

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 1970 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 conglomerats 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'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 — illustre 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 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.

Frazee 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, Frazee 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 Frazee 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 McIvor, *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 DI-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 McIvor, *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 Mclvor, *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. Mclvor, *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 Piedalue 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, comparaison 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 ministre 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. Comparution 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 Mclvor, *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 Mcl-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 Mclvor, *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 céréalière, 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

Bankes, 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