard de Montréal, 334
 Stavert, William, 105
 Steel Company of Canada, 60, 66, 165, 269

- Steinberg, Sam, 350
 Stephen, George, 71
 Stevenson, B. B., 175-176
 Stewart, D. M., 77, 94, 95, 100-101, 104, 152
 Stewart, J. McGregor, 350
 Stewart, Norman, 277-278
 Stewart, Robert, 340
 Stillman, James, 221
 Strathy, Stuart, 164-165
 Styles, Geoffrey, 475
 Sugar Plantations Operating Company, 228
Sunshine Sketches of a Little Town, 112, 199
 Sydney, N. S., 142
 Syndicalisation, 137-138, 436-438
 Système bancaire, 19, 21-22
 banques étrangères, 467
 cartes de crédit, 426-429
 chambres de compensation, 78-79
 changements libérant le marché, 395, 420-421
 commission Macmillan, 307
 commission Porter, 418-420
 concurrence élevée, 352, 361
 Confédération, 41-47
 création de crédit, 234-238, 261, 287-288, 306
 déréglementation, 474
 effet de la Première Guerre mondiale, 239-247
 étalon-or, 178
 et la crise, 281-282
 formation des banquiers, 125-126
 fusions, 156-157
 inspection fédérale, 263
 manque de confiance du public, 79
 modèle écossais, 115-118
 mouvement de politisation des activités bancaires dans les années vingt, 263
 national, 177-178
 personnel de banques concurrentes, 150-151
 planification comme partie intégrante du, 418
 prêt hypothécaire, 370-373
 «quasi-banques» mieux placées pour répondre aux besoins des consommateurs, 368-370
 recrutement au début du siècle, 127-128
 Système bancaire écossais, 115-119
 Système bancaire international
 Amérique latine, 225-230, 323, 351, 379-381, 448, 458-460, 461
 Bermudes, 191-193
 Caraïbes, 216-221, 322, 352, 405, 448
 Cuba, 195-216, 226-228, 268-269, 281-282
 Deuxième Guerre mondiale, 321-322
 États-Unis, 194-196
 Extrême-Orient, 225, 453
 période d'après-guerre, 351
 Porto Rico, 448
 Russie, 222-223, 225
 Terre-Neuve, 193-194
- T**
- Tait, Gordon, 118, 125, 130, 168
 Tarafa, José Miguel, 210
 Taylor, Allan, 112, 456, 457, 460, 475-477
 Taylor, E. P., 345, 350, 363, 377, 378, 400, 401
 Taylor, Paul, 466
 Technologie
 dans les années 1920, 143-144, 260
 dans les années 1950, 360
 dans les années 1960, 410
 dans les années 1980, 436-437, 471
 Terre-Neuve, 88, 193-194, 324
 Thompson, Frederick W., 104
 Thompson, John, 83
 Thomson, Richard, 427
 Thorne, W. H., 236
 Thornton, Henry, 267
 Tilley, Leonard, 59-60, 78
Times, 476
 Timmins, Jules et Noah, 344
 Tobin, John, 31, 33, 34, 38, 44, 45
 Tompkins, Charles S., 263
Toronto Star, 382
Toronto Telegram, 397
 Torrance, William, 72, 77, 80, 91, 94, 100-102, 135
 Tory, John, 471
 Towers, Graham, 22, 125, 202, 206, 214, 236, 256-257, 303-304, 308, 309, 324, 326-327, 358, 361, 372, 377, 399
 Traders Bank, 91, 151, 160-164, 187
 Traité de réciprocité du sucre (1902), 210
 Trewin, T. W., 329
 Trotski, Leon, 223, 225
 Trudeau, Pierre Elliot, 439
 Trujillo, Rafael, 221, 381
 Truro (Nouvelle-Écosse) 57, 59, 62, 477-479
 Trust Company of Cuba, 214-215
 Trust Royal, 477
 Tupper, Charles, 31, 45, 83
 Tupper, Charles Hibbard, 24
 Twaits, William, 377
- U**
- Union Bank of Canada, 153, 157, 184-185, 187, 252, 261
 Union Bank of Halifax, 38, 45, 53, 157-160, 185, 219
 Union Bank of Newfoundland, 88, 194
 Utting, Robert, 329, 403, 443, 453
- V**
- Vancouver Sun*, 188-189
 Van Horne, William, 85, 86, 105, 199, 207, 210, 213, 215

Vladivostok, 157, 223
Vols à main armée, 97-99
Von Falkenhausen, général, 320-321
Voorhees, Stephen, 201

W

Walker, Byron, 90
Walker, Frederick T., 17-20, 24, 72, 225, 293
Wall Street Journal, 443
Walter, Madison, 394, 397-400
Webb and Knapp, 386-387
Webster, Jack, 367
Westdeutsche Landesbank, 451
Wheaton, W. A., 91
White, Jack R., 377
White, Smeaton, 229, 230
White, Thomas, 164, 166, 172-174, 176, 181-183, 238-242, 245
Whitley, T. R., 238
Whitton, Charlotte, 400
Wier, Joseph, 52, 57
Wilcox, C. S., 164

Wilgress, Dana, 222
Wilkie, D. R., 137, 151
Williams-Taylor, Frederick, 177, 181, 241, 262
Willison, J. S., 173
Wilson, Harold Penn, 109-110, 111
Wilson, Michael, 474
Wilson, Morris, 25, 274, 277, 281, 283, 287, 290, 293, 295, 297-301, 306-309, 313, 334-338, 352-353
Windsor, J. M., 290
Wong Ow, 253
Wood, Gundy & Co., 271-273, 289
Wood, Leonard, 197
Woodsworth, J. S., 281
Woodward, William, 24
World, 163, 164
Wriston, Walter, 451, 458
Wyatt, Hal, 425, 443, 444

Z

Zeckendorf, William, 355, 386-391

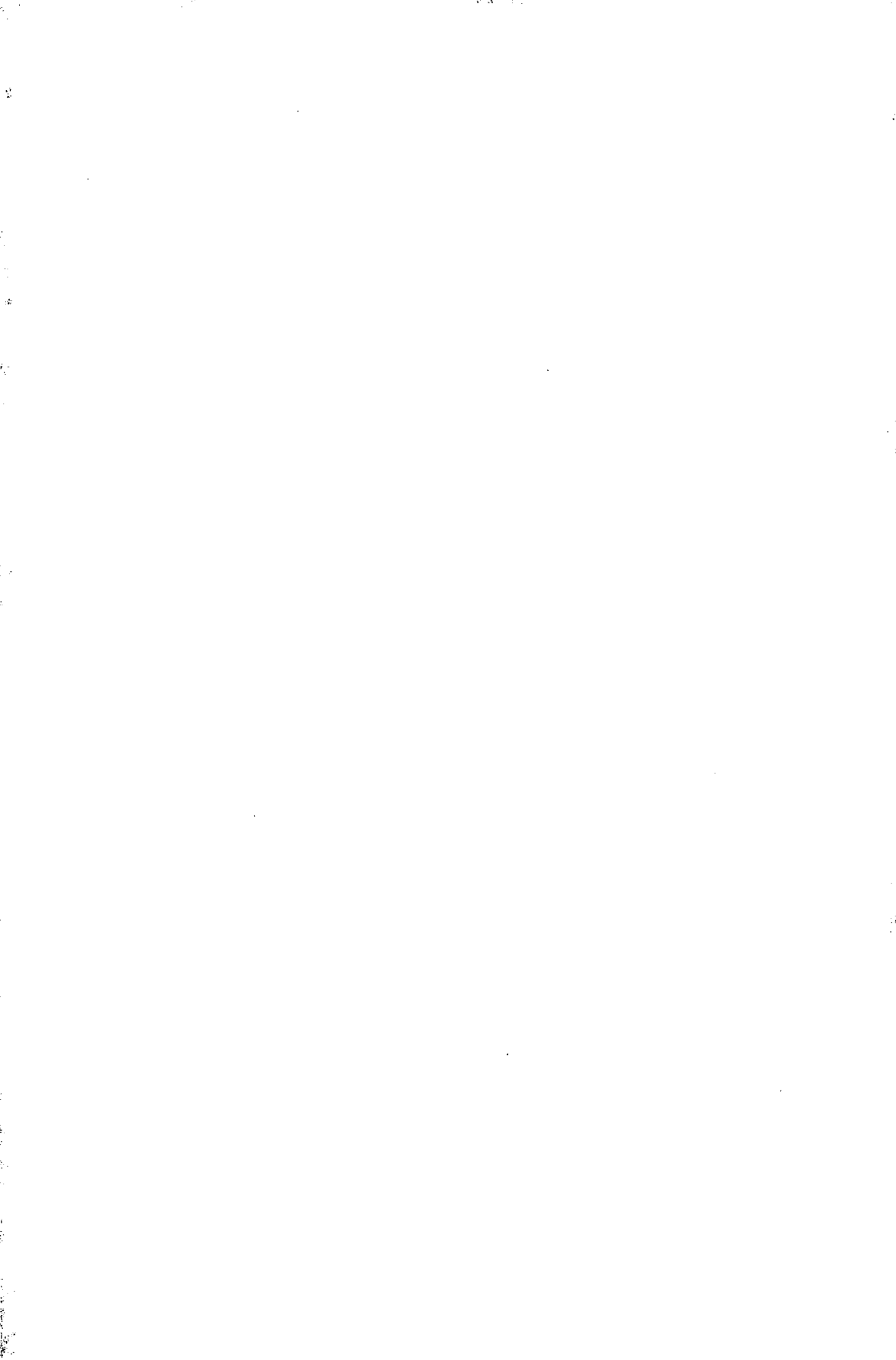


TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos.....	13
Introduction	
«Toujours en action»	17
Chapitre premier	
La <i>petite</i> banque dans le <i>gros</i> immeuble	27
Chapitre deux	
«Nos idées progressistes»: l'accession à la dimension nationale, 1887-1908.....	69
Chapitre trois	
«Fidélité et bonne conduite»: le travail à la banque dans les années 1880 à 1930	109
Chapitre quatre	
«L'union fait la force»: l'époque des fusions, 1908-1925.....	147
Chapitre cinq	
«Dans les eaux du Gulf Stream»: les opérations internationales, 1899-1930	191
Chapitre six	
«Au sommet»: la maturité et ses défis, 1914-1929	231
Chapitre sept	
«Aucune gloire à diriger une banque»: la crise, 1930-1939	277
Chapitre huit	
«Notre devoir de patriotes»: la banque au service de la victoire et de la paix, 1939-1949.....	319

Chapitre neuf

«La vague d'optimisme»:

la Banque Royale de Jimmy Muir, 1950-1960 355

Chapitre dix

«Les bonnes personnes... aux bons endroits»:

la Banque Royale dans un Canada en mutation, 1960-1980 395

Épilogue

Le métier de banquier dans le village global 447

Appendice..... 481

Notes de références..... 491

Index..... 511

Comment écrire l'histoire de la Banque Royale? Des défis importants attendaient l'historien qui souhaitait intéresser une majorité de Canadiens. Il fallait rendre compte de la composition multiethnique du pays et de l'institution telle qu'elle existe aujourd'hui. Mais surtout, il fallait s'attaquer à la mythologie qui s'est développée au sujet de son évolution.

Le mythe le plus tenace est probablement celui qui veut que la Banque Royale ait été la création d'un homme, Herbert Holt. La thèse est séduisante. À titre de grand capitaliste, le plus en vue et le plus honni au Canada, Holt est devenu un symbole des excès auxquels peut mener le capitalisme. En réalité, la Banque Royale a été bâtie par des banquiers de métier. Si l'on veut trouver des héros dans cette histoire, ce sont les hommes — et aujourd'hui les femmes — qui ont consacré toute leur énergie à la banque et ont maîtrisé l'art de l'«audace prudente».

La qualité de la documentation mise à la disposition de l'auteur lui a permis de séparer le mythe de la réalité et, au-delà des dates, des personnages et des stratégies, elle lui a fourni l'occasion de dégager certaines «leçons» des valeurs ou des principes qui expliquent l'essor de l'institution et sa capacité d'adaptation. Si les banques canadiennes ont prospéré, c'est en bonne partie parce qu'elles ont su transformer ces valeurs en une culture d'entreprise bien vivante.

Professeur d'histoire à l'université Carleton à Ottawa, Duncan McDowall a abondamment écrit sur l'histoire économique du Canada. Il a travaillé au Conference Board du Canada, publiant de nombreux articles sur la gestion, la publicité et la politique économique. Spécialiste de l'histoire des entreprises canadiennes, il a fait paraître en 1984 un livre consacré à Algoma Steel puis, en 1988, une étude du conglomérat qui est aujourd'hui Brascan.

«Vision, continuité, détermination. Les trois mots d'un credo qui ont fait de la Banque Royale la plus puissante et la plus internationale des banques canadiennes. Sous la plume de M. McDowall, l'historique des 125 ans d'existence de la Royale prend la figure d'un passionnant cheminement qui a profondément marqué la vie des Canadiens et du Canada. Le grand roman d'une grande banque.»

Roger D. Landry, président et éditeur de *La Presse*

ISBN 2-7619-1114-8



9 782761 911146