

CHAPITRE DIX

«Les bonnes personnes... aux bons endroits»: la Banque Royale dans un Canada en mutation, 1960-1980

Pour les Canadiens comme pour leurs banques, 1967 fut une année mémorable. Le 28 avril, Expo 67, qui célébrait avec faste le centenaire du Canada, ouvrait ses portes au public et annonçait un été qui allait rester gravé dans l'esprit des Canadiens comme un temps fort de l'identité et de la fierté nationales. Quatre jours plus tard, le 1^{er} mai, une *Loi sur les banques* radicalement transformée — qui, selon les banquiers, «libérait le marché» — entra en vigueur. Il est rare que l'adverbe «radicalement» soit employé à propos des banques canadiennes, mais il s'agissait bel et bien d'un changement fondamental. Le plafond de 6 p. 100 limitant les taux d'intérêt était aboli. L'abaissement des réserves-encaisse obligatoires devait permettre aux banques de mieux affronter la concurrence des «quasi-banques». Des hypothèques ordinaires, représentant jusqu'à 75 p. 100 de la valeur des maisons neuves ou existantes, pouvaient enfin être offertes à la succursale du coin. La *Loi sur les banques* sous sa forme révisée semblait ouvrir la porte, directement ou indirectement, à une vague de nouveaux «produits» bancaires. Les cartes de crédit, les fonds communs de placement, un large éventail de prêts à la consommation et des transactions électroniques s'intégrèrent rapidement au paysage financier canadien.

Les «forces de la concurrence» étaient donc en train de transformer la banque locale en un «centre de services financiers de détail diversifiés pour la personne ayant des ressources ordinaires¹». Les banques canadiennes voyaient s'ouvrir, dans les années soixante, un nouveau champ d'action, et le plus important depuis la création d'une banque centrale dans les années trente. La Banque Royale sut affronter le changement sans Jimmy Muir et relever le défi. Pour ce faire, elle revint à deux de ses caractéristiques fondamentales: elle plaça un «homme jeune» à sa tête et

mit en œuvre des «méthodes progressistes» pour demeurer la plus grande banque du Canada. Le climat euphorique des années soixante donna de l'audace à la banque, comme à l'ensemble du pays. La transformation de la Royale était déjà visible à l'Expo de Montréal.

Tout au long de l'été 1967, des millions de Canadiens «ordinaires» franchirent les portillons d'Expo 67. Montréal devint le pôle d'attraction du Canada; en se rendant à l'exposition, un grand nombre de touristes visitaient la Place Ville Marie, le gratte-ciel le plus célèbre au pays. C'est là, dans le foyer de l'immeuble, que la Banque Royale établit un Expo Centre, où des hôtesse parlant couramment neuf langues offraient cartes, renseignements et services financiers à un flot constant de visiteurs. Un grand nombre d'entre eux se rendaient jusqu'à la plate-forme d'observation du quarante-deuxième étage, où les attendait une vue à couper le souffle du Saint-Laurent et de l'île de Montréal. Chaque nuit, les quatre projecteurs de la Banque Royale — déménagés du 360 Saint-Jacques — balayaient le ciel de la ville, tandis que les dîneurs se pressaient à Altitude 747, le restaurant installé au dernier étage de la tour. La banque trouva d'autres façons encore de toucher le public canadien au cours de l'année du centenaire. Le 3 avril, la Royale devint la première banque canadienne à faire de la publicité à la radio; les annonces radiophoniques devaient être suivies à l'automne par des messages télévisés². La publicité écrite semblait surannée, dépassée à l'ère de l'électronique. Les ondes représentaient désormais le chemin le plus court pour atteindre le public et accroître sa part de marché.

La présence de la banque sur les ondes devait bientôt prendre une autre forme encore. Le 1^{er} avril de l'année suivante, l'hélicoptère de CJAD qui s'envolait dans le ciel de Montréal pour renseigner les automobilistes sur l'état de la circulation arborait les couleurs de la Banque Royale. Le JetRanger — le «Lion volant» — emportait à son bord un passager inhabituel: un dirigeant d'entreprise portant moustache dans la jeune cinquantaine, habillé d'un costume bleu marine et qui, la pipe entre les dents, contemplant derrière ses lunettes à l'épaisse monture les rues qui défilaient en dessous de lui. W. Earle McLaughlin était devenu le premier président d'une banque canadienne à suivre la circulation depuis les airs. «Nous avons acheté l'hélicoptère pour qu'on ait de nous l'image d'un service public utile, devait déclarer le responsable de la promotion des ventes à la Royale, et nous pensons également qu'il permet à la banque de s'associer à une technique moderne et très sophistiquée, ce qui reflète bien les activités bancaires de nos jours³.» La sortie de McLaughlin en hélicoptère, de bon matin, symbolise bien les années qu'il a passées à la barre de la plus grande banque du Canada. Pendant près de vingt ans, il s'est montré capable de s'élever au-dessus des chambardements qui secouaient le monde financier. À la différence de Jimmy Muir avant lui, McLaughlin apprit également à partager et à déléguer son pouvoir. Pour lui, le travail d'équipe comptait plus que les exploits individuels lorsqu'on était aux commandes.

L'arrivée de McLaughlin à la présidence en 1960 n'obéissait pas à un scénario rédigé d'avance. Le décès de Muir avait laissé le conseil d'administration aux prises avec un véritable dilemme. Les activités de la banque s'étaient beaucoup développées à Toronto pendant les années cinquante. Les administrateurs montréalais, naguère habitués à exercer un pouvoir incontesté sur le conseil, devaient maintenant composer avec des Torontois au caractère bien trempé comme E.P. Taylor, J.S.D. Tory et W.E. Phillips. En outre, devant l'importance croissante que prenait Toronto sur le plan économique, la banque y avait parachuté des cadres supérieurs de talent. Deux Néo-Écossais rompus aux opérations bancaires devaient ouvrir la voie, Burnham Mitchell et Ken Sedgewick, qui devinrent bientôt incontournables dans le monde des affaires à Toronto. Sedgewick, qui avait accédé au rang de directeur général en 1955, devait recevoir cinq ans plus tard le titre singulier de vice-président et chef de la direction en Ontario. Le décès inopportun de Mitchell en 1959 avait fait de Sedgewick, à cinquante-huit ans, le numéro un de la Royale en Ontario. Ses manières aristocratiques ne l'empêchaient pas d'avoir ses entrées dans les milieux d'affaires torontois; le *Telegram* de la ville le décrivait comme un «banquier amical» qui perpétuait la «superbe tradition» de la banque à Toronto⁴. Sedgewick pensait bien être promis à la présidence.

Il y avait pourtant d'autres candidats, à Montréal. Le directeur général associé Art Mayne dirigeait avec une grande compétence les opérations internationales. Cultivant avec habileté ses relations dans la banque, Mayne était toutefois freiné dans ses ambitions par une mauvaise santé. Il était flanqué de Madison «Matt» Walter, vice-président de la banque. Ancien directeur général adjoint, Walter siégeait au conseil d'administration depuis 1955 et jouissait d'un grand respect dans les milieux d'affaires montréalais. Son charme venait de son côté «vieille école»; son style posé se rapprochait davantage de celui d'un Sydney Dobson que de l'attitude combative d'un Jimmy Muir. Il n'était pas très chaud lui non plus pour occuper le poste suprême. Cela laissait sur les rangs le jeune Earle McLaughlin. Celui-ci s'était signalé à la tête de la succursale principale de Montréal au début des années cinquante avant de devenir directeur général adjoint en 1953. Muir avait décelé chez McLaughlin les signes de cette énergie et de cette ambition qui le caractérisaient lui-même — des traits dont Walter et Sedgewick étaient dépourvus. En 1954, c'est à McLaughlin qu'il avait fait appel pour orchestrer l'entrée de la banque dans le domaine des prêts hypothécaires. Si tant est que Muir ait jamais révélé ses intentions, il avait ouvert son jeu en 1959 en faisant de McLaughlin son «assistant» puis, au début de 1960, en le nommant directeur général tandis que Sedgewick était promu à Toronto. Ce n'était pas que McLaughlin manquât de qualités, mais il n'avait que quarante-cinq ans et était à peu près inconnu hors de la banque. Trois mois plus tard, il allait sembler naturel de choisir McLaughlin, Walter, Sedgewick et Mayne pour tenir les cordons du poêle aux funérailles de Muir; le choix de son successeur à la tête de la banque, par contre, n'allait pas de soi.



Madison Walter. Premier natif de l'Ontario à avoir occupé la présidence de la banque et aussi celui qui y est resté le moins longtemps (ci-dessus). Élu en avril 1960, Walter devait être emporté en décembre par une tumeur au cerveau. Page suivante: son successeur, McLaughlin, était aussi à l'aise que lui en public. Le Premier ministre John Diefenbaker inaugure la nouvelle succursale principale d'Ottawa en coupant le ruban tenu par la mairesse Charlotte Whitton (à droite) et Samuel Short (à gauche), client de la banque depuis 1899.



Muir ayant rejoint sa dernière demeure en haut du cimetière du Mont-Royal, le conseil d'administration se réunit le 26 avril pour débattre de la délicate question de sa succession. Malgré l'ambition de Sedgewick, il apparut rapidement que les administrateurs montréalais restaient puissants au conseil, et ils penchaient en faveur de Walter. C'était un homme qu'ils connaissaient bien et qui, grâce à son amabilité, s'était fait de nombreux alliés. Originaire de l'Ontario et entré à la banque en 1912, Walter semblait un choix sûr — en tout cas, son extrême courtoisie produisait certainement un heureux contraste avec les manières tranchantes de Muir. La revue de la banque le décrivait comme une personne «très humaine, d'un heureux tempérament, ayant de la considération pour les autres», qui avait «grandi dans la famille de la Royale⁵». Matt Walter, qui avait alors soixante-trois ans, n'était cependant guère enthousiaste à l'idée de relever le défi que lui proposaient les administrateurs. Il donna néanmoins son accord lorsque l'avocat montréalais W.H. Howard et Graham Towers proposèrent sa candidature*. Les partisans torontois de Sedgewick, de treize ans le cadet de Walter, lui donnèrent à entendre que son heure viendrait⁶.

L'arrivée de Walter donna immédiatement une allure plus collégiale à la haute direction de la banque. Walter laissa McLaughlin informer le conseil d'administration de l'avancement des travaux de la Place Ville Marie. Quant à Mayne, il fit le point sur les activités internationales. Non seulement l'avion de Muir fut-il rapidement vendu mais, autre signe indubitable de changement, le conseil d'administration institua un comité chargé d'établir les principes de rémunération des cadres supérieurs. En portant son

* À mesure que les banques canadiennes internationalisaient leurs activités, les archaïques titres anglo-écossais disparaissaient rapidement de leur organigramme. Walter allait être élu président *et* président du Conseil, appellations auxquelles les milieux bancaires américains étaient plus habitués.

choix sur Walter, le conseil d'administration avait, peut-être inconsciemment, défié une tradition de la Banque Royale, celle d'une institution qui misait sur les jeunes. Les hommes jeunes étaient une source de changement et d'énergie. On ne saura jamais si Walter aurait pu montrer le dynamisme de Muir hors du siège social. Le destin ne devait pas lui en laisser le temps. À la fin d'octobre 1960, cinq mois après son accession à la présidence, Walter appela sa secrétaire et lui demanda de trouver d'où venait la sonnerie persistante qui l'ennuyait. Sa secrétaire lui répondit qu'elle n'entendait aucune sonnerie. Walter était atteint d'une tumeur au cerveau et, le 9 décembre, la Banque Royale perdait son deuxième président en huit mois.

Une vive inquiétude se répandit dans toute l'institution. La plus grande banque du Canada ressemblait à un navire à la dérive. Des commentaires négatifs dans la presse financière risquaient de nuire aux perspectives commerciales de la Royale et de provoquer une crise de confiance. Jim Cornish, le directeur général adjoint responsable du personnel, se rappelait le climat de panique qui commençait à s'installer: «Vous savez, les autres banques étaient presque prêtes à passer le chapeau rue Saint-Jacques pour nous venir en aide⁷.» Pour aggraver le tout, on apprit que la Commerce et l'Impériale se fusionnaient; le titre de plus grande banque du Canada que détenait la Royale était remis en question*. Heureusement, la banque connaissait une bonne année — les bénéfices étaient en hausse de 14 p. 100 en 1960, et les dépôts avaient atteint un niveau record —, ce qui calmait un peu les inquiétudes. Cependant, lorsqu'ils se réunirent le 19 décembre, les administrateurs avaient conscience qu'une décision des plus difficiles les attendait. De plus, ils abordaient cette séance cruciale partagés au sujet du successeur à choisir.

Le conseil d'administration n'avait jamais été aussi divisé depuis la proposition de Pease, en 1887, d'ouvrir une succursale à Montréal. Les administrateurs torontois, se rangeant derrière Eddie Taylor et Jack White de l'Imperial Oil, estimaient que l'heure de Sedgewick était venue. Les Montréalais, à la suite de W.H. Howard et de R.D. Harkness, de la Northern Electric, en doutaient. Bien que relativement jeune, Sedgewick paraissait un peu éteint et ne semblait guère avoir la faveur du personnel. La solution de rechange logique, aux yeux de Montréal, c'était le spécialiste de l'international, Art Mayne, mais celui-ci ne jouissait pas d'une excellente santé et s'était désisté. Rempli d'espoir, Sedgewick avait quitté Toronto pour Montréal, où il était descendu au Ritz-Carlton. À dix heures du matin, les administrateurs firent leur entrée dans la salle du conseil, tandis que tout le siège social retenait son souffle.

Les choses se corsèrent lorsque Harkness, en qualité de président du comité nouvellement formé pour étudier la rémunération des cadres supérieurs, déposa un rapport recommandant que Earle McLaughlin soit porté à la présidence. Les administrateurs de Toronto, opposés à la

* Pendant un bref trimestre de 1961, la CIBC devança la Royale par la taille de son actif.

recommandation, lancèrent un débat houleux qui devait durer quatre heures et demie. McLaughlin était trop jeune, trop peu connu, affirmaient les Torontois. Nous sommes prêts à courir le risque, répliquaient les Montréalais, la banque ne peut pas se permettre d'avancer à pas de tortue pendant que le marché se développe aussi vite. On fit monter des sandwiches. Une délégation se rendit chez Mayne pour savoir dans quel camp il se rangeait. Une poignée de Torontois se précipita au Ritz pour s'entretenir avec Sedgewick. En milieu d'après-midi, les Montréalais avaient gagné: la banque allait être dirigée par un «jeune» de quarante-cinq ans. Pour calmer les appréhensions que l'inexpérience de McLaughlin suscitait chez les Torontois, il fut convenu que le nouveau président s'appuierait, lors de son entrée en fonctions, sur l'expérience et les conseils d'Art Mayne (qui accédait au conseil d'administration) et de C.B. «Charlie» Neapole (qui devenait directeur général).

«Je vous conseille fortement, déclarait E.P. Taylor à Sedgewick dans une lettre qu'il lui adressait à titre personnel deux jours plus tard, de vous montrer un "bon soldat" malgré vos convictions personnelles et votre déception compréhensible⁸.» Sedgewick s'était vu offrir une vice-présidence et la possibilité de devenir «membre à part entière de l'équipe de direction». Sourd aux conseils de Taylor, il remit sa démission. Il devait déclarer à McLaughlin qu'il était «découragé et n'adhérait plus à certains des idéaux qui lui avaient jusque-là paru incontestables⁹». Il trouva bientôt un poste d'administrateur chez Pitfield Mackay, Ross & Co., tandis que McLaughlin consacrait le début de sa présidence à colmater les brèches. Afin de «boucher un trou», comme disait un administrateur, dans la structure de la banque à Toronto¹⁰, il nomma Donald Anderson directeur général pour l'Ontario et accorda une promotion à John Coleman pour qu'il le seconde*. Mayne devenait vice-président directeur, ses responsabilités à la tête des opérations internationales étant confiées à Whit Shannon en qualité de directeur général adjoint. Le directeur général Neapole était le principal responsable de la direction. McLaughlin se trouvait donc entouré de collaborateurs compétents à la direction; il s'était constitué une «équipe», dont le soutien et les conseils n'allaient jamais lui faire défaut. McLaughlin ne se départissait jamais d'une certaine bonhomie: il avait le don de galvaniser ceux qui l'entouraient et, à la différence de plus d'un président de banque, il avait su rester simple. Se remémorant en 1979 l'expérience de ces premiers mois, Jim Cornish — sur lequel McLaughlin en vint à se reposer pour

* La tension persista entre Montréal et Toronto. Elle allait refaire surface dans les années soixante-dix, lorsque l'évolution politique du Québec amena certains administrateurs torontois à presser la banque de renforcer sa présence dans leur ville. McLaughlin refusa catégoriquement de quitter Montréal; seule une déclaration de souveraineté obligerait la Royale à déménager afin de protéger sa charte fédérale. Le plus ironique, c'est, qu'à l'ère des communications électroniques et de l'avion à réaction, l'emplacement du siège social a généralement de moins en moins d'importance. McLaughlin devait transférer par la suite certaines fonctions dans d'autres centres régionaux.



L'adieu à Cuba. Après soixante ans de présence à Cuba, la banque a vendu ses actifs au gouvernement révolutionnaire de Fidel Castro en 1960. La séparation s'est faite à l'amiable, ce qui ne fut pas le cas pour les banques américaines, expropriées la même année. R.K. Mennell, directeur de la succursale de Camagüey, remet ici le trophée récompensant l'éleveur du plus beau taureau de concours à un capitaine de l'armée cubaine en 1959. Après son retrait, la banque a continué de financer le commerce extérieur cubain et a gardé un bureau de représentation à La Havane.

tout ce qui touchait le personnel — attribuait généreusement à son patron le mérite d'avoir réalisé «l'un des plus grands changements qui aient jamais eu lieu dans le style de direction de la banque¹¹».

Les affaires internes de la banque n'allaient pas être les seules à réclamer l'attention du nouveau président. Avant même que celui-ci ait pu concevoir une stratégie en vue de moderniser l'organisation autocratique mise en place par Muir, une crise devait secouer le réseau international de la Royale, naguère remarquable par sa stabilité. Par une froide journée de décembre 1961, un vendredi après-midi, Earle McLaughlin ouvrait sa porte à trois visiteurs imprévus. Il connaissait le consul américain à Montréal, Jerome Gaspard, pour l'avoir rencontré dans des réceptions. Les deux autres, par contre, étaient des visages inconnus. Ils avaient un service à demander à la Banque Royale. Nicholas Katzenbach était le pro-

cureur général adjoint des États-Unis, le bras droit de Robert Kennedy. Il était accompagné de James B. Donovan, l'avocat new-yorkais qui s'était fait largement connaître à la fin des années cinquante en assurant la défense de l'espion soviétique Rudolf Abel. Il avait été envoyé en émissaire à Montréal par un comité de familles cubaines installées aux États-Unis dont les hommes s'étaient fait prendre en avril de l'année précédente lorsque leur tentative d'invasion de Cuba avait tourné court.

Parmi les hommes de l'«armée de libération» qui avaient débarqué dans la baie des Cochons, mille deux cents étaient en train de pourrir dans les prisons cubaines. Les relations entre Washington et La Havane étaient alors glaciales. Le gouvernement révolutionnaire de Fidel Castro était disposé à libérer les prisonniers — mais à un certain prix. Castro se refusait toutefois à traiter directement avec le gouvernement américain. Toute libération devait être négociée par des canaux privés. Les Cubains refusaient également de traiter avec les banques américaines. En octobre 1960, Castro avait nationalisé toutes les banques étrangères présentes à Cuba, sauf deux: la Banque Royale et la Banque de Nouvelle-Écosse. Toutes deux avaient échappé à la condamnation d'impérialisme économique qui avait été prononcée contre leur rivale américaine de toujours, la First National City Bank de New York. Castro avait besoin d'une ouverture financière sur le monde extérieur, et les banques canadiennes avaient toujours été bien accueillies à Cuba. Si les Américains voulaient revoir leurs prisonniers, ils devaient payer les Cubains par l'entremise de la Banque Royale.

Katzenbach et Donovan devaient verser aux Cubains une rançon de près de 60 millions de dollars, sous forme de médicaments et de produits alimentaires fournis par la Croix-Rouge américaine. La visite du trio américain obligea plusieurs hauts responsables de la Royale à Montréal, à New York et à La Havane à annuler leurs plans pour la fin de semaine. Whit Shannon, chef du service international, coordonna les dispositions prises entre l'agent de la banque à New York, Bob Utting, et son représentant à La Havane, Harry Berry. Alors que les négociations battaient leur plein, Castro et le chef de la Banco Nacional de Cuba, Ernesto «Che» Guevara, se pointèrent à l'appartement de Berry où ils passèrent plusieurs heures à arpenter nerveusement le salon. Berry devait confier plus tard le malaise qu'il avait ressenti à la vue des revolvers qui pendaient à la ceinture des deux chefs révolutionnaires; à un moment donné, Guevara avait défait sa ceinture pour la jeter avec son revolver sur le bureau, à côté d'un Berry décomposé. Il ne fallut que quelques jours à la banque pour tout mettre au point. Elle allait remettre à la Banco Nacional de Cuba une lettre de crédit irrévocable qui lui permettrait de tirer des fonds sur la Croix-Rouge américaine, représentant les familles des prisonniers, à mesure que ceux-ci seraient rapatriés. Le 20 décembre, Donovan et les représentants de la Banco Nacional de Cuba signaient une entente, et les premiers prisonniers arrivaient à Miami pour le réveillon de Noël.

Les opérations de rapatriement se poursuivirent en 1962. Lorsque tout fut terminé, Bobby Kennedy envoya à Earle McLaughlin une lettre dans laquelle il louait la banque de son «sens de la décision et de l'action». Katzenbach se fit l'écho de ces félicitations, mentionnant «l'affabilité des responsables de la banque canadienne». Dans ce concert de louanges, la banque renonça discrètement aux commissions qui lui étaient dues, notamment à des agios de 70 000 \$ sur la lettre de crédit, la plus importante que la banque ait jamais établie¹².

L'épisode de la baie des Cochons ne pouvait cependant masquer une réalité: la banque devait tirer un trait sur Cuba. C'était également une sorte de chant du cygne pour le réseau de services de détail établi dans les Caraïbes et en Amérique latine. L'exportation des compétences acquises par les banquiers canadiens dans les services de détail continuerait de se révéler profitable dans toute la région, mais le champ d'action se rétrécissait. Même avant l'arrivée au pouvoir de Castro, le réseau de succursales mis en place à Cuba était mal en point. Le régime de Batista avait étouffé l'économie. La Banco Nacional de Cuba avait commencé à obliger les banques commerciales de l'île à acheter des bons du Trésor cubain. Les troubles provoqués par les forces rebelles nuisaient à la bonne marche des succursales; à la fin de 1958, par exemple, celle de Contramaestre avait fermé purement et simplement après que l'aviation gouvernementale eut effectué un raid sur la ville.

L'entrée de Castro à La Havane au début de 1959 apporta un répit. Une certaine stabilité était revenue. Cependant, une vague d'anti-américanisme ne tarda pas à déferler sur l'île; en octobre 1960, toutes les banques américaines à Cuba étaient expropriées. Bien que les deux banques canadiennes aient échappé à cette mesure, Art Mayne, qui dirigeait alors les opérations internationales de la Royale, signala bientôt que le maintien d'activités «rentables» à Cuba semblait peu probable, étant donné que la Banco Nacional de Cuba, sous la direction de Guevara, commençait à monopoliser les opérations bancaires dans l'île. C'est pourquoi, en décembre 1960, alors que ses administrateurs s'attaquaient à l'épineuse question de la succession de Walter, la Banque Royale négociait élégamment sa sortie à Cuba. À la différence de ses rivales américaines, elle parvint à rapatrier ses investissements dans l'île — environ 8,8 millions de dollars américains — en cédant tous ses éléments d'actif et de passif à la Banco Nacional de Cuba. Les employés qui n'étaient pas des ressortissants cubains reçurent l'autorisation de quitter l'île, tandis que les autres se voyaient garantir un emploi à la banque centrale de Cuba. Un bureau de représentant fut créé à La Havane pour permettre à Cuba de garder une fenêtre ouverte sur le monde occidental. La négociation du rapatriement des prisonniers devait passer par ce bureau. Celui-ci ferma ses portes en 1965, mais cela n'empêcha pas la banque de continuer à financer le commerce extérieur cubain. À Montréal, elle garda le consulat de Cuba parmi ses clients et ouvrit des comptes à un nombre croissant d'émigrés cubains.

Les Caraïbes étaient en proie aux bouleversements politiques pendant les premières années de McLaughlin à la présidence. En République Dominicaine, l'effondrement du régime Trujillo en 1961 avait débarrassé la banque d'un gouvernement corrompu par le népotisme, mais il la laissait au centre d'un épineux dossier, celui des avoirs que possédait à l'étranger la famille du dictateur assassiné. À l'autre extrémité de l'île d'Hispaniola, en 1965, «Papa Doc» Duvalier expulsait le directeur de la Banque Royale à Port-au-Prince sous des accusations fabriquées de toutes pièces. Dans la plupart des pays des Caraïbes, cependant, la banque se heurtait à d'autres problèmes. Les lois sur le rapatriement des bénéficiaires, les exigences de participation locale et l'instabilité des monnaies rendaient les activités difficiles. Dans certains cas, la Royale demanderait le statut de banque locale — en créant la Banco Royal Venezolano C.A., par exemple, en 1971. Les années soixante la verraient même créer toute une série de sociétés de fiducie — en Jamaïque, à la Trinité, aux Barbades, en Guyane et dans les îles Caïman. De même, en 1965, la banque se joindrait à plusieurs partenaires de premier plan, dont la Westminster Bank et Morgan Grenfell, pour former à Nassau la RoyWest Banking Corporation dans le but de se livrer à des opérations de financement hypothécaire et de banque d'investissement internationale dans les Antilles britanniques. Cependant, la tendance générale dans cette région du globe était au désengagement progressif, ce qui ne manqua pas de peiner un grand nombre d'employés et de clients de la banque.

Si l'évolution politique avait été spectaculaire à Cuba et dans le reste des Caraïbes, le nouveau visage des opérations bancaires à l'étranger devait être modelé de manière plus paisible — en bonne partie sous l'influence des eurodollars et des pétrodollars — pendant les années soixante et soixante-dix. Par ailleurs, des changements devenaient nécessaires au pays même. Muir avait poussé à l'extrême le modèle d'exploitation qui caractérisait à l'époque les banques canadiennes. Il y était parvenu en imposant à la banque un style de direction autoritaire, fondé sur la hiérarchie: les décisions se prenaient de bas en haut, suivant un parcours linéaire. Muir était le dernier président dont on a pu dire qu'il «régnait» sur la Banque Royale; son passage à la présidence devait marquer la fin de l'ancien style de direction pratiqué par les banquiers.

Earle McLaughlin était un banquier d'une espèce différente, fait pour une époque différente. Il avait lui aussi appris le métier dans les succursales mais après avoir terminé ses études universitaires à Queen's. Entré à la banque pendant les années trente, il l'avait vue évoluer vers des fonctions nouvelles sous la pression de la Deuxième Guerre mondiale et pendant la période d'expansion des années cinquante. Les limites des banques canadiennes, il les connaissait bien: Muir l'avait envoyé à Ottawa en 1954 pour aider la banque à établir sa présence dans le domaine des prêts hypothécaires, avant de voir cette initiative annihilée à la fin des années cinquante par le plafonnement des taux d'intérêt débiteurs à 6 p. 100. Il avait assisté à la montée des «quasi-banques», les sociétés de

financement et de confiance, qui rivalisaient à qui mieux mieux, dans un marché financier de plus en plus encombré, pour se tailler une place dans le secteur qui avait jusque-là été le domaine réservé des banques. En 1960, une transformation structurelle du système bancaire canadien était devenu inévitable. Muir l'aurait combattue de toutes ses forces; McLaughlin, lui, l'appelaient de ses vœux.

De la même façon qu'Edson Pease avait adopté des «méthodes progressistes» pour affirmer la primauté de la banque pendant les années d'expansion du régime Laurier, au début du siècle, le sens inné du changement qu'avait McLaughlin allait permettre à la banque de franchir de nouvelles étapes. Ce faisant, il transformerait complètement la culture de la Royale. Cette transformation n'irait pas sans problèmes: plus tard, McLaughlin devait comparer la banque à «une grosse balle élastique» qui reprenait sa forme dès qu'on relâchait la pression¹³. Il y eut des échecs, des erreurs de calcul et des crises. Les femmes, par exemple, constatèrent qu'elles devaient élever la voix pour se faire entendre de la banque. Parallèlement, les opérations internationales changeaient du tout au tout, et les banquiers habitués au rythme indolent des services de détail dans les Caraïbes devaient maintenant affronter un monde nouveau au rythme trépidant, celui des eurodollars et des banques d'affaires.

Malgré tout cela, McLaughlin apprit à s'adapter au changement. Il décentralisa les activités et se garda d'intervenir partout, comme Muir en avait l'habitude. Il aimait dire sur le ton de la plaisanterie qu'il en savait toujours «un peu sur beaucoup de choses». Un collègue le comparait à un adepte du surf qui parvenait toujours à se maintenir au sommet de la vague¹⁴. Lorsque McLaughlin abandonna la présidence, en 1980, il avait fait de la Banque Royale une institution différente. «Le chef de la direction exerçant son pouvoir en solitaire appartient au passé, écrivait le *Maclean's*. Il a fait place à la planification stratégique, aux comités de gestion, aux courbes de productivité, aux équipes de consultants et à l'informatique. La bonne vieille gestion «au pifomètre» a tout simplement fait son temps¹⁵.»

La croissance de la banque parlait en faveur de McLaughlin. Sous l'impulsion de la prospérité et de l'inflation, l'actif de la Royale passa de 4 milliards de dollars à 62 milliards pendant les vingt années qu'il passa à la présidence, de 1960 à 1980. Pendant cette période, les mille dix-huit succursales que la banque comptait en 1960 dans le pays et à l'étranger étaient devenues mille cinq cent quatre-vingt-douze en 1980. Derrière ces chiffres se profilaient des changements considérables dans la répartition des activités de la banque. L'expansion du secteur de l'énergie dans les Prairies avait entraîné un déplacement du centre de gravité de la banque vers l'Ouest. Si les années cinquante avaient été marquées par l'ascension de Toronto, la décennie soixante-dix et le début des années quatre-vingt devaient être marqués par l'accession de Calgary et de Vancouver au rang de grandes métropoles. En 1971, 55,5 p. 100 du portefeuille de prêt de la banque étaient situés en Ontario et au Québec — contre 23,5 p. 100 en Alberta et en Colombie-



Un nouvel immeuble. Photo du haut: la cérémonie marquant l'achèvement de la Place Ville Marie, en 1960, avec un drapeau mohawk déployé par ces travailleurs amérindiens insensibles au vertige. Photo du bas: l'inauguration de l'immeuble en septembre 1962 montrait bien les courants qui s'entrecroisaient alors dans la société québécoise: le Premier ministre Jean Lesage, père de la Révolution tranquille, s'adresse aux invités.

Britannique. En 1980, la part des provinces centrales était passée à 48,5 p. 100 et celle des deux provinces situées le plus près du Pacifique, à 35 p. 100. Alors que Muir se serait attribué le mérite de cette croissance, McLaughlin y voyait le résultat d'un effort collectif. Il avait su ramener aux plus hauts échelons de la banque la cohésion et l'esprit de solidarité qui avaient contribué si puissamment à son expansion à l'époque de Pease, de Neill, de Wilson et de Dobson, et qui avaient disparu à l'époque de Muir. «Cela ne s'est pas fait du jour au lendemain, devait-il déclarer au *Canadian Banker*. Nous avons veillé à placer les bonnes personnes aux bons endroits et à leur confier des responsabilités sans mettre le nez dans leurs affaires. C'est de cette manière que j'ai essayé de diriger la banque¹⁶.»

La nécessité de déléguer les pouvoirs était manifeste dès le départ. Comme Walter, McLaughlin se rendit compte presque immédiatement que les méthodes mises en place par Muir pour exercer son pouvoir absolu devaient absolument être modifiées. Par exemple, chaque fin d'après-midi, les responsables de la trésorerie venaient cogner à sa porte pour lui demander d'approuver les placements de fonds au jour le jour, les achats de bons du Trésor et les opérations de change. McLaughlin ne tarda pas à trouver la situation intolérable. Il ne connaissait pas grand-chose dans ces domaines. «Je ne veux plus prendre ces décisions, déclara-t-il à ses collaborateurs, tenez-moi au courant si vous avez des ennuis, informez-moi lorsque vous faites des emprunts à la Banque du Canada, il n'y a rien de mal à cela, mais pas tous les jours. Petit à petit, nous avons réussi à déléguer¹⁷.» Il apparut bientôt au nouveau président qu'en déléguant ainsi ses pouvoirs, il pourrait se consacrer à d'autres tâches et rendre la direction de la banque un peu moins rigide. À l'évolution du marché national des services bancaires devait correspondre une évolution de l'organisation de la banque. Le rythme des changements, plutôt lent au départ, s'accéléra progressivement pour culminer en 1977, date à laquelle la banque, pour la première fois depuis 1899, décida de procéder à une réorganisation.

Si la perspective du changement ne semblait guère déranger McLaughlin, c'est qu'il se faisait une conception différente du poste de président. Alors que Muir souffrait d'une insécurité foncière à la tête de la banque, McLaughlin ne voyait pas dans la délégation une perte de pouvoir. Cela venait peut-être en partie du fait qu'il était le premier diplômé d'université à diriger la banque. Entrer à la Royale après avoir terminé son collège, même au cours des années trente, représentait peut-être un défi moins redoutable que lorsqu'on était un petit immigrant écossais ou un gars de la campagne arrivé des Maritimes. McLaughlin venait d'un milieu relativement aisé, plus précisément de la petite ville d'Oshawa. Il n'avait pas eu besoin d'émigrer pour améliorer son sort. Il était le cousin du colonel Sam McLaughlin, qui s'était reconverti dans la fabrication d'automobiles, «un cousin suffisamment éloigné pour que je sois obligé de travailler», avait-il déclaré un jour à la blague¹⁸. Il avait toujours affirmé que le droit avait été sa première passion, mais il s'était plutôt inscrit en histoire et en économie

à Queen's. Il avait eu là comme professeurs quelques-uns des rares universitaires canadiens à avoir étudié notre système bancaire. Clifford Curtis et Frank Knox lui avaient donné des cours sur la nouvelle banque centrale du Canada. Il avait pu, grâce à ses bonnes notes, obtenir un poste de correcteur — à 25 cents la copie — dans le cadre des cours d'opérations de banque offerts à Queen's pour le compte de l'ABC. Dans le Canada des années trente, cependant, il ne suffisait pas d'avoir de bonnes notes pour décrocher un emploi. McLaughlin frappa à la porte de la Banque du Canada et du ministère des Finances à Ottawa avant que le professeur Curtis lui suggère la Banque Royale. Il lui conseilla d'aller voir un certain M. Travers, directeur de la succursale de Kingston. McLaughlin avait entendu dire que les banques n'engageaient que des diplômés du secondaire. Quel avenir une banque pouvait-elle donc bien offrir à un diplômé universitaire? «Et Graham Towers, alors?» fut la réplique de Travers.

Dix jours après que McLaughlin eut décroché la médaille d'or en économie à Queen's, au printemps de 1936, il débutait à la succursale de la rue Yonge, dans le centre-ville de Toronto. Son salaire était de 750 \$. Ce qui le frappa tout de suite, ce fut l'absence de formation — mis à part ce que pouvait lui apprendre le comptable dont le bureau jouxtait le sien. Ce que McLaughlin ne savait pas, c'est que la banque avait choisi d'engager de jeunes diplômés d'université pour voir comment ils se comporteraient. Il recevait 250 \$ de plus que les finissants du secondaire et figurait sur une liste secrète de jeunes gens «à suivre». Un an plus tard, le nom de Whit Shannon, frais émoulu de Queen's, devait également s'ajouter à la liste. Leur carrière s'en trouva favorisée, grâce à des mutations plus fréquentes et à des promotions accélérées. En 1945, McLaughlin s'occupait des crédits nationaux au siège social avant de devenir, un an plus tard, directeur adjoint de la succursale principale de Montréal, deux postes qui constituaient des tests importants aux yeux de la banque. C'est là que Jimmy Muir le remarqua.

Lorsque McLaughlin parvint à la présidence de la banque, il avait eu amplement le temps de se rendre compte des lacunes de la formation «sur le tas». Muir avait toujours soutenu qu'il suffisait aux «gars de la banque» de progresser dans la hiérarchie pour apprendre tout ce dont ils avaient besoin pour exercer leur métier. Les cours offerts par l'ABC pouvaient certes être utiles. Pourtant, tout indiquait en 1960 qu'une formation spécialisée devenait de plus en plus nécessaire. Le volume des opérations, par exemple, devenait absolument énorme: les succursales de Toronto et de Montréal compensaient chaque jour un demi-million de chèques¹⁹. La mécanisation apportait une solution partielle au problème. Un système universel de codage des chèques — permettant la reconnaissance de caractères magnétiques — fit son apparition. La passation électronique des écritures, à l'aide de machines «Post Tronic», fut instaurée dans les grands centres. Pour traiter cet énorme volume d'opérations financières, la banque commença à songer à l'ordinateur, mais il y avait des réticences. Les machines à calculer semblaient remettre en cause les fondements



Les banquiers à l'école. Earle McLaughlin était conscient de la nécessité d'assurer une bonne formation au personnel. En 1954, il traversa tout le pays afin de mettre les directeurs régionaux au courant du fonctionnement des hypothèques résidentielles. On le voit ici (deuxième à partir de la droite) se mêler à une rencontre des directeurs de succursale dans l'Ouest.

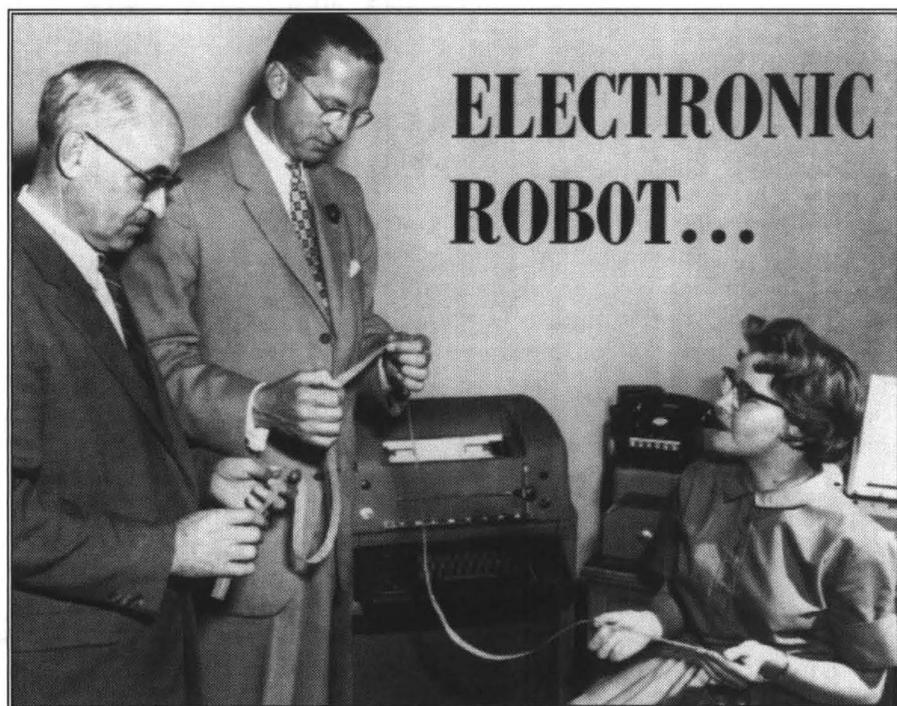
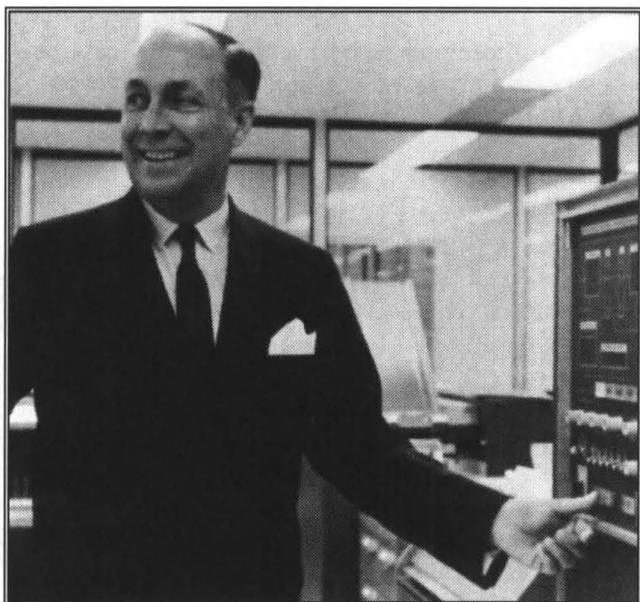
mêmes de la culture des «gars de la banque». C'étaient des «robots» et des «brillants idiots»²⁰. Il reste que, en 1961, la Royale allait devenir la première banque canadienne à installer un ordinateur — un IBM 1401 — à son siège social. Les machines permettaient de réduire les frais et d'accélérer le service. La fastidieuse corvée que constituait le calcul des intérêts mensuels sur les comptes pouvait, par exemple, être désormais exécutée par l'ordinateur. Cependant, l'avènement de la machine — et l'éventail de plus en plus large des tâches qu'elle pouvait exécuter — ne faisait que souligner la nécessité d'une spécialisation du personnel.

La mécanisation n'empêchait pas les effectifs de croître. Comptant seize mille six cents personnes en 1960, la «famille» de la Banque Royale devait passer à trente-six mille neuf cents membres à la fin du mandat de McLaughlin, en 1980. Pour McLaughlin, il était clair que le personnel devait recevoir une formation. Il décida immédiatement de tirer parti des séances de formation clandestines que les cadres de la région de Toronto avaient mises sur pied, bravant l'interdiction de Muir. La formation

devait désormais être officiellement appuyée par la banque. McLaughlin et Jim Cornish, son directeur général adjoint responsable du personnel, étaient d'avis que la qualité de la banque se mesurait à celle de son personnel; la formation, plutôt que l'ancienne philosophie des «gars de la banque», était la clé du succès. George McFarlane, l'un des formateurs rebelles de Toronto, fut chargé de diriger ces activités. Il mit sur pied tout un éventail de cours, allant de la rédaction de lettres d'affaires à l'initiation à l'informatique, à l'intention du personnel, constitué principalement de cadres moyens, dans sept centres régionaux. En l'espace d'un an, mille cinq cents cadres avaient suivi des cours. En 1962, un programme de congés d'étude — que l'on baptisa ironiquement du nom de Muir — vit le jour pour permettre à des employés triés sur le volet de suivre des études universitaires²¹. Parallèlement, la banque abandonnait son ancien système paternaliste d'appréciation du rendement — des augmentations uniformes tous les 1^{er} mai, en fonction des notes griffonnées sur les fiches de personnel par les directeurs de succursale et les inspecteurs, des primes étant versées aux sujets exceptionnels. Cornish et Hal Wyatt, son responsable du personnel, instaurèrent un processus systématique d'examen de la rémunération, des descriptions de tâches et des plans de carrière. Les nominations et les mutations restaient toutefois le domaine exclusif de la direction, la mobilité du personnel étant toujours considérée comme essentielle à la bonne marche du réseau.

Au cours des vingt années suivantes, ce furent les employés subalternes, toujours plus nombreux, qui ressentirent la nécessité de modifier la culture de la banque. La majorité d'entre eux étaient des femmes, et certains aspects de la vieille culture de la banque — les mutations fréquentes, par exemple — faisaient problème. L'employé qui refusait une mutation se privait automatiquement de toute chance d'avancement. La jeunesse relative de McLaughlin et son ouverture d'esprit le rendaient sensible aux frustrations des employés, ce qui lui permit de réorienter la politique de la banque à cet égard. En 1963, les femmes et le personnel d'entretien furent enfin autorisés, par exemple, à cotiser à la caisse de retraite. Comment, demanda McLaughlin, une entreprise pouvait-elle avoir une caisse de retraite à laquelle la majorité de ses employés n'avaient pas accès? Ce qui rendait les transformations difficiles était l'attitude des cadres moyens, quasiment tous des hommes, par lesquels devait passer l'application de ces nouveaux principes au profit du personnel travaillant sous leurs ordres. Ces hommes, qui constituaient l'ossature de la banque, étaient tout dévoués à cette dernière et s'acquittaient de leur travail avec compétence, mais ils se sentaient maintenant menacés par l'évolution de la situation²².

La volonté de s'engager sur la voie d'une formation systématique déclencha d'autres changements. La formation impliquait une tendance à la spécialisation, mais celle-ci ne permettait pas de résoudre tous les problèmes. Les anciens généralistes de la banque avaient leurs limites. Pour la première fois — si l'on faisait abstraction des économistes et des bibliothé-



Les moyens et les messages de l'époque moderne. Le directeur général en chef John Coleman inaugure l'ère de l'informatique à la banque en mettant en route le centre de données de Montréal en 1963. Photo du bas: l'automatisation en 1960.

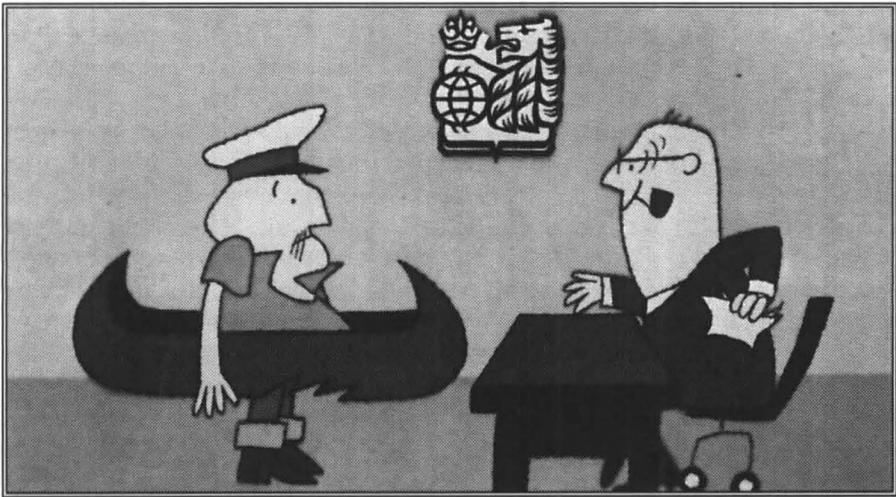
caires — des «spécialistes» faisaient leur entrée à la banque pour s'occuper de l'exploitation des ordinateurs et de l'administration des «systèmes». «Je dépends de mes experts», aimait dire McLaughlin. Vers la fin des années soixante, la banque avait à son service des MBA, des spécialistes du marketing et des analystes qui se concentraient sur des secteurs bien définis de l'économie. Nombre d'entre eux détenaient un diplôme universitaire et ne se voyaient pas nécessairement à la Royale jusqu'à la fin de leurs jours, de sorte que les régimes d'avantages sociaux, la rémunération et les plans de carrière devenaient doublement importants. Le siège social cessa d'être une petite garde prétorienne qui entourait le bureau du président et s'occupait d'approuver les demandes de crédit importantes, de rédiger les circulaires et de mettre à jour les fiches du personnel. Il s'acquittait de tâches «fonctionnelles» d'une extrême importance pour l'ensemble de la banque.

Chose ironique, les changements mis en branle à l'époque de McLaughlin eurent aussi pour effet de créer un mouvement de *décentralisation* à la banque. L'informatique, les centres de formation régionaux et une plus grande souplesse dans l'évolution de la carrière des employés allaient tous à l'encontre du pouvoir central. De même, la diversité croissante des produits bancaires, tout spécialement après 1967, renforçait la tendance à l'autonomie locale; pour s'adapter à la concurrence, les cadres devaient disposer d'une plus grande marge de manœuvre, leur permettant de réagir rapidement à l'évolution des besoins de la clientèle. Mieux il comprenait le défi que représentait la modernisation de la banque dans le contexte des années soixante, plus McLaughlin se rendait compte qu'il essayait de verser du vin nouveau dans de vieilles outres. Le modèle d'organisation linéaire qui avait toujours été à l'honneur à la banque ne permettait plus de faire face aux réalités nouvelles.

Et les tensions allaient encore augmenter. En octobre 1961, le gouvernement conservateur de John Diefenbaker demandait au juge en chef de l'Ontario, Dana Porter, de présider une commission royale chargée de «faire enquête et rapport sur la structure et les méthodes d'opération du système financier canadien». Porter devait s'intéresser non seulement aux banques, mais aussi aux «quasi-banques», et présenter des recommandations en vue d'améliorer la structure du système²³. Jamais depuis la commission Macmillan, dans les années trente, le système financier canadien n'avait fait l'objet d'une étude aussi approfondie, et il paraissait à peu près certain que les travaux de la commission Porter déboucheraient sur une libéralisation globale — la suppression des barrières rigides qui avaient maintenu les banques et les quasi-banques dans des sphères distinctes et, prétendaient certains, inégales. La commission Porter présenta son rapport en avril 1964; l'attention se porta ensuite sur la révision de la *Loi sur les banques*, un processus laborieux qui durerait encore trois ans. Pendant toute cette longue période de gestation, il apparut clairement qu'une libéralisation avantagerait les banques qui avaient l'organisation la plus souple. Elle offrirait des possibilités de produits et de carrière sans précédent dans le monde de la

banque. Jusque-là, les banques avaient réagi au changement en s'en tenant à leur gradualisme instinctif — un lent processus d'adaptation mû par des forces internes²⁴. Là encore, McLaughlin sut innover. Le gradualisme n'était plus de mise après le dépôt du rapport Porter et la nouvelle *Loi sur les banques* dont les dispositions commençaient à se dessiner.

À l'automne de 1964, il ne fallait pas grand-chose pour convaincre McLaughlin et ses collaborateurs directs d'«importer» de nouveaux cadres à la banque. Celle-ci était dotée d'une structure des années vingt pour s'attaquer au marché des années soixante. Elle n'avait par exemple aucun service de marketing, aucune ressource pour analyser et exploiter le marché qui allait bientôt être libéralisé. La banque ne comptait pas un seul comptable agréé ni avocat parmi ses employés. De même, les méthodes de formation en cours d'emploi ne favorisaient guère l'informatisation rapide des activités bancaires. Pourtant, les banques canadiennes continuaient d'opposer une résistance farouche à tout conseil qui venait de l'extérieur: si l'on n'était pas *dans* la banque, on ne pouvait la comprendre. Les banquiers étaient leurs propres «experts». Ainsi que nous l'avons vu, cette conviction commençait à s'effriter dans l'esprit de McLaughlin. Il laissa transparaître ses doutes en 1962 lorsqu'il approuva l'embauche d'un cabinet d'experts-conseils new-yorkais, Lippincott et Margulies, pour dépoussiérer l'image de la banque. C'est ainsi que le vénérable blason aux lions rampants fit place au motif du lion et du globe, que tout le monde connaît aujourd'hui. En nommant John



La banque et la publicité. En septembre 1967, la banque rompait avec la tradition en faisant passer ses premières annonces publicitaires à la télévision. Ce dessin animé visait à faire connaître les prêts Plan-à-terme. Un marin dont l'embarcation est en piteux état vient demander à son directeur de succursale de le «remettre à flot». Selon les estimations de la banque, cette annonce publicitaire a touché quatorze millions de téléspectateurs la première semaine.

Coleman directeur général en chef en 1964, McLaughlin et le vice-président directeur Art Mayne se donnèrent un allié qui allait les aider à faire passer la Banque Royale à l'ère de la gestion. McLaughlin s'appuierait très fréquemment sur Coleman pour apporter les changements qu'il souhaitait; ce que McLaughlin décidait, Coleman le mettait en application dans toute la banque.

Le marketing devait se révéler le fer de lance de cette nouvelle stratégie. Les vérificateurs de la banque, P.S. Ross & Partners de Montréal, avaient embauché un jeune expert-conseil, Hugh Hardy, qui en 1964 revenait tout juste de New York, après un séjour dans un cabinet américain d'études de marché. Hardy essaya de convaincre ses nouveaux patrons de le présenter à la banque, dont il pourrait peut-être combler les lacunes — évidentes selon lui — sur le plan du marketing. Craignant pour son lucratif contrat de vérification, le cabinet demanda à Hardy de renoncer à son projet, mais celui-ci persévéra, essayant de se mettre directement en rapport avec des cadres de la banque. Par l'entremise de Brian Champion, le nouvel «homme de marketing» de la banque, Hardy put rencontrer Coleman. La rapidité avec laquelle celui-ci commanda une étude des besoins de la banque en matière de marketing évita sans doute à Hardy d'être remercié sans autre forme de procès par ses employeurs.

Les résultats de l'étude de Ross n'étaient pas très flatteurs pour la banque. Celle-ci n'avait même pas d'embryon de politique commerciale. Elle n'avait aucune connaissance précise de sa clientèle actuelle et potentielle, elle ne disposait d'aucun moyen de mesurer l'efficacité de sa publicité et elle employait des critères «non scientifiques» pour choisir l'emplacement de ses nouvelles succursales. Les lacunes constatées au niveau commercial conduisirent les consultants à porter un diagnostic plus sévère encore sur la gestion globale de la banque: il n'existait aucune méthode systématique de rapport et le siège social ne délégait pas suffisamment ses pouvoirs. Or, l'heure était au changement: l'ordinateur, des consommateurs de plus en plus aisés et des clients commerciaux qui devenaient chaque jour «plus sophistiqués et plus exigeants» caractérisaient la décennie. La banque ne faisait que se conformer au marché après coup. Ce qu'il fallait, c'était mieux prévoir le changement. Un véritable service du marketing, doté de spécialistes et de «plans systématiques pour orienter et contrôler la croissance future», s'imposait. Par-dessus tout, «il incombait à la haute direction d'assurer la planification et le développement» ainsi que d'amener toute la banque à suivre les orientations qu'elle choisirait. La banque devait, en un mot, être axée sur le marché et non uniquement sur les dispositions de la *Loi sur les banques* ou son propre règlement interne. «La Banque Royale se trouvera en position de force si elle met l'accent sur des stratégies offensives — visant à *provoquer* le changement plutôt qu'à y *réagir*, ce qui constitue une attitude défensive²⁵.»

McLaughlin, Mayne et Coleman décidèrent de relever le défi. En mars 1966, ils commandèrent une étude de grande envergure sur l'organisation de la banque pour contribuer à l'élaboration d'un plan d'entreprise quinquennal. Ils offrirent également à Hardy de prendre la tête du nouveau

service du marketing. L'étude que devait ensuite mener Ross envoya une véritable onde de choc dans toute la banque. Des équipes d'experts-conseils envahirent le siège social de la Place Ville Marie. Ces conseillers sentirent immédiatement qu'ils n'étaient pas les bienvenus, se heurtant à des «gens conservateurs» qui étaient «réticents, sinon opposés, à tout ce qui était nouveau, différent ou susceptible de modifier l'ordre établi²⁶». La structure de la Banque Royale en 1966 ressemblait à s'y méprendre à celle de 1914: tous les processus de décision touchant les grandes fonctions de la banque — les crédits nationaux, le personnel, la comptabilité et les placements — convergeaient vers le bureau du directeur général. Seuls les opérations internationales et le vice-président pour l'Ontario relevaient directement du président. Les experts conseillèrent à la banque d'abandonner cette hiérarchie pyramidale en faveur d'une structure reposant sur la notion d'«équipe fonctionnelle». Il fallait confier les pouvoirs d'exploitation à des divisions fonctionnelles et laisser le siège social concentrer son attention sur les questions stratégiques. Pour appuyer leurs propos, les experts-conseils avaient accompagné leur rapport d'un organigramme *plat* dans lequel la banque se trouvait réorganisée en directions fonctionnelles.

Tout ce processus atteignit son apogée avec la réorganisation de septembre 1967, probablement le plus grand bouleversement que l'organisation de la banque ait jamais connu. La direction déclara aux employés que les banques vivaient désormais dans un «contexte en évolution rapide», qui obligeait la banque à faire preuve d'adaptabilité face à la concurrence. La Royale devait devenir une «organisation forte et souple, capable de montrer la voie aussi bien au Canada qu'à l'étranger». Pour souligner le changement, le plan Ross opposait les tendances passées et la réorientation proposée en matière de direction. La gestion au jour le jour devait faire place à «la gestion fondée sur les plans bien établis». Les «jugements largement fondés sur l'intuition» devaient céder la place à la «production d'une information de gestion objective». Le pouvoir de la haute direction devait s'exercer dans les domaines «plus étroits» et les cadres supérieurs devaient se concentrer sur les objectifs stratégiques de la banque, au lieu de se mêler des opérations. En un mot, la Royale allait devenir une banque dans laquelle un Jimmy Muir se serait senti étranger.

La «nouvelle» banque était répartie en quatre divisions dont chacune était placée sous l'autorité d'un directeur général. Deux d'entre elles étaient essentiellement des services de soutien du siège. Celle de l'administration regroupait toutes les fonctions — du personnel à l'informatique — qui devaient par nature être centralisées. De même, les Prêts et placements géraient les fonctions financières et de crédit de la banque, y compris la recherche économique. Les deux divisions «opérationnelles», celle des directions régionales au Canada et celle de l'étranger, devaient exploiter le réseau de services de détail, c'est-à-dire jouer le rôle d'*action* à la banque. Coleman informa les actionnaires que ce changement était le fruit d'une «réflexion approfondie sur les principes fondamentaux de notre métier». La banque

était une activité de service axée sur sa clientèle. Elle devait avoir une structure lui permettant de se rapprocher le plus possible de ses clients *et* de tirer le meilleur parti possible de son personnel et des techniques disponibles²⁷.

On est tenté de porter un jugement mitigé sur la réorganisation de 1967. Celle-ci a certainement été mal accueillie par un grand nombre de cadres²⁸. Les chefs de service déclaraient à Coleman que la nouvelle organisation allait «ajouter des experts-conseils, gonfler le personnel et alourdir les frais généraux»²⁹. D'autres reconnaîtraient par la suite que la nouvelle structure faisait «trop de place à la paperasse et aux systèmes, et pas assez à la culture d'entreprise»³⁰. Le véritable résultat de la réorganisation de 1967 fut toutefois d'introduire une idée nouvelle à la banque: les changements d'organisation ne constituaient pas une opération ponctuelle, mais un processus permanent. Aux yeux de Coleman, la restructuration de 1967 était une première étape dans un «processus continu d'adaptation». Tout au long des années soixante-dix, la banque allait poursuivre sa réorganisation. En 1974, une cinquième division — celle des services à l'entreprise — viendrait s'ajouter à la structure de 1967. Un ensemble d'«objectifs généraux» fut élaboré afin que l'organisation de la banque soit subordonnée à ses buts stratégiques. Les cadres de la banque se mirent à employer le jargon de l'entreprise moderne et à appliquer à leur secteur des expressions à la mode, du genre «se rapprocher du marché» ou «dégraissier l'organigramme». Les questions d'organisation figuraient souvent à l'ordre du jour du comité du directeur général en chef, où se prenaient chaque semaine les décisions d'orientation de la banque³¹. Vers la fin de la décennie, la croissance et l'évolution du marché allaient imposer de nouvelles réorganisations.

Le changement organisationnel eut d'autres effets encore sur le style de gestion de la banque, qui était jusque-là homogène. Diriger la banque n'était plus une affaire de talent personnel, mais un travail d'équipe. L'importance accordée en 1967 à la réduction des champs sur lesquels s'exerçait le pouvoir des cadres eut tendance à accentuer la définition du pouvoir dans la banque. L'époque à laquelle un directeur *général*, secondé par une pléiade de directeurs généraux adjoints, pouvait diriger toutes les activités était bel et bien révolue. De plus, leurs titres ne devaient pas tarder à disparaître. À la fin des années soixante-dix, l'ancienne nomenclature anglo-écossaise de la banque avait cédé la place à une brochette de vice-présidents dont chacun avait des responsabilités régionales ou fonctionnelles. McLaughlin présidait avec bienveillance à toutes ces transformations, se tenant au courant de tous les changements de stratégie et de structure de la banque, mais participant rarement à leur mise en œuvre. Cette nouvelle philosophie de gestion avait comme avantage de permettre la planification non seulement des structures, mais aussi des carrières. Les employés pouvaient être affectés là où leurs talents pouvaient être exploités ou développés de manière optimale. Un parcours linéaire de bas en haut de l'échelle des responsabilités ne constituait plus

la préparation idéale à un poste de direction dans la banque, à l'ère de l'électronique, mais la Royale continua, pendant toutes les années où McLaughlin en assura la présidence, à préparer les sujets les plus prometteurs à exercer des fonctions supérieures.

Qu'il s'agisse de carrière ou d'organisation, la planification faisait désormais partie intégrante des activités bancaires. Les banquiers ne pouvaient plus définir leur avenir tout simplement en fonction de la prochaine révision décennale de la *Loi sur les banques*. Les facteurs démographiques, les «chocs» économiques et l'évolution du contexte réglementaire étaient autant de facteurs susceptibles de faire prendre à la banque des directions imprévues³². Le début des années soixante-dix, par exemple, serait marqué par une crise de l'énergie sans précédent, suivie peu après par le contrôle des prix et des salaires au Canada. La planification stratégique — ou à long terme — devenait un élément indispensable dans le «pilotage» de toute entreprise, pour lui permettre de prévoir les conditions dans lesquelles elle serait appelée à opérer à l'avenir. C'est ainsi que la banque décida de confier à Warren Bull, un ancien inspecteur du siège social passé au personnel, la direction du service de l'organisation. Bull devint un fervent partisan de la planification stratégique, ce qui lui valut en 1975 d'être nommé directeur général adjoint de la planification et de l'organisation. Il avait une dure bataille à mener. La notion même de planification stratégique et ses mécanismes étaient peu familiers à des cadres davantage habitués à des «résultats» concrets et à des méthodes bien définies. On reprochait souvent à la planification de prendre un temps précieux, d'autant plus que les «plans» semblaient rarement atteindre leurs objectifs. Mais Bull ne lâcha pas prise: la planification stratégique était un outil au service de l'expansion de la banque, non un programme à suivre à la lettre. En 1977, par exemple, Bull persuada Rowland Frazee et Jock Finlayson, les dauphins de McLaughlin, de le suivre en Californie pour assister pendant deux jours à des séances confidentielles données par le gourou américain de la gestion Peter Drucker³³. Lorsque Frazee se vit confier le contrôle des activités de la banque, la même année, il institua un comité présidentiel de l'orientation stratégique. En 1979, une conférence annuelle de planification stratégique fut mise sur pied à l'intention des cinquante cadres supérieurs que comptait la banque. Alors que les années soixante-dix tiraient à leur fin, on demandait aux responsables de la Royale de pronostiquer les «probabilités gérables» auxquelles la banque aurait à faire face pendant les années quatre-vingts³⁴.

Les soubresauts qui avaient marqué le secteur bancaire canadien pendant les années soixante-dix étaient en grande partie la conséquence naturelle de la révision de 1967 de la *Loi sur les banques*. Le secteur bancaire était devenu tout d'un coup plus concurrentiel et ouvert. Lorsque Earle McLaughlin comparut devant la commission Porter en janvier 1963, il affirma sans ambiguïté que la Royale était en faveur d'une libéralisation du secteur financier au Canada. Selon lui, le cadre réglementaire imposé aux banques trouvait en grande partie son origine dans la

nécessité de réprimer les abus commis aux tous débuts et de protéger l'intérêt public. Au cours des dernières années, les banques étaient devenues des instruments de la politique monétaire fédérale — contribuant à la contraction ou à l'expansion du crédit — tandis qu'un grand nombre des «quasi-banques» qui leur faisaient concurrence étaient soumises à des règles moins contraignantes. Les plus irritantes des contraintes particulières imposées aux banques étaient le plafond de 6 p. 100 applicable à leurs prêts et le coefficient de réserves obligatoires de 8 p. 100. La politique à suivre, concluait McLaughlin, consistait non pas à imposer des handicaps aux quasi-banques, mais à promouvoir le plus possible la concurrence sur le marché du crédit en étendant aux banques à charte la liberté d'action dont jouissaient les quasi-banques³⁵.

McLaughlin n'était pas le seul à exprimer ce point de vue. Lorsque la commission produisit son rapport, en avril 1964, la plupart des intéressés convenaient que les divers intervenants, dans l'industrie des services financiers au Canada, devaient être placés sur un pied d'égalité, comme on dirait maintenant. La commission constatait dans son rapport l'existence d'un grand nombre de «restrictions illogiques et inéquitables» qui pénalisaient le consommateur; un «secteur bancaire plus ouvert et plus compétitif» encouragerait «l'esprit d'initiative et l'efficacité» et offrirait au public «le plus grand choix possible de services financiers»³⁶. La commission recommandait, pour «favoriser la libre circulation des capitaux» et un «traitement équitable», d'éliminer le plafond de 6 p. 100 limitant l'intérêt sur les prêts bancaires et d'accorder aux banques un accès sans condition au marché des hypothèques ordinaires. Elle proposait d'assujettir les quasi-banques aux dispositions de la *Loi sur les banques* et de les obliger, comme ces dernières, à garder un pourcentage déterminé de leurs dépôts dans un compte de réserve à la Banque du Canada. La participation maximale des banques au capital des quasi-banques devait être limitée à 10 p. 100 afin d'empêcher toute concentration indue dans le secteur des services financiers*. McLaughlin exprimait le sentiment général des banques lorsqu'il louait l'esprit de «libération du marché» qui inspirait les recommandations du rapport. Les banques ne seraient plus obligées de jouer le rôle de «commission de rationnement» du crédit; elles pourraient au contraire offrir à leur clientèle un éventail plus large de prêts et se montrer moins exigeantes au chapitre des garanties³⁷. Vu l'ampleur des changements recommandés, Ottawa décida de repousser d'un an la révision de la *Loi sur les banques*, qui était prévue pour 1964.

Les recommandations de la commission Porter furent bientôt sabordées par les intrigues politiques. Incapables d'obtenir une majorité au

* La Banque Royale, par exemple, était liée au Trust de Montréal, depuis l'époque de Herbert Holt; cette situation devait prendre fin, la *Loi sur les banques* de 1967 obligeant celles-ci à couper tout lien avec les sociétés de fiducie. La déréglementation des services financiers au début des années quatre-vingt-dix devait, par un ironique retour des choses, mettre fin à cette séparation en autorisant les banques à constituer leurs propres sociétés de fiducie.

Parlement, les Libéraux de Lester Pearson décidèrent de jouer la carte du nationalisme économique. Cette évolution fut renforcée par le ministre des Finances Walter Gordon, qui jugeait le secteur financier canadien exposé à des prises de contrôle de l'étranger. L'achat de la Mercantile, une banque d'affaires appartenant à des intérêts néerlandais qui se trouvait au Canada depuis une dizaine d'années, par la Citibank en 1963 poussa Gordon à limiter la participation des capitaux étrangers au capital des institutions financières canadiennes — 10 p. 100 au maximum pour un actionnaire particulier et 25 p. 100 dans l'ensemble³⁸. Les chicanes politiques que déclencha l'affaire de la Mercantile dominèrent toute l'opération de révision de la *Loi sur les banques* en 1965 et au début de 1966. Dans son projet de révision de 1965, Gordon omettait également d'abolir le plafond de 6 p. 100 — dont l'élimination, selon lui, permettrait aux banques de pénaliser les emprunteurs en leur imposant des taux d'intérêt plus élevés. Cela rendit furieux McLaughlin, qui déclara au Premier ministre Pearson que les banques n'étaient plus «le géant dominant le système financier³⁹» que Gordon imaginait.

Il fallut toute l'habileté manœuvrière du nouveau ministre des Finances Mitchell Sharp pour mener à bonne fin la révision de la *Loi sur les banques* au printemps de 1967⁴⁰. L'esprit des recommandations de la commission Porter se trouvait enfin traduit dans la loi. Les banques étaient autorisées non seulement à accorder des prêts hypothécaires ordinaires, mais aussi à se financer par l'émission d'obligations de cinq ans. L'abaissement du coefficient de réserves obligatoires diminuait la proportion de l'actif des banques qui ne produisait aucun intérêt. Les banques pouvaient désormais diviser ou fractionner leurs actions pour élargir leur actionnariat. Enfin et surtout, le plafond limitant les taux d'intérêt à 6 p. 100 disparaissait. Vue sous un angle stratégique, la révision de 1967 mettait les banques en mesure d'organiser une contre-attaque pour reprendre le terrain perdu au profit des quasi-banques — les sociétés de financement, de fiducie et de prêt dont l'expansion avait été si spectaculaire depuis la fin de la guerre grâce aux inégalités de la réglementation applicable au secteur financier au Canada. Or, c'était justement là le genre d'opportunité stratégique que McLaughlin espérait exploiter en réorganisant la structure de la banque. La concurrence donnait en effet plus de prix à la rapidité de réaction et à la qualité du service.

L'instinct concurrentiel de la Royale se manifesta dans nombre de ses activités au cours des années soixante; à la fin de la décennie, elle offrait un éventail de produits qui aurait laissé stupéfaits aussi bien ses clients que ses employés une dizaine d'années auparavant. L'idée voulant qu'une banque puisse offrir des produits standardisés applicables uniformément à tous ses clients était en train de disparaître. Les produits de base que constituaient les comptes d'épargne et les comptes de chèques continuaient évidemment de tenir une place de choix dans les services de détail, mais on assistait à côté de cela à un morcellement du paysage financier, à

l'apparition de créneaux spécialisés qui exigeaient des produits particuliers. Ces changements n'arrivèrent pas du jour au lendemain à la suite de la révision de 1967, mais par leur effet cumulé, ils amenèrent la banque à aborder des secteurs jusque-là inexplorés. Comme les constructeurs automobiles, les banques s'efforçaient désormais de cerner les goûts des consommateurs et de concevoir leurs produits en conséquence.

En 1962 apparurent les prêts à la consommation Plan-à-terme — des prêts à paiements échelonnés comportant une assurance sur la vie. Limités à 3600 \$, ils étaient destinés aux consommateurs désireux de financer un voyage, l'achat d'une automobile ou des travaux de rénovation. Il y eut également les prêts pour études universitaires. Les petites entreprises constituaient une autre cible. En 1961, elles se virent offrir des prêts à l'amélioration des entreprises garantis par l'État. Un an plus tard, la banque joignait ses forces à celles de la Banque Canadienne Nationale, du Montréal Trust et du Canada Trust pour former RoyNat dans le but de fournir des capitaux de croissance aux moyennes entreprises. Les banques finançaient jusque-là le fonds de roulement de ces entreprises, lesquelles devaient recourir au marché des capitaux pour obtenir des fonds à long terme. Les banques pouvaient désormais offrir un financement à moyen terme aux entreprises — notamment aux entreprises familiales — qui ne voulaient pas faire appel au marché des capitaux. Pour se financer, RoyNat empruntait elle-même sur le marché des capitaux. L'informatique et un personnel ayant reçu une formation spéciale permettaient aussi à la banque d'offrir de nouveaux services à sa clientèle commerciale et de détail. Le traitement de la paye, les systèmes de comptabilité commerciale et le conseil aux entreprises, les prélèvements automatiques et la ventilation des paiements hypothécaires étaient autant de produits nouveaux à l'ère de la banque assistée par ordinateur.

Depuis que l'Ouest s'était peuplé pendant les années d'expansion de Laurier, la banque avait répondu aux besoins des agriculteurs. Pendant les années soixante, cependant, le cultivateur s'échinant sur un lopin de terre avait disparu depuis longtemps. L'Ouest était devenu le champ d'action des «agro-industries». En 1967, la Royale devint la première banque canadienne à mettre du personnel exclusivement au service des agriculteurs des Prairies. Les prêts de l'article 88 ou les prêts destinés à l'amélioration agricole ne répondaient plus aux besoins de financement des exploitations. Un an plus tard, la banque lançait son Agriplan pour fournir un crédit entièrement intégré, à un point de service unique, aux agriculteurs progressistes qui menaient leur exploitation à la manière d'une entreprise⁴¹. Des prêts assurés sur la vie, dont la période d'amortissement allait jusqu'à dix ans, étaient offerts pour financer divers besoins, de la construction de bâtiments agricoles à l'achat d'animaux de reproduction. Ils furent complétés au cours des dix années suivantes par des services spécialisés répondant aux besoins des agriculteurs en matière de financement hypothécaire, de retraite et de gestion financière. La

Un service à toute heure: *l'automatisation de la caisse*

Dans les banques du XIX^e siècle, aucun objet n'était traité avec plus de révérence que «la caisse». L'aller-retour que le caissier effectuait chaque jour — aller retirer sa caisse de la chambre forte le matin et l'y rapporter le soir après s'être assuré qu'elle balançait — résumait l'activité de la banque. La clientèle évaluait la qualité du service à la dextérité dont faisait preuve le caissier dans le traitement des dépôts ou des retraits. Un bon caissier, les manches maintenues par des bracelets élastiques, servait les clients avec brio, comptant les billets sous leurs yeux d'une main aussi rapide que sûre. La confiance du public reposait sur cette opération; toute hésitation dans la remise des billets risquait de provoquer une ruée des déposants aux guichets. La tenue de la caisse était également la première épreuve importante que devait subir avec succès un jeune employé de banque aspirant à de plus hautes fonctions. Un brouillard où toutes les écritures balançaient et des liasses de billets soigneusement rangées, telles étaient les marques du travail bien fait.

Un demi-siècle plus tard, les cages protégées par des grilles avaient disparu et le tiroir-caisse métallique ne suffisait plus à assouvir l'appétit de fonds croissant des Canadiens. Entre 1961 et 1981, l'actif des banques canadiennes explosa littéralement pour passer de 19 à 350 milliards de dollars; parallèlement, les Canadiens trouvaient toutes sortes de nouvelles façons de dépenser leur argent et de régler leurs factures. En 1980, les paiements faits au Canada par le grand public — compte

non tenu des paiements du gouvernement fédéral — dépassaient les deux milliards d'effets, huit fois le chiffre de 1965. En coulisse, l'ordinateur jouait un rôle de plus en plus important dans le traitement par lots des opérations ou leur transmission en direct. Cependant, tant que la remise d'espèces aux clients restait une opération en grande partie manuelle, un goulot d'étranglement lié à la main-d'œuvre persistait au niveau des succursales. De plus, les opérations comportant la manipulation d'espèces ne pouvaient avoir lieu que durant les heures d'ouverture des banques. Après la révision de 1967 de la *Loi sur les banques*, la Royale mit de nouvelles techniques à l'essai. En 1968, elle ouvrit dans un centre commercial une mini-succursale équipée d'un ordinateur de traitement en direct, qui avait les mêmes heures d'ouverture que les magasins installés dans le centre. Vinrent ensuite la CaissÉclair, EspècÉclair et le Service «un seul arrêt», qui visaient tous à accélérer la remise d'espèces aux clients. Toutefois, c'est uniquement avec la mise sur pied des Services informatiques, en 1969, que la banque commença à envisager des transformations plus profondes.

Les gens accepteraient-ils de demander de l'argent à une machine? Auraient-ils confiance en celle-ci? Les machines étaient-elles conformes à la *Loi sur les banques*? La complexité des guichets automatiques bancaires explique la lenteur avec laquelle ils firent leur apparition. En 1972, quatorze succursales torontoises étaient équipées de «Bankettes». Ces machines, activées par la carte d'identité du

client, permettaient uniquement de retirer de l'argent. «Demain matin à 9 h, disaient les annonces, la Banque Royale ouvrira ses portes pour ne plus jamais les refermer.» Le vice-président Frazee assura à la presse que les «Bankettes» visaient à soulager le personnel et non à réduire le nombre d'emplois dans les succursales. C'est en mai 1977 que les premières machines autonomes (c'est-à-dire indépendantes d'une succursale) apparurent. À la différence du déposant qui tremblait comme une feuille, décrit par Leacock, les Canadiens ne paraissaient guère intimidés par ces machines impersonnelles.

Le bon accueil réservé aux premières formes de guichets automatiques incita la banque à ajouter les virements et les dépôts aux opérations que l'on pouvait y effectuer. Étant donné qu'un client pouvait désormais faire face une journée à un représentant des services à la clientèle (RSC) et le lendemain à un guichet automatique, la banque lança une «carte-client» pouvant



servir dans toutes les situations. En 1981 était lancé le Libre-service Royal; en moins d'un an, quatre cents guichets automatiques bancaires (GAB) étaient mis en service. La Banque Royale avait trouvé un nouveau domaine d'action. En 1985, on dénombrait neuf cents GAB dans sept cent quarante localités au Canada; en 1990, la banque restait en tête grâce à ses trois mille cent vingt-sept GAB. En 1992, 65 p. 100 des services de détail étaient assurés à la Banque Royale par un réseau de guichets automatiques qui était devenu le plus important d'Amérique du Nord. Parallèlement, les services aux guichets gardaient le même volume qu'en 1982. Tout comme Chargex, les GAB avaient complètement transformé les habitudes financières des Canadiens; pour les besoins courants, ils faisaient très bien l'affaire. Le «service à toute heure» était désormais réalité. Malgré leur prix élevé au départ, les GAB ont permis à la banque de réduire ses frais fixes et au personnel de se concentrer sur les services qui doivent être dispensés de manière plus personnalisée. L'homme et la machine ont réussi à faire bon ménage: un personnel sans excédent, combiné aux guichets automatiques, a permis d'ouvrir des «supersuccursales» munies de guichets-auto vingt-quatre heures et des succursales situées dans des supermarchés.

C'est le comédien Jean Lapointe qui a popularisé le fameux slogan: «Parlez-moi d'une banque... Royale!»

banque mit au point des programmes d'information ou des produits destinés aux agriculteurs, comme *Le Courrier Agricole* et l'Agricompte. L'âme de l'Agriplan était Doug McRorie, un spécialiste en économie agricole engagé en 1967 par le directeur général Frazee pour aider la banque à comprendre la problématique complexe des agro-industries. McRorie, qui offrait un bon exemple des compétences spécialisées attirées à la banque par McLaughlin pour lui permettre d'étendre son champ d'activité, devait diriger l'Agriplan pendant plus de vingt ans⁴².

L'Ouest joua un autre rôle, plus fondamental encore, dans les activités de la banque durant la présidence de McLaughlin. La croissance accélérée du secteur de l'énergie dans l'Ouest y avait créé, à la fin des années soixante et pendant la décennie suivante, un boom économique analogue à celui du début du siècle. Depuis les années cinquante, la banque se targuait d'être la «"R-oil" Bank», la première institution bancaire au pays du pétrole. En 1953, elle avait comme clients 47 p. 100 des sociétés inscrites dans le répertoire du pétrole de l'Alberta; en 1967, cette proportion était passée à 53 p. 100. Malgré cette réussite, la banque avait dû faire sa propre éducation pour répondre aux besoins de la région. Les services en place dans l'Ouest reprochaient souvent au siège social de les considérer un peu comme une quantité négligeable — le siège mettait trop de temps à approuver les prêts, dans une industrie où tout allait très vite. Un beau jour que Jimmy Muir se trouvait à Calgary, un employé lui avait demandé le pourquoi de cette situation. «Lisez donc vos circulaires», lui avait répondu sèchement Muir. Les choses devaient changer progressivement; la marche à suivre rigide exposée dans les circulaires convenait mal aux exigences du monde concurrentiel qu'était devenu le secteur bancaire. Les délais d'approbation des prêts furent considérablement raccourcis. En 1962, McLaughlin décida de tenir pour la première fois une réunion du conseil d'administration à Calgary. Au milieu des années soixante, la banque accaparait 75 p. 100 des nouvelles activités dans le secteur du pétrole. La montée des prix de l'énergie pendant les années soixante-dix devait renforcer cette tendance.

Les deux «chocs» pétroliers du début et du milieu des années soixante-dix attirèrent toutes les banques à Calgary, comme sous l'effet d'un puissant aimant. À cet égard, la Royale avait toujours été bien servie par ses administrateurs albertains. Frank McMahon et Fred Mannix avaient beaucoup contribué, depuis les années cinquante, à présenter à la banque de bons clients dans le secteur de l'énergie. Ils furent secondés dans leurs efforts, au cours des années soixante-dix, par des hommes comme Don Getty*. L'Ouest se trouva également des partisans au sein

* Lorsque Getty devint Premier ministre de l'Alberta dans les années quatre-vingt, son siège d'administrateur fut occupé par le Premier ministre sortant, Peter Lougheed. L'élection de Lougheed au conseil constituait presque un retour aux sources pour la banque. En effet, son cabinet d'avocats, Bennett Jones Verchere, était lié à la banque depuis le début du siècle, lorsque R.B. Bennett, l'associé fondateur, avait fourni des services juridiques à la banque. Bennett avait lui aussi, évidemment, fait partie du conseil.

même du personnel de la banque; Hal Wyatt, un natif de Moose Jaw entré à la banque en 1939, se démenait pour que la Royale renforce sa présence dans les Prairies. Étant donné la forte hausse qu'enregistraient les prix de l'énergie à cette époque, ses pressions ne suscitaient pas une grande opposition. À la fin des années soixante-dix, la succursale principale de Calgary était devenue la deuxième en importance au pays, dépassant Montréal et n'étant devancée que par Toronto. L'Alberta, qui représentait 11,3 p. 100 du portefeuille de prêts de la banque en 1971, en constituait 16,4 p. 100 en 1980. La même année, les prêts dans le secteur de l'énergie formaient 20 p. 100 de l'ensemble des prêts commerciaux de la banque.

L'expansion de ces prêts dans le secteur de l'énergie amena la banque à engager des ingénieurs pétroliers. Les innovations apportées à Calgary furent rapidement transposées à l'étranger. C'est ainsi que des membres du service du pétrole et du gaz furent envoyés à Londres, tandis que des bureaux de représentation ouvraient leurs portes à Houston et à Denver. La banque commença à participer à des consortiums internationaux dans le domaine de l'énergie jusqu'en mer du Nord, au Mexique, en Iran et même au Brésil. Au pays, elle assumait un rôle de chef de file dans le financement de certains des mégaprojets qui étaient maintenant en vogue dans le secteur de l'énergie. En 1979, par exemple, elle participa au projet Polar Gas ainsi qu'au financement consortial de Pétro-Canada. Pour symboliser l'importance nouvelle que revêtait Calgary sur le plan financier, la banque y créa en 1978 un poste de vice-président, qu'elle confia à Hal Wyatt. Deux ans plus tard, un service des ressources énergétiques et minières voyait le jour à Calgary afin d'orienter les activités de la banque dans ce secteur. Toujours en 1980, la banque se joignit à la CIBC et à Trizec pour dévoiler les plans de l'imposant Bankers' Hall, situé 8e Avenue à Calgary. La participation de la Royale à cette tour de quarante-neuf étages devait l'aider, selon Hal Wyatt, à «mieux répondre aux besoins croissants de ce marché extrêmement dynamique⁴³».

Le boom de l'énergie dans l'Ouest finit par battre en brèche la suprématie que le Canada central exerçait sur les destinées de la banque. Depuis son déménagement de Halifax à Montréal dans les années 1880, la banque avait en effet été dirigée par des représentants des régions centrales. La disposition de McLaughlin à décentraliser les pouvoirs de la banque coïncidait donc avec les fortes pressions exercées par l'Ouest, qui devaient déplacer le centre de gravité de la Royale vers les Prairies et en faire pour la première fois une banque véritablement nationale, au sens opérationnel du terme. Les prêts au secteur de l'énergie comportaient cependant des dangers cachés, que les années quatre-vingts allaient mettre en lumière. Avec le recul, il est clair que la ruée des banques dans l'Ouest pour y financer l'expansion du secteur de l'énergie s'apparentait, selon l'image employée par un employé de la Royale à Calgary, à une «fièvre collective» qui, avec le temps, allait affecter la politique de prêt des banques. Autant ces dernières avaient péché par excès

de lenteur et de prudence au début des années cinquante dans ce secteur, autant elles devaient tomber dans l'excès inverse à la fin des années soixante-dix et au début de la décennie quatre-vingts. La conséquence de ce laxisme n'était cependant pas encore visible en 1980.

Le secteur de l'énergie, les agriculteurs, les petites entreprises et les employeurs devenaient donc pour la banque des clients nouveaux ou «redécouverts». La base des activités demeurait toutefois le réseau de services de détail; un bon millier de succursales canadiennes apportait à la banque 60 p. 100 de ses dépôts. L'ampleur et la solidité de cette base permettaient de soutenir et d'alimenter les services plus spécialisés que la banque y avait greffés. Le défi des années soixante consistait à maintenir la vigueur de la banque sur le marché du détail en améliorant le service — d'où l'importance de la formation — et en élargissant la gamme des produits. Les prêts hypothécaires constituaient un pas essentiel dans cette direction. D'autres formes, plus accessibles, de crédit à la consommation faisaient leur apparition. En 1959, la Bank of America avait donné aux consommateurs le premier aperçu d'une société «sans comptant» en introduisant sa Bankamericard en Californie. En 1961, elle commençait à faire la publicité de sa carte à la télévision. À partir de là, les choses devaient aller très vite. En 1967, on trouvait une Bankamericard dans 5,1 millions de portefeuilles aux États-Unis. Lorsque Hugh Hardy arriva à la banque en 1966, il se souvenait de son passage dans un service de recherche en marketing à New York. Ainsi qu'il devait le déclarer au directeur général Coleman, «il est généralement admis qu'un système de cartes de crédit, pour peu qu'il soit bien géré, peut se révéler extrêmement profitable». D'autres banques canadiennes caressaient l'idée d'introduire une carte, et une société de financement ayant son siège à Montréal, Credico, était sur le point de lancer une carte à l'échelle nationale. Si elle ne prenait pas l'initiative, la Royale, la plus grande banque du Canada sur le marché des services de détail, risquait de se retrouver dans une situation extrêmement vulnérable⁴⁴.

Le lancement des cartes de crédit représentait un véritable acte de foi pour les banques. McLaughlin y était tout à fait opposé. À la fin de 1966, Hardy insista auprès de McLaughlin et de Coleman pour qu'ils envisagent de se joindre au nouveau réseau de carte de Credico, afin que la banque puisse s'attaquer à ce nouveau champ d'action. Le bruit courait que la Toronto-Dominion était en négociation pour obtenir une franchise de la Bankamericard et que d'autres banques effectuaient des études de faisabilité. Pourtant, lorsque la proposition fut présentée au comité du directeur général, la décision de McLaughlin fut «définitive et irrévocable»: pas de carte de crédit. Après avoir exalté pendant des décennies les vertus de l'épargne, comment les banques pouvaient-elles maintenant faire volte-face en conseillant aux Canadiens d'acheter à crédit, de s'endetter? McLaughlin craignait également que les taux d'intérêt sur les cartes de crédit ne deviennent facilement un «dossier chaud» dans l'opinion publique. Les institutions pouvaient-elles battre en brèche la *Loi sur les*

banques en faisant de l'affacturage — c'est-à-dire en recouvrant des créances moyennant commission — lorsqu'elles accepteraient les bordereaux de crédit des commerçants? Sur le plan interne, les cartes de crédit exigeraient d'importants services de soutien, un recours accru à l'informatique et une formation spécialisée. Étant donné la retenue dont les banques avaient toujours fait preuve jusqu'ici dans leur publicité, comment pourraient-elles «vendre» les cartes à des marchands et à des clients sceptiques? Malgré cette fin de non-recevoir, Hardy fut encouragé lorsque le directeur général Coleman lui demanda discrètement de suivre l'évolution du dossier des cartes de crédit dans les autres institutions.

L'une des caractéristiques qui distinguaient McLaughlin de son autoritaire prédécesseur était que, lorsqu'il le fallait, il savait changer d'avis. Au printemps de 1967, il était manifeste que les autres banques, malgré leur réticence, étudiaient sérieusement l'idée de la carte de crédit et que la Royale risquait de rester sur la touche. Coleman demanda à Hardy de reprendre ses recherches. Les avocats de la banque communiquèrent par exemple avec l'inspecteur général des banques au sujet de l'affacturage. Étant donné la mobilité des consommateurs, il était également évident dès le départ qu'il ne fallait pas songer à faire cavalier seul — c'est-à-dire insister auprès des commerçants pour qu'ils n'acceptent que la carte d'une banque. Il fallait s'associer, c'est-à-dire adhérer à une carte commune avec d'autres institutions. Hardy fit son rapport: la Toronto-Dominion avait déjà «passablement réfléchi à la question et effectuait des travaux préliminaires», et son directeur général en chef délégué, Dick Thomson, était tout à fait prêt à négocier⁴⁵. McLaughlin, maintenant convaincu, établit un groupe de travail spécial qu'il chargea d'effectuer au plus vite les préparatifs nécessaires. En décembre, une délégation de banquiers canadiens se rendait à San Francisco pour se familiariser avec la Bankamericard. La Barclays, en Angleterre, était devenue le deuxième franchisé de ce réseau américain de carte de crédit, qui remportait un vif succès. En août 1968, un consortium canadien formé de la Royale, de la Commerce, de la BCN et de la Toronto-Dominion allait être le troisième.

Les cartes de crédit étaient un produit nouveau pour les banques. Celles-ci devaient tirer leurs profits des frais payés par les commerçants sur chaque opération et des intérêts facturés aux consommateurs sur le solde impayé de leur compte. L'expérience des États-Unis avait démontré que les titulaires de carte gardaient en moyenne un solde débiteur de 140 \$. Pour être acceptée dans tout le pays, la carte devait avoir le même nom dans les deux langues. «Pourquoi pas "Chargex"?» suggéra un cadre de la BCN. Une campagne de promotion devrait ensuite être menée sur deux fronts, auprès des marchands d'abord, puis des clients. Il faudrait pour cela apprendre au personnel de vente à «faire preuve de dynamisme, à être bien informé et à avoir le sens de l'éthique⁴⁶». Le processus d'«activation de la carte» — c'est-à-dire amener les gens à s'en servir — allait

être le défi suivant. Pour couronner le tout, un système complexe d'autorisation des débits et de facturation, adapté aux réalités canadiennes, devrait être mis en place.

Les Torontois et les Montréalais firent connaissance avec Chargex pendant l'été 1968. Diffusée ensuite dans l'Ouest et dans l'Est pendant l'automne et l'hiver, la carte fut remise initialement, sans qu'ils l'aient demandée, à des clients existants de la banque qui paraissaient plus susceptibles de s'en servir. Les protestations des consommateurs obligèrent bientôt les banques à opter pour une commercialisation directe en faisant la promotion des cartes dans les succursales et en envoyant de la publicité par la poste. La carte de crédit fut rapidement adoptée par les Canadiens. En 1971, la Banque Royale devançait ses concurrentes avec ses cinq cent soixante et onze mille titulaires de carte Chargex, dont 80 p. 100 faisaient déjà partie de sa clientèle. L'activation demeurait un problème: seulement 40 p. 100 des titulaires de carte s'en servaient. La banque redoubla d'efforts pour faire la promotion de Chargex. Elle essaya, dans le cadre d'une campagne bien orchestrée, d'obtenir la participation de commerçants situés à des endroits stratégiques, par exemple des chaînes de stations-service. En 1980, on comptait 1,7 million de cartes de la Banque Royale, dont 70 p. 100 étaient employées régulièrement. D'autres changements devaient survenir. En 1977, la carte était rebaptisée du nom universellement reconnu (et toujours bilingue) de «Visa». Les banques apportaient également des améliorations aux services fournis aux titulaires; la Royale fut la première à remplacer l'ancienne méthode consistant à joindre les reçus d'achats par un état mensuel descriptif.

En l'espace d'une dizaine d'années, la carte de crédit avait effectué une percée remarquable dans le monde de la banque canadienne. Chargex avait mis 300 \$ — le plafond accordé initialement — entre les mains de millions de Canadiens sous forme de crédit instantané, qu'il s'agisse du délai de trente jours accordé pour régler le solde ou d'une avance de fonds. Aucun autre produit financier n'a connu une aussi large diffusion dans la société. Aucun n'a exercé une influence aussi profonde sur les habitudes de consommation des Canadiens. Pour les banques, Chargex s'est traduite par des frais généraux élevés, mais les fraudes et les créances irrécouvrables — l'un des motifs d'appréhension des banques au début — n'ont jamais dépassé 1 p. 100 du volume des opérations. Les cartes de crédit étaient donc d'un bon rapport et procuraient des bénéfices stables. Par ailleurs, Chargex contribua beaucoup à l'expansion de l'informatique dans la banque.

La réussite de Chargex s'expliquait non seulement par l'appétit de consommation des Canadiens, mais aussi par les efforts de marketing des banques. Elle témoignait de l'influence de la publicité. Le slogan «Comptant ou Chargex?» allait devenir un lieu commun à la fin des années soixante. Le principe de la carte de crédit devait être promu auprès des consommateurs⁴⁷, mais chaque banque devait ensuite s'efforcer d'élargir sa clientèle propre, puisque Chargex était une carte générique. La publicité pour Char-

gex était donc le fer de lance de l'effort déployé sur un plan plus général par la banque pour «dépoussiérer» sa publicité. La publicité à l'ancienne — à l'aide de dépliants et d'affiches — ne semblait pas à la hauteur de la situation. Même si elle consacrait plus de un million de dollars par année à la publicité écrite, la banque avait l'impression de ne pas beaucoup frapper l'esprit des consommateurs. Une étude effectuée à l'automne 1966 révélait que 7 p. 100 seulement des personnes interrogées pouvaient se rappeler «un élément quelconque des publicités de la Banque Royale». Par contre, 30 p. 100 des mêmes personnes se souvenaient de la publicité d'une quasi-banque concurrente, Household Finance. La différence tenait au fait que HFC consacrait la quasi-totalité de son budget de publicité — beaucoup plus modeste que celui de la Royale — aux annonces télévisées et radiodiffusées⁴⁸. Les banques canadiennes avaient convenu depuis longtemps de ne pas recourir à la publicité dans les médias électroniques — et elles respectaient ce «gentleman's agreement». Ayant résolu, cependant, de s'engager dans une campagne publicitaire à grande échelle, la Royale jugea qu'elle ne pouvait plus prendre de gants: en mars 1967, le directeur général Coleman informait l'ABC que la Banque Royale commencerait dans un mois à diffuser des messages publicitaires à la radio. Le budget de publicité de 1966-1967 fut majoré de 16 p. 100 pour permettre de consacrer 250 000 \$ à la publicité radiophonique⁴⁹. Bien qu'elle ait été qualifiée de «flirt plutôt que de mariage» avec la radio, cette publicité apparut immédiatement comme l'outil le plus puissant de la banque dans le marché en expansion de la fin des années soixante. La Royale passa rapidement à l'étape suivante, celle de la publicité télévisée, malgré son prix élevé.

Ayant ainsi abattu la barrière des conventions, la banque avait besoin d'ancrer sa nouvelle image dans l'esprit des consommateurs. *Toutes* les banques offraient des prêts hypothécaires et la plupart, une carte de crédit. L'amabilité et l'efficacité du service semblaient être le meilleur moyen de se démarquer des autres banques et d'accroître sa part de marché. Si la banque parvenait à se donner cette image, elle pourrait orchestrer autour de ce thème la publicité de tous ses produits. Cette image prit forme pendant l'été 1968, lorsque la banque décida de donner à sa «voix» radiophonique le visage de Mary — Marie-France au Québec —, la caissière idéale, qui incarnerait la Royale aux yeux du consommateur. Étant donné que ce dernier avait affaire principalement à un personnel féminin à la banque, Mary, alias Marie-France, devait être une employée de banque telle qu'on aurait pu la rencontrer à la succursale du coin, une incarnation aimable, attirante et compétente de la banque. Ce personnage fut lancé en 1968 à la radio, où il connut un succès immédiat. Un visage, représenté sur les affiches de la Royale, vint bientôt s'ajouter à la voix. En 1970, Mary faisait sa première apparition à la télévision, où sa voix était doublée par celle d'une actrice. Des recherches intensives commencèrent alors afin de dénicher une Mary/Marie-France dont la voix et l'apparence conviendraient à tous les médias. La perle rare fut trouvée en la personne de Kathleen Flaherty,

une jeune femme d'Ottawa bilingue et pleine d'entrain qui avait suivi des cours d'art dramatique. Kathleen se familiarisa avec le travail d'une caissière en succursale avant d'incarner le rôle de Marie-France à la radio et à la télévision. Tout en projetant une image agréable, Mary/Marie-France devait être «dans la moyenne», ni sophistiquée, ni pédante⁵⁰.

Sur le plan publicitaire, Mary remporta un succès phénoménal. Au cours des six années suivantes, elle devait être l'un des personnages publicitaires les plus connus — peut-être *le* plus connu — au Canada. C'était la première femme à incarner aux yeux du grand public une très grande entreprise canadienne. Mary constituait en quelque sorte le fil d'Ariane qui liait, aux yeux du public, l'éventail de plus en plus large de produits offerts par la banque. Son visage apparaissait sur les affiches et dans les annonces à la télévision; elle assistait, en chair et en os, à l'inauguration des nouvelles succursales et aux manifestations publiques auxquelles la banque participait. En 1973, le responsable de la publicité à la Royale, W.L. Robinson, concluait que «les noms de "Mary" et de "Banque Royale" étaient devenus quasiment synonymes⁵¹». Alors qu'en 1966 seulement 3 p. 100 des personnes interrogées au Canada anglais se rappelaient les publicités de la Banque Royale, la proportion avait grimpé à 59 p. 100 en 1973, soit 14 p. 100 de plus que la cote de sa plus proche rivale. La banque recevait également une note dépassant de 8 p. 100 celle de toutes les autres banques pour la «qualité de sa publicité⁵²». Mary était un tel phénomène médiatique au Canada anglais qu'en 1973 des négociations — qui ne devaient pas aboutir — furent amorcées avec Mattel, le fabricant de la poupée Barbie, en vue de la production d'une poupée Mary.

La campagne de promotion basée sur Mary avait un talon d'Achille. En même temps que celle-ci devenait une personnalité nationale, la société canadienne s'interrogeait de plus en plus sur la place des femmes. C'étaient les années de la «libération des femmes» et, vers le milieu des années soixante-dix, Mary devait s'attirer les foudres du mouvement féministe. En raison même de son succès médiatique, elle en était venue à symboliser la situation des femmes dans la société canadienne *et* dans la banque. Dans le cas particulier de la Royale, Mary donnait l'occasion d'exprimer ouvertement les changements et les frustrations qui couvaient dans les banques canadiennes depuis plus de vingt ans. En 1968, 64 p. 100 des quatre-vingt-deux mille neuf cent vingt et un employés de banque au Canada étaient des femmes. Celles-ci s'occupaient de servir la clientèle. L'étude effectuée par le cabinet Ross en 1966 concluait que 75 p. 100 des femmes employées par la Banque Royale avaient moins de vingt-cinq ans. Pour bon nombre d'entre elles, un poste de caissière constituait un deuxième emploi idéal, un revenu d'appoint pour une jeune famille. Les autres femmes, par contre, étaient frustrées par l'absence de perspectives d'avancement à la banque. Un «plafond de verre», invisible mais bien présent, faisait obstacle à leur ascension. Les hommes qui étaient leurs supérieurs avaient conclu depuis longtemps que les femmes

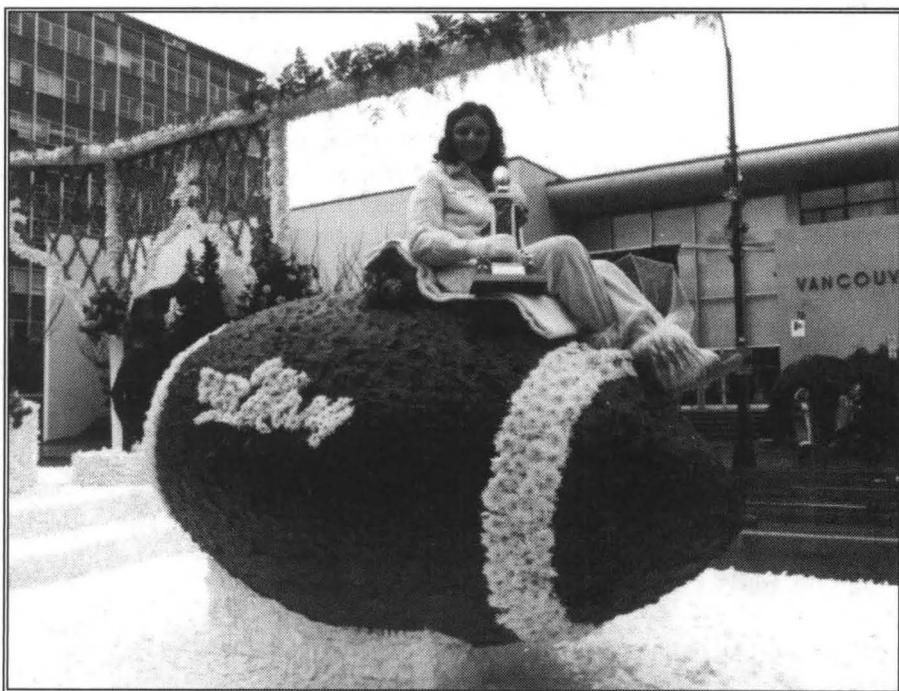


Mon directeur s'y connaît
en matière de financement.
Il vous aidera à utiliser
au mieux notre argent.

Marie-France



BANQUE ROYALE



«Marie-France de la Banque Royale» fait la promotion des prêts à la consommation (photo du haut) et participe au défilé de la coupe Grey à Vancouver au début des années soixante-dix (photo du bas).

n'étaient pas des employées mobiles, de sorte qu'il valait mieux les confiner à des fonctions de service à la clientèle, à un endroit bien déterminé. Étant donné que leurs autres responsabilités les obligeaient souvent à écourter leur carrière, raisonnaient-ils — le taux de rotation du personnel féminin était de 35 p. 100, selon l'étude de Ross —, il ne servait à rien de préparer les femmes à exercer des fonctions de direction. C'était évidemment un cercle vicieux. C'est pourquoi Mary/Marie-France se retrouvait dans un poste de caissière — pour servir les clients. Lors des négociations amorcées avec Mattel, par exemple, il fut question d'une poupée qui serait le «compagnon» de Mary. Comme on pouvait s'y attendre, l'«ami» de Mary serait son patron. Ces stéréotypes sociaux n'avaient évidemment pas cours uniquement dans la banque, mais celle-ci fournissait un exemple frappant de différenciation des rôles selon le sexe. Selon une étude entreprise pour la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme, en 1968 on ne comptait que vingt-neuf femmes parmi les cinq mille cent quarante-sept directeurs de succursales bancaires au Canada⁵³. La Banque Royale avait promu la première femme à ce rang — Georgette Saint-Cyr à Longueuil — en 1968, mais elle ne comptait encore aucune femme à la haute direction ou au conseil d'administration.

En 1973, Mary/Marie-France se trouvait à la succursale du chemin de la Reine-Marie, à Montréal, pour tourner une annonce publicitaire de trente secondes destinée à la télévision. On la voyait en train de servir une mère et son fils. Durant les cinq brèves secondes que durait le dialogue, le producteur faisait dire au petit garçon que, quand il serait grand, il voulait être médecin. Et Mary de répondre: «Moi, je voulais être infirmière.» La publicité passa à la télévision. Peu après, la Royale produisit une brochure éducative sur les opérations bancaires, *Let's Pretend We Work in the Bank*, dans laquelle les petites filles étaient caissières et les garçons, directeurs. La situation ne pouvait plus durer. L'Ontario venait tout juste de créer un Conseil du statut de la femme pour promouvoir l'égalité des chances en matière d'emploi dans la province. Sa présidente, Laura Sabia, décidant de s'attaquer aux stéréotypes sexuels que véhiculaient les publicités de la banque, acheta une action de la Royale afin de pouvoir assister à l'assemblée annuelle des actionnaires en janvier de l'année suivante. C'est là que, interpellant Earle McLaughlin, elle exigea de savoir quand la banque retirerait cette «publicité imbécile» avec Mary⁵⁴. Le même jour, Sabia et McLaughlin se rencontraient discrètement afin de se pencher sur toute une liste de dossiers intéressant les femmes: les pensions, les besoins de crédit de la clientèle féminine et la formation des femmes aux postes de direction. Les hommes travaillant dans les banques, affirmait Sabia, devaient être «sensibilisés» aux frustrations des femmes. McLaughlin reconnut que, effectivement, tout n'était pas parfait et souligna les efforts que la banque déployait afin de placer les hommes et les femmes sur un pied d'égalité⁵⁵. Après cette rencontre, la brochure *Let's Pretend* fut retirée.



Les années soixante et soixante-dix ont vu les femmes sortir des domaines d'emploi dans lesquels elles avaient toujours été confinées à la banque. Le guichet demeurait la «première ligne» de service à la clientèle, ce que le toujours cordial McLaughlin rappelait souvent aux succursales (ci-dessus). Les femmes devaient entamer peu à peu le monopole exercé par les hommes sur les postes de direction. En 1979, Suzanne Labarge (page suivante, lors d'une inspection à Montréal en 1978) devenait la première femme à occuper un poste de cadre supérieur à la banque.

À partir de cette date, les questions intéressant les femmes devaient être inscrites à l'ordre du jour de la banque. Mary et Sabia avaient réussi, ensemble, à attirer l'attention du public sur le rôle des femmes dans les banques canadiennes. Il était temps, avouait McLaughlin, que les banques «se regardent en face sans complaisance⁵⁶». Les femmes s'attendaient maintenant — aussi bien hors de la banque que dans celle-ci — à ce qu'un processus d'égalité des chances en matière d'emploi soit mis en place. Ce fut effectivement le cas, bien que le changement ait été difficile au début étant donné la mentalité masculine qui imprégnait alors les banques canadiennes. Les vieilles habitudes ont la vie dure. En 1976, par exemple, McLaughlin commit la maladresse de déclarer à un journaliste que le conseil d'administration de la banque ne comptait aucune femme parmi ses quarante-huit membres parce que les femmes n'étaient pas «qualifiées dans les domaines qui sont les nôtres». Une «simple ménagère»



ne pouvait faire l'affaire. Les réactions ne se firent pas attendre dans l'opinion publique. McLaughlin sut lui aussi réagir: le conseil d'administration accueillait bientôt deux femmes, Mitzi Dobrin, vice-présidente de Steinberg, et Dawn McKeag, présidente d'une société de placement de Winnipeg. C'est en 1976 également que Mary fut «mise à la retraite». La publicité de la banque, jusque-là axée sur sa personnalité, allait mettre désormais l'accent sur les produits.

Le mouvement en faveur de l'égalité des chances en matière d'emploi n'était pas encore très développé à la fin des années soixante-dix. Il était impossible d'écarter du jour au lendemain l'écrasante majorité d'hommes qui occupaient les postes de cadres. La réforme des grandes entreprises avait ses limites⁵⁷. En 1978, la banque invita une sociologue américaine à organiser à l'intention des cadres supérieurs des «séances de sensibilisation» aux préoccupations des femmes. Des exercices d'association verbale, par exemple, servirent à rendre les cadres masculins conscients des stéréotypes sexuels («les femmes sont... les hommes font...»). Parallèlement, les femmes travaillant pour la banque commençaient à revendiquer elles-mêmes des changements. À Montréal, où le personnel du siège social comptait une forte proportion de femmes, celles qui occupaient des postes de cadres moyens commencèrent à se réunir après les heures de travail

pour discuter de leurs motifs de frustration sur le plan professionnel. La nomination de Gwyn Gill au poste de coordonnatrice RSVP, en 1976, leur offrit la possibilité d'exprimer ouvertement leur mécontentement. La titulaire de ce poste devait jouer le rôle de «protectrice des employés» en portant toutes les plaintes de ces derniers à l'attention de la haute direction. Gill qui, de simple caissière à Halifax, était devenue directrice de succursale à Montréal, paraissait bien placée pour faire comprendre les préoccupations de ses collègues féminines à son vice-président et, le cas échéant, au directeur général en chef Rowland Frazee. Elle accepta le poste. Partagées entre leur dévouement à leur employeur et les frustrations qu'elles éprouvaient en tant que femmes, les employées de la banque savaient qu'elles étaient en train d'obliger la haute direction à passer de la parole aux actes. Frazee ne fut pas long à réagir en instituant un comité consultatif sur le statut de la femme à la Banque Royale⁵⁸.

Après avoir sondé le personnel de la banque à l'aide d'entrevues et de questionnaires, le comité conclut dans son rapport que, si les «politiques de la banque n'étaient pas discriminatoires», il y avait par contre «des inégalités de fait dans la pratique». L'exigence de mobilité ennuyait aussi bien les hommes que les femmes. L'avancement ne pouvait plus dépendre uniquement de la disposition des employés à déménager dans une autre ville. Il fallait plutôt laisser les employés indiquer s'ils étaient prêts ou non à déménager, puis les orienter, qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes, vers le parcours de carrière approprié, recommandait le comité. Celui-ci proposait d'adapter la formation en conséquence, de créer un poste de coordonnateur de l'égalité des chances en matière d'emploi (ÉCE), pour permettre aux femmes de recevoir une formation les préparant à des postes supérieurs, et de diffuser avec vigueur dans toute la banque le thème de l'égalité des chances de carrière. Il existait d'importantes divergences d'opinion entre certains des membres du comité. La banque devait-elle réserver un certain nombre de postes de direction aux femmes? Les contingents en question pourraient-ils être atteints? Était-ce au service du personnel ou à la haute direction de suivre les progrès enregistrés globalement en matière d'action positive? La banque finit par adopter un programme de changement graduel reposant sur le principe de l'égalité des chances en matière d'emploi. Une coordonnatrice de l'ÉCE fut nommée en 1977. La banque se dota de lignes directrices et suivit de près leur mise en application — favorisée par des activités de formation déterminées et la possibilité, pour le personnel féminin prometteur ayant suivi des études universitaires, de bénéficier d'un avancement accéléré. La banque ne se fixa aucun contingent à proprement parler. Des objectifs furent toutefois établis au plan de l'embauche de manière à créer un «bassin» de personnel féminin susceptible d'être promu à des fonctions supérieures. Il n'y eut donc pas de «grand bond en avant» pour les femmes à la Banque Royale, mais une ascension régulière dans l'échelle des responsabilités.

À partir de la fin des années soixante-dix, la présence des femmes dans le bas et le milieu de la hiérarchie ne cessa de s'accroître. Alors qu'en 1977 les femmes ne représentaient que 8 p. 100 des cadres moyens et supérieurs à la banque, elles en constituaient 16 p. 100 en 1982 et 29 p. 100 en 1988⁵⁹. Par contre, les postes d'encadrement de premier niveau — considérés comme le bassin dont devaient sortir les générations futures de dirigeants — étaient féminins à 75 p. 100 en 1988. Malgré cette présence de plus en plus affirmée des femmes à la base, elles étaient extrêmement peu nombreuses au sommet. En 1979, Suzanne Labarge, un cadre bilingue qui avait décroché un diplôme de MBA à Harvard, devenait la première femme à accéder à la haute direction de la banque. Sa nomination au poste de directrice générale adjointe responsable des prêts internationaux fut suivie, en 1984, par la promotion de Gwyn Gill au rang de vice-présidente chargée de la planification et du développement de l'organisation. Les femmes qui avaient réussi à briser le «plafond invisible» déclaraient qu'elles avaient dû faire preuve d'une «très grande combativité» sur le plan professionnel et se «cuirasser» face à l'attitude de certains collègues et clients de sexe masculin. Les femmes, par exemple, n'avaient généralement pas de mentor parmi les hommes qui occupaient des postes supérieurs et il leur était difficile de s'intégrer aux différents «réseaux» — reposant en bonne partie sur la pratique du golf — qui unissaient les hommes de la banque. Ainsi, en 1988, on ne comptait que quatre femmes parmi les cent soixante-seize cadres supérieurs de la banque; deux ans plus tard, ce chiffre était passé à huit, c'est-à-dire 5 p. 100 du total.

La pyramide formée par les cadres reposait sur une assise encore plus large constituée par le personnel de soutien administratif, dont l'écrasante majorité — 93 p. 100 en 1988 — était encore féminine. Il s'agissait des personnes auxquelles la clientèle avait affaire quotidiennement à la banque. À mesure que la gamme des produits bancaires s'élargissait, l'administration des succursales se faisait plus complexe. Le titre vénérable de «caissière» disparaissait au profit de l'appellation «représentante des services à la clientèle» (RSC). Fait amusant, ces années virent réapparaître les «caissiers» dans les banques. Étant le principal emploi offert aux débutants, un poste de RSC permettait d'acquérir la connaissance approfondie des opérations bancaires qui demeuraient la base d'une carrière dans la banque. Ce fut néanmoins au groupe du soutien administratif, en grande majorité féminin, que l'on en vint à associer trois questions qui étaient d'actualité pendant ces années en matière d'emploi: l'informatisation, la syndicalisation et le travail à temps partiel.

L'ordinateur effectuait désormais une grande partie des tâches fastidieuses qui avaient toujours accompagné la plupart des transactions bancaires. Les opérations manuelles qui occupaient jusque-là une bonne partie de la journée de travail des commis de banque étaient maintenant largement automatisées, ce qui engendrait un débat animé sur les conséquences ultimes de l'informatisation des banques, qu'il s'agisse des fonctions stratégiques du siège social ou des opérations effectuées chaque

jour dans les succursales. L'ordinateur allait-il «déquallifier» les préposés aux écritures et en faire de simples automates⁶⁰? L'informatisation allait-elle accentuer la ghettoïsation des femmes à la banque? Vers le milieu des années quatre-vingt, il était devenu clair que l'ordinateur n'allait pas supprimer d'emplois dans les succursales, ni «déquallifier» le personnel. Les effectifs devaient augmenter régulièrement pendant toute la décennie et l'avènement du micro-ordinateur, non seulement réduirait la charge de travail du personnel et rendrait ses tâches moins fastidieuses, mais il permettrait aussi aux RSC d'«effectuer un plus large éventail d'opérations et d'offrir des services financiers plus complexes⁶¹». La banque s'aperçut bien vite que l'informatisation, loin d'être un changement ponctuel, exigeait une adaptation continuelle, obligeant à dispenser constamment une formation au personnel. Et plus la banque investissait dans la formation, plus son personnel prenait de la valeur.

Les mêmes années furent marquées par des tentatives sporadiques de syndicalisation du personnel de soutien dans les banques. Depuis les percées du mouvement syndical au cours des années 1910 et 1920, les employés de banque étaient demeurés l'un des groupes les plus importants de main-d'œuvre non syndiquée au Canada. Une culture d'entreprise bien implantée, la possibilité d'accéder à des postes de direction et la dispersion des employés avaient toujours fait obstacle à la syndicalisation. L'accroissement du personnel féminin dans les banques depuis la Deuxième Guerre mondiale, au point de représenter la majorité des effectifs, avait affaibli ces obstacles puisque, à maints égards, les femmes se sentaient exclues d'une culture d'entreprise qui récompensait les hommes de leur opposition aux syndicats. Parallèlement, les syndicats établis dans les autres secteurs de l'économie canadienne commençaient, dans leur sollicitude, à s'intéresser aux banques. En 1977, le Congrès du travail du Canada appuyait la création du Syndicat canadien des employés de banques de même que sa campagne de syndicalisation dans le secteur bancaire. Une bonne partie de la bataille se déroula dans l'arène offerte par le Conseil canadien des relations de travail. Le syndicat obtint le droit d'organiser les employés de banque au niveau des succursales et de «geler» le personnel de ces dernières lorsqu'il demandait un vote d'accréditation. La direction de la banque, de son côté, se vit reconnaître le droit de ne pas appliquer aux succursales syndiquées les hausses générales de salaires et les améliorations d'avantages sociaux octroyées au personnel non syndiqué⁶².

Une fois de plus, les efforts de syndicalisation tournèrent court. En 1979, environ cinquante succursales — toutes banques confondues — avaient un personnel syndiqué, et peu d'entre elles appartenaient à la Royale. Selon une étude commandée par le Centre for Industrial Relations de l'Ontario, les employés qui se joignaient aux rangs des syndiqués étaient motivés principalement non par des revendications salariales, mais par leur mécontentement devant certaines pratiques de la direction, par exemple les incessants changements d'affectation et l'absence de répit pendant l'été.

Selon la même étude, la Banque Royale était la moins susceptible de prêter le flanc à ces critiques parce qu'elle avait «un service étoffé de relations avec le personnel bien avant que les syndicats n'entrent en scène». Les améliorations que la banque avait apportées à la formation de ses cadres depuis les années soixante avaient fait disparaître en bonne partie les restes de paternalisme dont les syndicats pouvaient tirer parti dans les autres secteurs⁶³.

L'intensification de la concurrence entre les banques, à la suite de la révision apportée en 1967 à la législation bancaire, entraîna une forte augmentation du nombre d'employés à temps partiel. L'allongement des heures d'ouverture dans les succursales et la possibilité de prévoir les pointes de la demande (par exemple lors des jours de paye) rendaient nécessaire le recours à du personnel occasionnel. En 1980, 5 p. 100 des employés de banque au Canada travaillaient à temps partiel. La plupart étaient des femmes. Les critiques reprochaient aux banques de créer délibérément un bassin de main-d'œuvre interchangeable et à bon marché. Les banques répliquaient que le travail à temps partiel était une nécessité si elles voulaient maintenir leur compétitivité et qu'aucun employé à temps partiel ne privait de travail un employé à temps plein. De plus, l'évolution des modes de vie au Canada créait une demande croissante d'emplois à temps partiel⁶⁴.

L'informatisation, la syndicalisation et le travail à temps partiel constituaient autant de manifestations d'un mouvement plus large, amorcé au cours des années soixante, qui devait sensibiliser les banques aux besoins de la société canadienne. Lorsque le pouvoir quasiment absolu que les hommes exerçaient dans le secteur bancaire au Canada commença à s'effriter, les banques furent bien obligées de tenir compte des intérêts des autres groupes dont elles étaient tributaires, qu'il s'agisse de leur clientèle ou de leur personnel. Elles s'adaptèrent avec plus ou moins d'hésitations à cette évolution, qui se fit en grande partie sous l'impulsion des pouvoirs publics et des groupes d'intérêt. Dans l'ensemble, la Banque Royale se tira bien d'affaire à ce chapitre, bénéficiant du fait qu'elle se considérait depuis longtemps comme une institution «progressiste». La représentation parcimonieuse des femmes aux plus hauts échelons de la hiérarchie révélait des failles dans ce caractère progressiste. La banque avait néanmoins fait la preuve que sa culture était à la fois durable et adaptable. En 1986, la Royale était la seule banque canadienne à figurer parmi les «cent meilleures entreprises» au Canada, selon le classement du *Financial Post*. C'était elle qui, dans le secteur bancaire, avait le plus faible taux de rotation du personnel — 2 p. 100 chez les cadres et 8 p. 100 parmi les employés de soutien. Par-dessus tout, signalait le *Post*, la Banque Royale prenait soin de ses employés⁶⁵.

On peut apprécier l'habileté d'Earle McLaughlin au fait que, par exemple, il ne fit rien pour entraver la transformation de la culture de la banque. Il lui arriva à l'occasion de commettre des impairs — au sujet de la présence des femmes au conseil d'administration, par exemple — mais son penchant pour la délégation et la décentralisation rendait les transformations plus faciles. McLaughlin n'était cependant pas laissé à lui-même, dans son bureau

présidentiel, pour scruter les nouvelles tendances. Il continuait de jouer un rôle central dans l'adaptation de la banque à la plus importante, sans doute, des nouvelles influences qui s'exerceraient sur son orientation pendant ses vingt années passées à la présidence: la nécessité pour la banque de s'expliquer sur son rôle dans la société. Le président de la Banque Royale constatait que son temps devait être consacré dans une proportion croissante aux communications avec l'extérieur. Dans un pays qui devenait chaque jour plus complexe sur les plans économique, politique et social, la banque devait discerner les priorités économiques, politiques et sociales des Canadiens, concevoir des stratégies en conséquence et bien souvent, ensuite, justifier ses décisions sur la place publique. Les banques n'étaient plus qu'un groupe d'intérêt parmi d'autres dans la société — un groupe important et bien organisé, certes. L'époque où elles jouissaient d'un accès privilégié aux détenteurs du pouvoir politique était révolue.

Dans les quelques mois qui suivirent son arrivée à la présidence de la banque, McLaughlin commença à arpenter les corridors du pouvoir. En février 1961, il alla présenter ses respects au Premier ministre Diefenbaker et reçut un exposé sur le Nouveau parti démocratique, qui venait d'être créé. Les banques, de déclarer Diefenbaker, étaient des «cibles faciles pour les partisans de la nationalisation⁶⁶». Au fil des années, McLaughlin ne devait jamais se dérober devant la perspective d'un débat public. Il devint un partisan déclaré d'un régime de taux de change flottant pour le Canada: le pays dépendait du commerce extérieur, et son régime de taux de change devait tenir compte de cette réalité. De même, il faisait valoir les dangers qu'il y aurait, pour le Canada, à se laisser gagner par le «syndrome des républiques bananières» en optant pour le nationalisme économique; les investissements directs de l'étranger, loin d'asservir le Canada, lui avaient permis de se *bâtir*⁶⁷. Il devait par la suite critiquer la décision du Premier ministre Trudeau d'imposer un système national de contrôle des prix et des salaires au milieu des années soixante-dix. McLaughlin se fit donc le porte-parole du libéralisme économique dans les débats publics, en exprimant franchement son opposition à tout ce qui entravait la liberté du marché.

McLaughlin savait qu'il ne pouvait affronter seul les nouvelles tendances sociales. Il s'agissait d'une époque agitée. Le Viêt-nam avait ébranlé la bonne conscience des démocraties occidentales. L'opinion publique se méfiait de tout ce qui est étai «gros» et avait tendance à remettre en cause le pouvoir; elle considérait les banques comme «obèses et arrogantes⁶⁸». Les entreprises devaient acquérir le «sens des responsabilités sociales»; McLaughlin aimait répondre à cela que les banques avaient des «responsabilités» plutôt que du «pouvoir». Cela dit, il savait bien que les discours ne suffisaient pas en ces années de remise en question. La banque devait maintenant prévoir les transformations politiques et sociales et être prête à modifier son comportement en conséquence. Il lui fallait devenir «proactive», pour reprendre un terme à la mode; elle ne pouvait plus s'en remettre à de simples activités de *relations* publiques

ex post, mais devait veiller à ses *affaires* publiques. Une réorganisation effectuée en 1975 au service des relations publiques du siège visait à réorienter la banque vers des «relations publiques planifiées et préventives⁶⁹».

McLaughlin fit de nouveau appel à des experts de l'extérieur. De nouvelles méthodes — sondages d'opinion, «suivi» des dossiers — aidèrent la banque à «soigner son image». En 1976, la Royale engagea un lobbyiste d'Ottawa, Intercounsel, pour l'aider à s'orienter dans le labyrinthe qu'était devenu le système d'élaboration des politiques publiques dans la capitale fédérale. Un an plus tard, elle devenait membre en règle du Conseil canadien des chefs d'entreprise. Tout en gardant des liens étroits avec l'Association des banquiers canadiens, la Royale ne tarda pas à établir son propre bureau des «affaires gouvernementales», rue Sparks. Elle compléta cette stratégie en renforçant ses activités philanthropiques. En 1967, par exemple, elle avait institué le Prix de la Banque Royale — dont la valeur est aujourd'hui de 100 000 \$ — afin d'honorer les contributions exceptionnelles «au bien-être de l'humanité et au bien commun».

Parmi toutes les questions sociales et politiques avec lesquelles McLaughlin dut composer pendant deux décennies, aucune ne fut plus épineuse que celle de l'unité nationale. L'euphorie de l'année du centenaire fit bientôt place à l'inquiétude au niveau national: le Québec lorgnait du côté du séparatisme, tandis que l'Ouest commençait à manifester son aliénation. Les deux phénomènes menaçaient le cœur même du système bancaire canadien. Ne s'agissait-il pas, après tout, d'un système bancaire *national* dont l'efficiencia tenait en bonne partie à sa capacité d'offrir des services d'un océan à l'autre? Tout éclatement du pays porterait gravement atteinte au système bancaire. Ayant son siège social à Montréal, la Banque Royale se sentait d'autant plus vulnérable si le Québec s'orientait sur la voie de l'indépendance. Au-delà des considérations d'ordre pratique — elle comptait sept mille sept cents employés au Québec en 1977 —, la Royale avait un problème d'image, apparaissant comme un pilier du monde des affaires anglophone à Montréal. Malgré les événements de l'époque — comme l'accession au pouvoir du Parti québécois en 1976 et l'adoption du projet de loi n° 101 — McLaughlin proclama le «désir profond» de la banque de demeurer au Québec «moyennant des conditions qui le lui permettraient⁷⁰».

À cet égard, l'un des aspects ironiques de la décentralisation opérée par McLaughlin était que l'emplacement du siège social avait de moins en moins d'importance pour la marche quotidienne des activités de la banque. Les télécommunications, l'avion à réaction et la délégation des pouvoirs avaient en fait «raccourci les distances». Les pouvoirs pouvaient être exercés là où se trouvaient les activités; Toronto, Vancouver et Calgary absorbaient beaucoup de personnel. Rien ne symbolisait mieux cette évolution que l'ouverture de la Royal Bank Plaza à Toronto en 1976. Cet ensemble s'imposait au regard par l'élégance de son architecture — deux tours de verre doré — plutôt que par sa simple masse. Un an plus tard, trois fonctions du siège social — placements, marchés monétaires inter-

nationaux et marketing — étaient déplacés de Montréal à Toronto. Le siège social de Montréal demeurait toutefois important. Des fonctions d'intégration essentielles, par exemple en matière de change, continuaient d'y être exécutées. Par conséquent, lorsque le Québec commença à envisager de mettre en œuvre une législation linguistique qui favoriserait la francisation des entreprises, la banque ne tarda pas à réagir. Même si la réglementation fédérale permettait de soustraire la plupart des activités de la banque à l'application du projet de loi n° 101, la Royale fit clairement savoir au gouvernement péquiste qu'il serait difficile de mener des opérations bancaires internationales dignes de ce nom à Montréal si les citoyens n'avaient pas le choix de leur langue de travail.

Face à cette loi, la banque défendit avec vigueur son rôle au Québec. Sur le plan opérationnel, la région du Québec regroupait quatre mille huit cent vingt-deux employés, dont 88 p. 100 étaient bilingues. Depuis le début des années soixante, toutes les circulaires étaient publiées dans les deux langues officielles. La banque recrutait dans les universités et les écoles secondaires du Québec. Malgré cela, elle restait fermement convaincue que «le mérite, les compétences et l'expérience» — et non des contingents imposés par la loi — devaient présider à l'embauche du personnel. Sur le plan de la clientèle, la banque n'était plus un îlot anglophone dans la province. Les détenteurs de 51 p. 100 des comptes personnels étaient francophones, la proportion étant de 66 p. 100 pour les comptes des administrations publiques. Par contre, les deux tiers de ses comptes «industriels» étaient représentés par la clientèle anglophone⁷¹. Le Québec était «le plus important bénéficiaire des activités des banques à charte canadiennes, si le fait d'avoir plus de prêts que de dépôts [était] considéré comme un avantage⁷²».

L'évolution politique au Québec porta néanmoins un autre coup à la culture de la banque. Le personnel du siège à Montréal, qui comptait deux mille cent cinquante-huit personnes, parlait couramment anglais à 98 p. 100 en 1977, mais 49 p. 100 seulement de ces employés avaient une connaissance pratique du français. Le personnel de la région du Québec, par contre, était en très grande majorité francophone. Le problème consistait donc à attirer les francophones dans les secteurs national et international de la banque. Comme cela avait été le cas lorsqu'il avait fallu intégrer les femmes à la culture de la banque, celle-ci devait adapter ses façons de faire aux nouvelles réalités du Québec. Une étude du marché de la province faite en 1979 par la banque concluait: «Nous sommes perçus comme une grande banque anglaise particulièrement accueillante aux grandes entreprises⁷³.» McLaughlin réagit, comme à son habitude, en intensifiant ses pressions sur la banque pour qu'elle tienne compte du «fait français». Les cours de langue destinés aux cadres supérieurs furent renforcés. Les noms canadiens-français se firent plus nombreux aux postes de haute direction; en 1978, par exemple, Pierre Fréchette fut nommé premier vice-président, Affaires gouvernementales, afin d'aider le siège social à piloter des «dossiers très délicats» à Ottawa et à Québec. Ordre fut donné au personnel de se conformer au projet de loi n° 101,

tandis que la banque nouait de bonnes relations de travail avec le gouvernement péquiste dans le domaine des finances provinciales. Lors d'un dîner organisé par l'ABC au début de 1979, le ministre des Finances Jacques Parizeau déclarait au vice-président de la banque, J.G.R. Bénard, que la province «appréciait tout particulièrement» l'appui apporté par la banque aux emprunts de la province sur le marché des eurodollars⁷⁴. La Royale continuait donc d'afficher ses convictions fédéralistes, tout en essayant de modifier son image et sa mentalité au Québec.

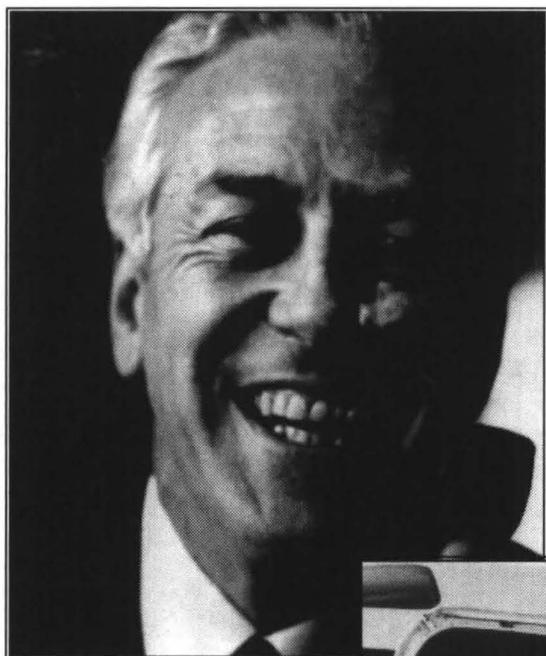
À la fin des années soixante-dix, la banque tenta également de s'adapter aux nouvelles réalités régionales sur d'autres plans. Tout au long de la décennie, McLaughlin avait fait «tourner» les cadres les plus prometteurs en essayant d'accorder les ambitions de chacun à ses compétences. À la différence de Muir, il avait su cultiver les talents des cadres supérieurs de la banque, dont l'affectation avait été guidée par son sens de la décentralisation. Les dirigeants passaient d'un poste à l'autre, de manière à acquérir une expérience plus complète dans le monde en expansion de la banque au Canada. Ironiquement, McLaughlin avait omis de tenir compte, dans ces affectations, de la nécessité de pourvoir à sa propre succession. Même s'il aimait déclarer facétieusement qu'il n'avait aucunement l'intention d'imiter nombre de ses prédécesseurs en quittant son bureau de président «les pieds devant», sa succession ne lui paraissait pas prioritaire.

L'âge officiel de la retraite à la banque était de soixante ans, mais McLaughlin avait franchi cette limite en 1975. Le chef de la direction avait toujours choisi lui-même le moment de sa retraite. Cependant, depuis que Morris Wilson était devenu le premier banquier de métier à occuper la présidence, personne ne s'était trouvé à ce poste plus longtemps que McLaughlin. La réussite manifeste de la banque et le caractère affable de McLaughlin semblaient le protéger. Le conseil d'administration n'en commençait pas moins à exercer des pressions pour qu'un changement intervienne, personne ne tenant à voir se répéter la situation déchirante qu'avait engendrée le décès brutal de Muir en 1960. Le premier pas vers la sortie fut franchi en 1977 lorsque, lors d'une réunion tenue à Calgary, le conseil d'administration demanda à McLaughlin d'abandonner son titre de président, pour s'appeler désormais président du Conseil et chef de la direction. La présidence serait confiée à un dauphin qui prendrait en main les opérations de la banque.

La lutte pour la présidence fut aussi serrée que celle qui, en 1960, avait opposé Sedgewick et McLaughlin, mais elle ne donna pas lieu aux mêmes déchirements. Les principaux prétendants, Rowland Frazee et Jock Finlayson, possédaient tous deux la vaste expérience qu'un «gars de la banque» ambitieux pouvait acquérir, même après la Deuxième Guerre mondiale. Il était encore possible à quelqu'un qui aspirait au poste suprême de faire valoir une connaissance pratique d'à peu près toutes les fonctions importantes de la banque. Finlayson possédait une solide expérience internationale tandis que Frazee, comme McLaughlin, avait fait des études universitaires. Finlayson était président du Conseil délégué et vice-président

directeur depuis 1972, Frazee directeur général en chef et vice-président directeur depuis 1973. Tous deux nés en 1921, ils avaient encore devant eux au moins cinq bonnes années de service à la direction de la banque. McLaughlin fixa finalement son choix sur Frazee, qu'il entreprit immédiatement d'appuyer en nommant Finlayson vice-président du Conseil. Le secteur d'activité extrêmement important que constituait Toronto serait placé sous l'autorité d'un second vice-président du Conseil, Doug Gardiner; celui-ci avait considérablement développé les affaires de la banque sur le marché crucial de l'Ontario. L'équipe de la haute direction fut renforcée par l'arrivée de Robert Utting, fort d'une vaste expérience au niveau international, au poste de directeur général en chef délégué, et de Tommy Dobson et Bev McGill, à titre de vice-présidents directeurs.

En 1979, un McLaughlin encore réticent et le conseil d'administration avaient affiné la stratégie de succession. Frazee prenait le titre de chef de la direction, McLaughlin restant président du Conseil mais étant déchargé de ses fonctions de direction. Frazee entreprit sans tarder de répartir les pouvoirs entre les cadres supérieurs de la banque. L'ancienne pyramide du pouvoir dont le sommet était occupé par une seule personne n'offrait guère de possibilités pour satisfaire les ambitions de plusieurs. Le «système de direction» annoncé en 1980 visait à répartir le plus largement possible les pouvoirs à l'échelon le plus élevé d'une entreprise dans laquelle une seule personne pouvait être chef de la direction à un moment donné. Frazee était désormais président et chef de la direction; il était secondé à Toronto par Finlayson, qui supervisait les services à l'entreprise à l'échelle mondiale avec le titre de vice-président du Conseil. Hal Wyatt, qui faisait valoir depuis longtemps la nécessité de répondre dans l'Ouest aux besoins de la région en matière de services bancaires, devint vice-président du Conseil à Calgary. Quant au directeur général en chef Utting, il devenait vice-président du Conseil à Montréal, d'où il supervisait les stratégies financières de la banque à l'échelle mondiale. Lorsque McLaughlin quitterait l'étage de la haute direction en 1980, Frazee deviendrait président du Conseil et chef de la direction, Finlayson deviendrait président et le directeur en chef Utting rejoindrait Wyatt au rang de vice-président du Conseil. Étant donné les pouvoirs qui étaient en jeu, la transition eut lieu de façon extrêmement harmonieuse. Le *Wall Street Journal* y vit l'influence du gourou de la direction d'entreprise Peter Drucker et fit remarquer que cette «conception en feuillets, de la haute direction ressemblait beaucoup à celle qu'avait adoptée Citicorp à New York⁷⁵». «En fait, déclara Frazee à la presse, nous avons rattaché directement les principaux secteurs de la banque à la haute direction. Nous estimons que la banque pourra ainsi faire preuve d'une plus grande souplesse et sera mieux en mesure de répondre aux besoins de sa clientèle, à l'orée des années quatre-vingts⁷⁶.» Tout au long de sa présidence, Frazee ferait du remplacement des dirigeants une question prioritaire; il n'était plus suffisant de laisser germer les nouveaux talents appelés à succéder un jour aux dirigeants d'aujourd'hui, il fallait leur apporter des soins attentifs.



«Les bonnes personnes... aux bons endroits.» Earle McLaughlin savait s'entourer de lieutenants compétents. Pour la première fois, des Canadiens de l'Ouest atteignaient les plus hauts échelons de la banque. Jock Finlayson (en haut, en 1969), né à Nanaimo, devait parvenir à la présidence en 1980. Hal Wyatt, natif de Moose Jaw (photo du bas), était persuadé que la banque avait besoin d'un responsable portant un titre plus prestigieux dans l'Ouest; en 1978, il fut nommé vice-président à Calgary.

En septembre 1980, McLaughlin célébra ses soixante-cinq ans et abandonna son siège de président du Conseil. Il n'aurait pas de mal à remplir ses journées, entre les conseils d'administration, les œuvres de charité, la recherche de livres d'aventure pour la jeunesse de G.H. Henty, dont il faisait la collection, ainsi que le golf et le simple repos au soleil des Bermudes. Il devait rester membre du conseil d'administration de la banque jusqu'à l'année de son décès, survenu en 1991. Il laissait derrière lui une banque complètement transformée. La Royale et ses activités avaient évolué davantage durant les vingt années que McLaughlin avait passées à sa présidence que pendant le demi-siècle qui avait précédé.

Si McLaughlin avait pu, grâce à une baguette magique, transporter un employé travaillant à la banque avant la Première Guerre mondiale dans une succursale de la Royale en 1960, il n'aurait pas été surpris du tout de constater que, après quelques jours d'adaptation, le jeune employé se tirait fort bien d'affaires. En effet, les banques canadiennes n'avaient guère changé pour l'essentiel depuis leur accession à la dimen-



En 1977, la banque devait avoir un autre président issu des Maritimes en la personne de Rowland Frazee, né à Halifax et dont le père était directeur de succursale à la Royale. McLaughlin accueille son successeur (à droite).

sion nationale, au début du siècle. Les produits, les méthodes et le cadre de travail n'auraient pas dépaysé un employé du début du siècle. Si, par contre, un employé de 1960 s'était retrouvé dans la peau d'un représentant des services à la clientèle en 1980, le choc aurait été beaucoup plus grand. Les cartes de débit, les hypothèques, la «bancatique», les REÉR, les fonds communs de placement et les prêts à la consommation n'existaient pas dans le monde traditionnel d'un «gars de la banque». Celui-ci aurait également eu du mal à se trouver des affinités avec nombre de ses nouveaux collègues. Il aurait certainement été stupéfait à l'idée de travailler sous les ordres d'une directrice de succursale, par exemple. Enfin, la notion de banque universelle, avec tout son cortège d'informatique et de déréglementation, l'aurait sûrement laissé perplexe.