

## CHAPITRE QUATRE

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

Le rapport annuel de 1903 de la Royale était, de l'avis du *Monetary Times*, «un véritable petit bijou<sup>1</sup>». Pour ses 595 actionnaires, la Royale était un réseau de quarante-neuf succursales disséminées de Cuba à la Colombie-Britannique, dont l'actif de 25 millions de dollars générait un bénéfice de 373 252 \$. Les résultats financiers s'étaient sensiblement améliorés par rapport à 1902, scénario qui se répéterait les vingt-cinq années suivantes. Par exemple, le *Monetary Times* signalerait quatre ans plus tard que le «bénéfice enviable» de 746 775 \$ de la Royale se traduisait par un rendement de 19 p. 100 sur le capital de la banque, «de quoi faire blêmir d'envie certaines de ses concurrentes<sup>2</sup>». Lorsqu'elle célébra son cinquantième anniversaire, en 1919, la Royale était devenue la deuxième banque en importance au Canada; au milieu des années vingt, son actif s'élevait à 583 789 509 \$ et son réseau atteindrait six cent cinquante-quatre succursales, lui permettant ainsi de devancer la Banque de Montréal en tête du peloton. La Royale connaissait une croissance sans précédent. «Depuis un certain nombre d'années, la Royale nous a habitués, notait le *Saturday Night* en 1920, à établir constamment de nouveaux records<sup>3</sup>.»

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

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

C'est au cours des vingt-cinq premières années du xx<sup>e</sup> siècle que devait véritablement prendre forme la structure institutionnelle de la banque canadienne. Ainsi, la physionomie du secteur bancaire canadien en 1925 serait encore aisément reconnaissable trois quarts de siècle plus tard. En 1900, la Banque de Montréal dominait de toute sa stature une myriade de petites banques régionales qui luttait pour se tailler une place sur le marché national. Ce premier quart de siècle allait être marqué à la fois par une croissance extraordinaire de l'actif et des réseaux bancaires et, paradoxalement, par une diminution constante du nombre de banques. En 1900, le Canada comptait trente-six banques; en 1931, il n'en avait plus que dix. Au cours de la même période, le nombre de succursales passa de sept cent huit à plus de quatre mille. Les Canadiens profitaient de cette expansion. Ainsi, en 1900, on comptait une succursale pour sept mille six cents Canadiens. Après vingt ans d'une croissance fulgurante, ce ratio était passé à une pour mille neuf cents Canadiens et s'était fixé, en 1930, à une succursale pour deux mille cinq cents Canadiens<sup>4</sup>. Parallèlement à cette augmentation rapide du nombre de succursales qui dura de 1900 à 1920, l'actif des banques canadiennes s'accroissait en moyenne de 9,45 p. 100 l'an. Durant toute cette période, la Royale fit mieux que tirer son épingle du jeu. Alors qu'en 1900 elle représentait 3,6 p. 100 de l'actif des banques canadiennes, ce chiffre était passé à 18,7 p. 100 en 1920 avant d'atteindre, en 1930, 27,2 p. 100. À cette époque où l'on assistait à l'émergence des «grandes banques» canadiennes, la Royale apparaissait comme la plus grande. Comme Herbert Holt devait le déclarer à l'assemblée annuelle de 1912, lorsque le Canada était «un pays où l'on brassait de petites affaires, les petites banques suffisaient, mais il fallait maintenant des banques capables de traiter les importantes opérations de l'époque<sup>5</sup>». Sept ans plus tard, le directeur général de la Banque de Nouvelle-Écosse rappelait également au ministre des Finances, Thomas White, que «seules les grandes banques solides [pouvaient] croître<sup>6</sup>».

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

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

La Royale ne fut certes pas la seule banque canadienne à s'engager dans cette voie; ainsi, Pease assurait au Comité de la banque et du commerce de la Chambre des communes, en 1913, que «la Royale n'était pas la championne des fusions<sup>7</sup>». Il reste qu'Edson Pease fit preuve d'un extraordinaire talent dans l'assemblage des différents éléments qui allaient composer le réseau de la Royale à l'issue de toutes ces fusions, chaque banque absorbée présentant un intérêt particulier. L'image qui se dégageait en 1925, après la dernière fusion, révélait un ensemble bien équilibré, à l'échelle nationale, de villes et de régions. Chacune des banques absorbées apportait ses atouts propres et complétait la culture — déjà bien définie — de la Royale. La chance n'était certainement pas étrangère à cette réussite, plusieurs tentatives de fusion ayant en fait été bâclées. Cependant, le système bancaire canadien devenait chaque jour beaucoup plus complexe, devant composer avec l'opinion publique, la politique étatique et le jeu de la concurrence. Le génie de Pease fut de réussir à piloter la banque dans un paysage où la plupart des points de repère étaient en train de changer. La stratégie de fusion de la Royale fut dans l'ensemble orientée et exécutée avec précision, chaque transfusion de personnel nouveau renforçant la culture de la banque au lieu de la diluer. Tout au long de cette période, Herbert Holt, président de la banque, s'occupait de ses autres intérêts commerciaux, qui étaient fort variés. Étant donné le rôle de premier plan joué par Pease, il était tout naturel que la banque décide, en 1916, de créer pour lui un nouveau poste de haute direction, celui d'administrateur général; Pease, ainsi libéré de la marche quotidienne de la banque (C.E. Neill étant devenu directeur général), pouvait se concentrer sur son orientation stratégique.

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

à souscrire à cette explication, mais à l'origine, l'idée de prendre le contrôle d'autres banques lui était venue parce que des facteurs internes commençaient à limiter la croissance de la Royale. Le principal facteur était l'incapacité de la banque à produire suffisamment de jeunes employés fiables pour soutenir le rythme de son expansion. Même si elle avait réussi à former une véritable petite armée de «gars de la banque», la Royale avait de plus en plus de mal à trouver les ressources humaines nécessaires à son expansion. Une même plainte revient constamment dans la correspondance émanant à l'époque du siège social: «Nous manquons de bons employés.» Étant donné le gradualisme qui caractérisait la formation des «gars de la banque», il était difficile d'accorder des promotions accélérées aux jeunes employés. On risquait d'encourager la négligence dans les opérations bancaires et d'accroître les risques d'erreur et de détournement de fonds en confiant à des hommes des responsabilités qu'ils n'étaient peut-être pas encore prêts à assumer, sur le plan technique et moral. Dès 1899, le conseil d'administration était obligé de surseoir à l'ouverture de nouvelles succursales à cause, avouait-il, de la «difficulté que nous éprouvons à trouver les hommes qu'il nous faut, notre personnel ayant été affecté en grand nombre au cours de l'année écoulée à nos succursales de l'Ouest<sup>8</sup>». C'était l'Ouest qui entraînait la plus forte ponction sur le personnel de la banque, les succursales isolées que la Royale y ouvrait exigeant des employés au caractère bien trempé et aux capacités supérieures à la moyenne. Il en allait de même, dans une large mesure, dans le réseau de plus en plus étendu que la banque était en train de créer à l'étranger. Un directeur qui n'avait pas fait ses preuves ne pouvait, par exemple, être affecté à un poste isolé dans la province d'Orient, à Cuba. La réputation d'institution «misant sur les jeunes» que s'était faite la Royale témoignait néanmoins de la volonté de la direction de confier rapidement des responsabilités à ses recrues. Bon nombre de ces nouveaux cadres ne tenaient pas le coup. Deux ans après l'ouverture d'une succursale à Grand Forks, ville de Colombie-Britannique fondée sur l'exploitation du cuivre, le siège social avait appris à sa grande consternation que le directeur s'était laissé entraîner dans une affaire de prêt douteux et qu'il avait succombé à une dépression nerveuse<sup>9</sup>.

La Royale avait conçu divers moyens pour atténuer les tensions auxquelles était soumis son personnel. Le siège de Halifax et, après 1908, le «palais de marbre» de Montréal servaient d'«incubateurs» aux jeunes commis issus des Maritimes en leur permettant de se familiariser dans des conditions idéales avec les pressions que comportait le métier de banquier en milieu urbain. On retrouvait souvent, dans les souvenirs du personnel, l'image de «caissiers complètement submergés» à Montréal, que l'on formait en toute hâte afin de pouvoir les envoyer dans l'Ouest<sup>10</sup>. Le conseil d'administration allait cependant s'apercevoir bientôt que ces cadres obtenus par «forçage» succombaient fréquemment aux tentations d'enrichissement rapide qu'offraient les villes minières de l'Ouest et quittaient la banque. Il était donc plus sûr, concluaient les banquiers de l'Est, d'importer d'Angleterre et

d'Écosse du personnel ayant fait ses preuves, quitte à lui verser une prime pour s'assurer de sa loyauté; cependant, même cela ne permettait pas de répondre aux besoins de ressources humaines créés par l'expansion. La seule autre possibilité était d'aller chercher du personnel chez les concurrents. Il y avait cependant un obstacle: les banques s'étaient entendues tacitement pour ne pas se voler leur personnel entre elles, principalement parce qu'elles craignaient de provoquer ainsi une surenchère qui ferait grimper les salaires. Cette règle tacite serait observée jusque dans les années soixante: il fallait remettre sa démission avant de chercher un emploi dans une autre banque. Aussi l'idée d'acheter purement et simplement une banque tout entière, avec son personnel, devenait-elle extrêmement séduisante. Étant donné que la formation des employés de banque était relativement uniformisée au Canada, il ne serait pas difficile d'intégrer le personnel venant d'autres banques. De plus, une fusion permettrait d'obtenir les services de *cadres* bien formés, et non uniquement de commis et, comme une fusion se soldait habituellement par la fermeture des succursales qui faisaient double emploi dans l'Est, la banque disposerait immédiatement d'un excédent de personnel qu'elle pourrait réaffecter ailleurs. «Le regroupement, confiait Pease à un ami à propos de la prise de contrôle de la Quebec Bank en 1916, nous permettra de disposer de cent cinquante hommes en surplus, qui nous seront extrêmement utiles. Le manque de personnel nous a empêchés de nous implanter dans certains nouveaux secteurs intéressants<sup>11</sup>.»

La pénurie de personnel n'était pas le seul facteur qui entravait l'expansion de la Royale. Il y avait aussi la concurrence. Comme la *Loi sur les banques* plafonnait à 7 p. 100 (8 p. 100 à l'occasion) le taux d'intérêt exigible sur les prêts et que le taux servi sur les dépôts était fixé par consensus à 3 p. 100, il n'était guère possible aux banques canadiennes de se faire directement concurrence sur les produits. La concurrence était affaire d'emplacement et de services; ces deux éléments permettaient d'accroître sa part de marché. Dans un pays où les petites villes étaient encore prépondérantes, seules quelques grandes agglomérations permettaient aux banques de se livrer une vigoureuse concurrence. Dans les localités moins importantes, le marché était trop restreint pour que plusieurs banques puissent se le partager de façon rentable. Ainsi, la Royale s'était heurtée à une vive opposition de la Traders, banque torontoise, lorsqu'elle avait essayé de s'implanter dans les régions rurales de l'Ontario. Les directeurs de la Royale avaient tenté par tous les moyens de soustraire des clients aux succursales bien établies de la Traders et, même lorsqu'ils y étaient parvenus, les opérations avaient rarement été lucratives. Dès 1898, le président de l'ABC, D.R. Wilkie, déplorait ce «délire de concurrence». Peu après, l'Association avait entrepris de faciliter la conclusion d'ententes officieuses de «partage du territoire», qui mettaient un terme à la concurrence dans les petites localités<sup>12</sup>.

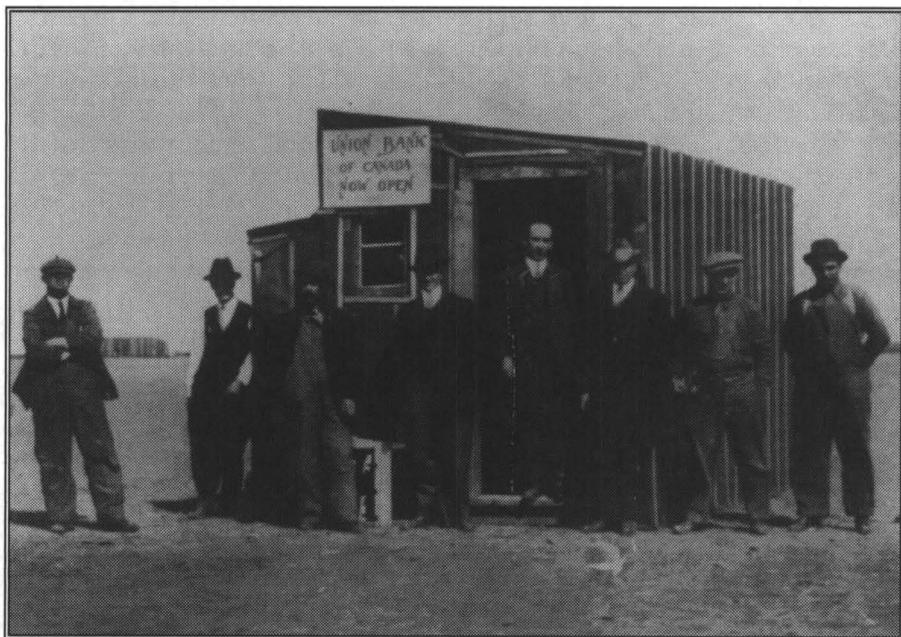
Les dangers d'une expansion effrénée bâtie sur des bases fragiles furent démontrés de manière spectaculaire à Pease et à ses collègues par

l'effondrement ignominieux de la Sovereign Bank en 1908. Après avoir obtenu sa charte en 1901, la Sovereign, sous la houlette de son directeur général, l'ancien cadre de la Royale D.M. Stewart, s'était lancée à corps perdu dans les régions rurales de l'Ontario, ouvrant succursale après succursale à un rythme tel que le monde de la banque, traditionnellement réservé, en restait ébahi. Forte de l'appui financier de New York et de la prestigieuse banque allemande Dresdner, la Sovereign appliquait des méthodes qu'on qualifiait invariablement de «très américaines». L'une des innovations de Stewart avait consisté à verser des intérêts chaque trimestre sur les comptes d'épargne. En 1907, il pouvait se targuer d'avoir près de quatre-vingt-dix succursales et 25 millions de dollars d'actif. Cependant, la crise de 1907, secouant Wall Street et entraînant une brutale contraction du crédit, allait mettre en évidence la fragilité de la Sovereign. L'année précédente, l'Ontario Bank s'était effondrée sous le poids d'une quantité de prêts non garantis. Son directeur général s'était rapidement retrouvé au pénitencier de Kingston. Quant à Stewart, qui avait déjà donné sa démission à la Sovereign, il quitta le pays en toute hâte lorsqu'il apparut que la banque avait d'énormes créances irrécouvrables dans les chemins de fer en Alaska et dans le Midwest américain, ainsi que dans les services publics. «C'est l'ambition qui l'a fait naître, qui l'a soutenue — mais sans la nourrir — et qui l'a fait périr», concluait le *Monetary Times* en guise d'épithète<sup>13</sup>. Comme elle l'avait fait pour l'Ontario Bank, la Royale devait participer au sauvetage de la Sovereign, versant 300 000 \$ à un fonds de liquidation établi par l'ABC et finissant par hériter de six succursales sans grande valeur de la Sovereign<sup>14</sup>.

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

Il leur fallait des crédits à court terme pour la période allant des semailles du printemps à la récolte d'automne. Ainsi que le déclarait sentencieusement le directeur de la succursale de Winnipeg à Pease en 1913: «Nous devons nous souvenir qu'il s'agit d'un pays de production céréalière. On pourrait dire en gros qu'il y a un seul jour de paie dans l'année: le jour où l'agriculteur vend ses céréales. Lorsque nous accordons un prêt à un fermier pendant l'hiver ou au printemps, nous savons pertinemment qu'il ne nous sera remboursé qu'à la fin de l'automne ou l'hiver suivant<sup>15</sup>.» À long terme, les agriculteurs étaient prêts à miser sur la hausse du prix des céréales et de la valeur des terres pour assouvir leur appétit de crédit.

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



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

avocats à Calgary James Lougheed (fondateur de ce qui allait devenir une grande famille conservatrice de l'Alberta) et R.B. Bennett. Dans les années dix, des administrateurs de Winnipeg furent nommés. Avec une souplesse typique, la *Loi sur les banques* se pliait aux besoins de l'Ouest canadien, son article 88 donnant une parfaite illustration de la capacité du système bancaire canadien de répondre aux besoins d'une économie en voie de développement, où les capitaux étaient rares mais la main-d'œuvre et les ressources abondantes. Aux termes de l'article 88, un agriculteur pouvait obtenir au printemps un prêt à court terme (de trois à six mois) afin d'acheter des semences, de l'engrais ou de la ficelle à lier, sur la garantie de la récolte qu'il obtiendrait à l'automne<sup>16</sup>. Les directeurs de succursale de l'Ouest devinrent bientôt des passionnés de l'agriculture, faisant la tournée des fermes pour vérifier l'état de la récolte ou évaluer la qualité du grain récolté. L'article 88 serait élargi par la suite pour s'appliquer à l'élevage des bovins. Tout comme elles avaient financé les pêcheries et l'industrie forestière dans les Maritimes, les banques contribuaient maintenant à convertir des ressources non transformées en produits finis destinés à l'exportation. L'article 88 avait cependant un talon d'Achille: la capacité des agriculteurs de rembourser leurs emprunts dépendait de l'abondance des récoltes et de la hausse des prix, faute de quoi les dettes envers la banque risquaient de s'entasser aussi rapidement que les céréales invendues. La dépression de 1913 en avait donné un aperçu; la crise des années trente allait en faire une situation endémique dans l'Ouest.

En 1908, la *Loi sur les banques* avait été modifiée de manière à atténuer une autre entrave au développement de l'Ouest canadien. En raison du caractère saisonnier de l'agriculture, la vente de la récolte de l'année, à l'automne, engendrait une forte hausse de la demande de liquidités. Étant donné que les banques ne pouvaient mettre en circulation qu'un montant de billets correspondant à leur capital versé, l'Ouest était confronté chaque automne à une pénurie d'espèces. Comme cela avait tendance à freiner le développement national, le ministre des Finances Fielding avait profité de l'occasion offerte par la révision de la *Loi sur les banques* en 1908 pour permettre à ces dernières de mettre en circulation 115 p. 100 de leur capital versé pendant la saison de transport des récoltes, sous réserve d'une taxe de 5 p. 100 sur l'excédent de circulation. Il s'agissait d'un précédent extrêmement important, car le gouvernement avait trouvé pour la première fois un mécanisme permettant d'influer directement sur le volume du crédit dans le pays. Lors de la révision de 1913, on s'était inspiré de ce précédent en établissant une Réserve centrale d'or, qui permettait aux banques d'obtenir un excédent de circulation en déposant de l'or ou des billets du Dominion dans la réserve<sup>17</sup>. Si certains banquiers se sentaient menacés par ces initiatives gouvernementales, Pease, à la Royale, les accueillait favorablement, se rendant compte qu'elles facilitaient le développement des banques dans l'Ouest. Cette région était avide de crédits, et la Royale voulait s'y implanter le plus solidement possible. «Oui,

devait-il déclarer aux politiciens en 1913, nos prêts représentent une, deux ou trois fois nos dépôts [...] Nos prêts dépassent très largement nos dépôts. Je ne pourrais fournir un chiffre exact, mais je dirais au moins 150 p. 100.» Les grandes banques, soutenait-il, étaient mieux armées pour répondre aux besoins des régions nouvellement mises en valeur. En dépit de frais généraux élevés et de faibles dépôts, les succursales de l'Ouest permettaient d'utiliser l'épargne recueillie dans l'Est. Même si la banque exigeait parfois 8 p. 100 d'intérêt, Pease considérait que l'accessibilité du crédit le justifiait bien<sup>18</sup>. Il pensait aussi que les fusions offraient à la Royale le moyen de s'étendre dans l'Ouest, puisqu'elles permettaient d'accroître l'actif et le réseau de succursales.

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

Dès 1902, Pease avait étudié diverses façons d'élargir plus rapidement l'actionnariat de la banque. Celle-ci avait une agence à New York depuis 1899 et, même si elle ne pouvait offrir de services de détail aux États-Unis, elle avait acquis une certaine notoriété à New York à titre de banque canadienne bien implantée à Cuba, qui était devenue dans les faits une colonie sucrière de l'Amérique. Comme la loi interdisait aux banques américaines d'exporter leurs services, la Royale bénéficiait d'un avantage certain sur le marché cubain. C'est en pensant à tout cela que Pease avait pris la route de New York et de Chicago, à la fin de 1902, afin de proposer à d'importants capitalistes américains d'acheter des actions de la Royale. Par l'intermédiaire de la société financière new-yorkaise Blair & Co., Pease réussit à vendre 5000 actions à 250 \$ l'unité, un prix avantageux. Les preneurs faisaient partie de l'élite financière des États-Unis: Marshall Field, le détaillant de Chicago, J. Ogden Armour, le fabricant de conserves, Ledyard C. Blair, qui faisait fortune dans l'acier, les chemins de fer et les services financiers, et d'autres encore<sup>19</sup>. Cela permit à Pease d'accroître de 1,25 million de dollars le capital de la banque. Au cours des années qui suivirent, certains allaient prétendre qu'en 1902 les Américains avaient en fait tenté de prendre le contrôle de la Royale.

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

Il est clair que, vers 1905, Pease et les administrateurs de la Royale envisageaient de recourir aux fusions pour favoriser la croissance de la banque. Le procédé n'avait rien de nouveau. Au XIX<sup>e</sup> siècle, les banques en difficulté voyaient fréquemment une planche de salut dans une institution bien établie. L'une des premières missions confiées à Edson Pease, lorsqu'il était entré à la Merchants', avait consisté à évaluer l'actif de la Maritime Bank de Saint-Jean. Les négociations menées ensuite en vue d'un échange d'actions avaient avorté et, quatre ans plus tard, en 1887, la Maritime s'était effondrée<sup>20</sup>. Lorsqu'elles aboutissaient, ces fusions n'étaient guère plus qu'une opération de sauvetage. De plus, elles ne pouvaient être réalisées sans l'adoption d'une loi spéciale par le Parlement. Cette dernière exigence avait été supprimée par la révision de 1900 de la *Loi sur les banques*, qui permettait désormais de procéder à une fusion par entente mutuelle, sous réserve de l'approbation du cabinet fédéral sur recommandation du Conseil du Trésor. Les banques en faillite devaient désormais être prises en charge par un curateur nommé par l'ABC. La loi permettait notamment à des banques relativement faibles de se fusionner lorsqu'elles voulaient prendre de l'expansion, afin de profiter de la vigueur de l'économie nationale. La fièvre des fusions commença à gagner les conseils d'administration des banques: «Toute suggestion de fusion portée à mon attention vous sera communiquée», assurait le surintendant des succursales au président Kenny<sup>21</sup>. Sans se départir de sa prudence, la banque commença à chercher des candidats à la fusion. Elle amorça des négociations avec l'Ontario Bank, qui était en mauvaise posture, mais lorsque les administrateurs découvrirent l'ampleur de ses dettes, ils aiguillèrent l'institution torontoise vers la Banque de Montréal, qui était plus importante<sup>22</sup>. Il était évident dès le départ que, pour réussir une fusion, il fallait faire preuve à la fois de prudence et d'esprit de décision. C'est ainsi qu'en 1905, le conseil vit à son grand dam la Banque de



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

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

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



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

La Union était intéressante à deux points de vue pour Pease. Les trente-huit succursales qu'elle possédait en Nouvelle-Écosse offraient à la Royale la possibilité de consolider son emprise dans la province. Les seize succursales néo-écossaises de la Royale ne faisaient double emploi avec celles de la Union que dans dix localités. Une fusion ferait donc de la Royale la plus grande banque de la province, ce qui n'était pas rien compte tenu de la vigueur non démentie de certaines des industries de la région et de la propension à épargner des habitants des Maritimes. Le personnel de la Union intéressait également Pease. Il se composait en effet d'employés formés à la bonne école que l'on pourrait peut-être persuader, en sachant s'y prendre, de se dévouer à une banque plus progressiste qui était elle aussi originaire de Halifax. La Union était réputée pour la qualité de son service et son intégrité. Ses cadres étaient fiers de leurs «opinions démocratiques», et l'esprit de corps qui régnait dans ses rangs lui avait valu la réputation de «banque du peuple<sup>24</sup>».

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

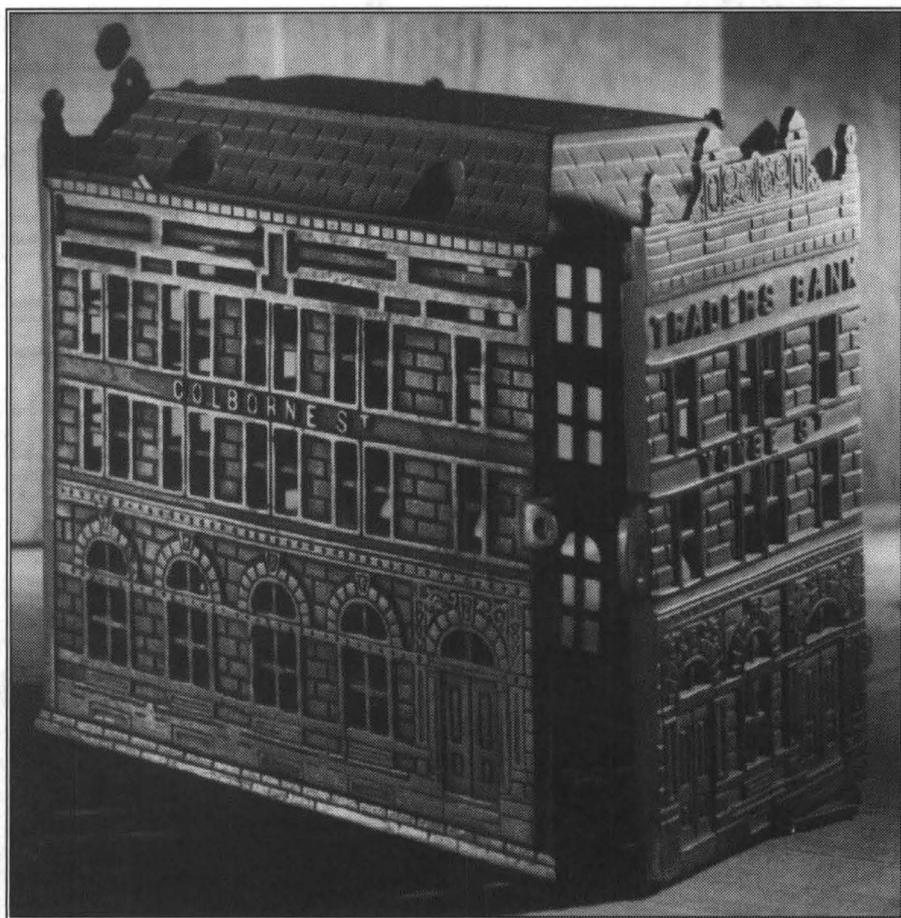
À la fin de juillet, Robertson divulgua l'entente qu'il avait conclue avec Pease. La Union manquait de capital, ce qui l'empêchait de concurrencer les grandes banques canadiennes. Les efforts déployés jusque-là pour obtenir les capitaux nécessaires n'avaient rien donné. Une fusion avec la Royale, la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

d'administrateur à Robertson et de garder les employés de la Union pendant au moins un an au même salaire<sup>25</sup>. Lors d'une assemblée spéciale des actionnaires tenue le 7 septembre 1910, le projet de fusion fut adopté à l'unanimité. Le lendemain matin, les actionnaires de la Royale réunis en assemblée spéciale à Montréal approuvaient une augmentation de 1,2 million de dollars du capital versé de la banque afin de couvrir les 12 000 actions émises en faveur des actionnaires de la Union. Ottawa ne fit aucune opposition, entérinant la fusion le 1<sup>er</sup> novembre. Le directeur général adjoint Neill alla jusqu'à adresser au ministère des Finances une lettre dans laquelle il le remerciait de ses «efforts particuliers» et de la «courtoisie» dont il avait fait preuve dans l'examen du projet de fusion<sup>26</sup>. Les choses ne traînèrent pas: presque immédiatement, des inspecteurs de la Royale apparurent dans les succursales de la Union pour changer les grands-livres et les clés de la chambre forte, et la Union Bank of Halifax cessa d'exister.

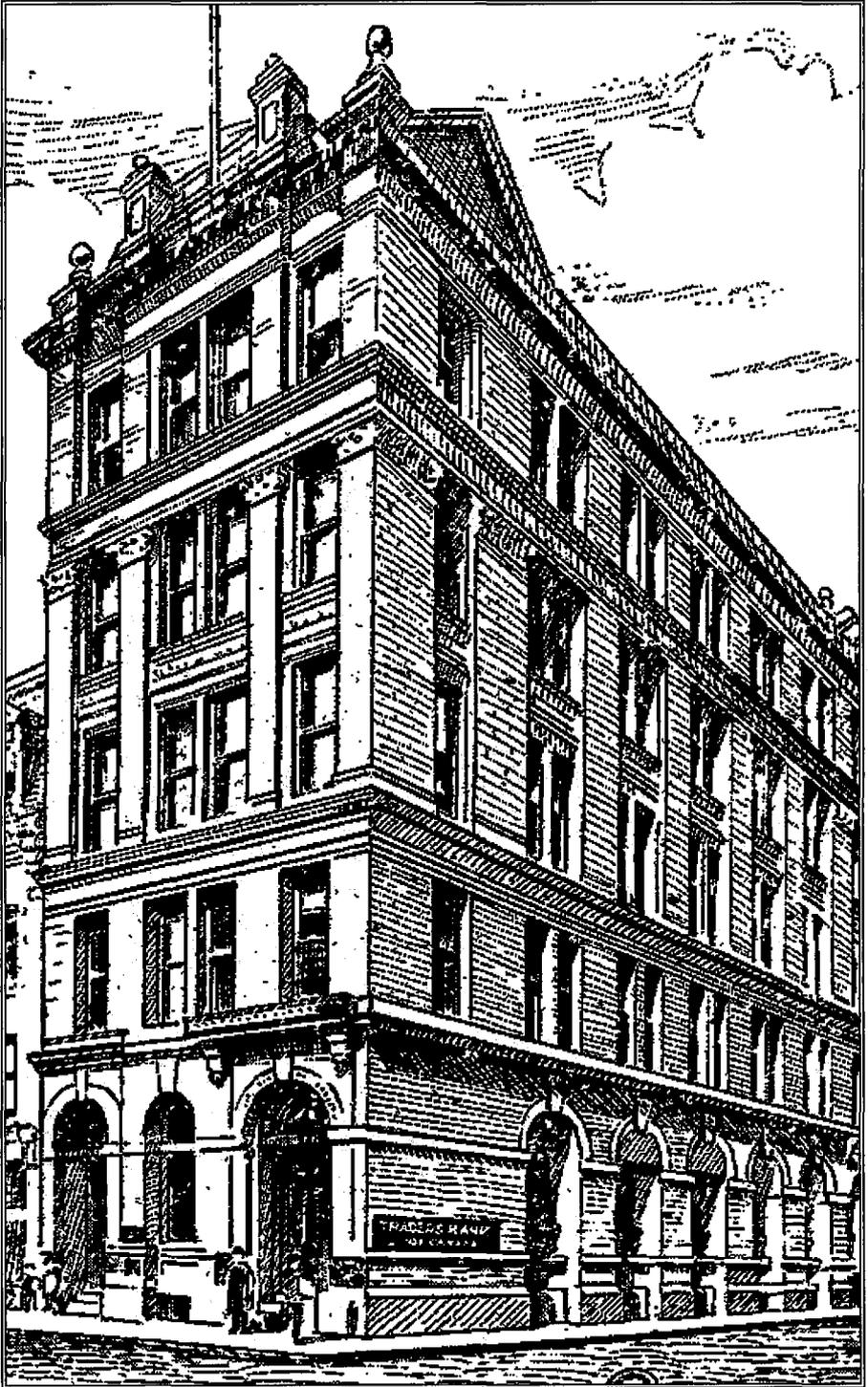
La prise de contrôle de la Union par la Royale et l'acquisition, en 1913, de la Bank of New Brunswick par la Banque de Nouvelle-Écosse scellèrent le destin du système bancaire dans les Maritimes. Les banques régionales n'avaient guère d'avenir «dans l'Est». La région fut donc de plus en plus intégrée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

La vague de croissance économique atteignit son point culminant en 1912 au Canada. Les deux années suivantes, une récession marquée allait freiner l'immigration et l'industrialisation. La physionomie de l'économie canadienne avait alors complètement changé. Le signe le plus manifeste en était l'importance prise par Toronto sur le plan économique. Même si la rue Saint-Jacques devait garder sa primauté pendant quarante ans encore, Bay Street et l'arrière-pays de Toronto étaient désormais une force économique avec laquelle il fallait compter au Canada<sup>27</sup>. La Royale avait l'œil sur Toronto depuis le début du siècle. Une vive concurrence, un manque de personnel et le prix élevé des terrains avaient jusque-là frustré ses ambitions. Les banques torontoises — la Commerce, l'Imperial, la Toronto, la Dominion et la Traders — jouaient un rôle prépondérant dans la ville et dans la province. En 1912, la Royale ne comptait que trente-neuf succursales en Ontario tandis que la Traders, la plus importante de la province, en avait cent quatre. Pease savait que la Royale ne pourrait atteindre une envergure nationale sans l'Ontario et aussi que le prix à payer serait élevé. C'est alors que la chance se manifesta.

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



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



dotée d'un solide réseau en milieu urbain, de sorte que son sort était trop lié à celui de l'agriculture. En 1910, elle ne comptait que huit succursales à Toronto et une à Montréal. Elle était donc peu active dans le secteur commercial. Deux des entreprises qui étaient ses clientes, une société de construction au Sault et une compagnie d'exploitation houillère et forestière du Kentucky, éprouvaient de graves difficultés<sup>28</sup>. En outre, la Traders n'avait qu'une poignée de succursales dans l'Ouest et n'en possédait aucune à l'est de Montréal. Malgré l'absence de fissures bien visibles, la Traders était en situation précaire; aussi un avocat torontois, D. Lorne McGibbon, commença-t-il à organiser discrètement, au printemps 1912, un rachat de la banque. En mars, il mit en présence Stuart Strathy, directeur général de la Traders, et le président de la Bank of Toronto. Ils signèrent une ébauche de convention d'achat. On promit à Strathy la coquette somme de 200 000 \$ s'il facilitait la fusion. Lorsque les négociations avortèrent, deux jeunes hommes d'affaires de Toronto, Albert E. Dymont et Douglas K. Ridout, se mirent à la recherche d'un autre acheteur éventuel. Dymont et Ridout faisaient partie, selon le *World* de Toronto, des «jeunes loups de la finance locale». Dymont était courtier en valeurs mobilières et s'intéressait particulièrement à l'exploitation forestière et à l'élevage de chevaux, tandis que Ridout était dans l'assurance. Ils se tournèrent bientôt vers Pease, de la Royale<sup>29</sup>.

La Traders semblait fort attrayante à Pease. Ses points forts correspondaient aux faiblesses de la Royale. Leurs succursales ne faisaient double emploi que dans onze localités. L'acquisition du réseau ontarien de la Traders donnerait à la Royale une présence supérieure à celle de toute autre banque dans la province. L'apport de personnel était également intéressant. Pease savait qu'il faudrait payer le prix fort et que les négociations seraient délicates. Il était possible que les actionnaires de la Traders, ignorant tout des problèmes de leur banque et satisfaits de leur dividende de 8 p. 100, soient réticents à vendre leurs actions, surtout à une banque de Montréal. Si le projet de fusion était rendu public trop tôt ou que la direction de la Traders s'y oppose, la publicité qui en résulterait risquait de déclencher un mouvement de panique. Aussi Pease ne perdit-il pas un instant. Le 8 mai, Holt informa le conseil d'administration que l'affaire avait été conclue. Deux jours plus tard, la Traders présentait les conditions de l'entente à ses actionnaires: 33 600 actions de la Royale, évaluées à 240 \$ l'unité, en échange de l'actif de la Traders, de trois représentants de celle-ci au conseil d'administration de la Royale, d'une majoration du dividende, qui passerait à 12 p. 100, et de la sécurité d'emploi pour le personnel. Pour faire place à ses nouveaux actionnaires, la Royale porterait son capital de 10 à 25 millions de dollars. La direction de la Traders appuya sans réserve le marché: les deux réseaux étaient complémentaires, et l'institution issue de la fusion bénéficierait de la stabilité d'une banque bien gérée, disposant d'un capital et de réserves importants. La fusion renforcerait la confiance et la sécurité<sup>30</sup>. À Montréal, Holt

assura aux actionnaires que la fusion éliminerait le gaspillage, et qu'elle était conforme au type de regroupement qui avait si bien contribué à l'efficiencia des banques écossaises et anglaises<sup>31</sup>. Au début de juillet, les actionnaires des deux banques approuvaient très volontiers la fusion. Le directeur général de la Traders, Stuart Strathy, devenait le surintendant de la Royale en Ontario, tandis qu'en septembre trois administrateurs de la Traders — E.F.B. Johnston, éminent avocat torontois spécialisé en droit des sociétés, W.J. Sheppard, roi de l'industrie du bois d'œuvre, et C.S. Wilcox, sidérurgiste de Hamilton — entraient au conseil de la Royale. L'élection d'un quatrième administrateur torontois en la personne d'Albert Dymont, qui n'avait jamais eu de lien évident avec la Royale ni avec la Traders, avait dû en surprendre plus d'un.

En fait, le nom de Dymont était le seul élément visible d'une vaste entente qui avait été conclue à l'insu des actionnaires. Dymont était ainsi récompensé d'avoir livré la Traders à Pease. En avril, Dymont et Ridout avaient conclu un accord secret avec Pease et son directeur adjoint, C.E. Neill, pour que «le président, le conseil d'administration et le directeur général de la Traders Bank acceptent les conditions de la vente et en recommandent l'adoption aux actionnaires<sup>32</sup>». Ils devaient recevoir pour cela une «commission» de 600 000 \$, somme énorme à l'époque. Dymont et Ridout allaient convenir ultérieurement de verser à Strathy, directeur général de la Traders, 150 000 \$ pour qu'il pousse ses actionnaires à accepter l'offre de la Royale.

Si l'opération montée par Dymont n'était pas conforme à la morale, elle n'enfreignait pas la loi. La fusion entre la Traders et la Royale n'était pas un mariage d'amour, mais une union arrangée par des entremetteurs. Même si A.J. Brown, conseiller juridique et administrateur de la Royale, avait assuré au ministère des Finances que l'entente était à peu près analogue à celle qui avait présidé à l'acquisition de la Union Bank of Halifax en 1910, le ministre des Finances, Thomas White, s'était préoccupé dès le départ des conséquences de la fusion. Son instinct politique lui disait que les Torontois verraient d'un mauvais œil l'absorption d'une banque locale par une institution de Montréal. Pressentant également que l'opinion publique s'inquiétait de la concentration croissante du secteur bancaire, il voulait que la *Loi sur les banques* soit révisée avant que de nouvelles fusions aient lieu. Il déclara au président de l'ABC qu'il serait bon, à son avis, d'informer le ministre des Finances de tout projet de fusion avant qu'il soit ratifié<sup>33</sup>. Les appréhensions de White furent confirmées lorsque le journal torontois *World* qualifia la fusion de «coup porté à Toronto<sup>34</sup>». L'agitation de White fut portée à son comble lorsqu'un de ses électeurs — White était conservateur et représentait une circonscription torontoise — l'informa dans une lettre que la Royale versait des «pots de vin» à des dirigeants de la Traders<sup>35</sup>. White somma Brown de lui fournir une explication. Si la rumeur se révélait fondée, devait-il confier au Premier ministre Borden, «le public serait choqué d'apprendre les dessous de cette transaction<sup>36</sup>». Le 7 août, Strathy déclara sous serment que la

somme de 150 000 \$ avait été prévue initialement à titre d'«indemnité de retraite», mais qu'elle avait été annulée lorsque la Royale avait décidé de faire de lui son surintendant pour l'Ontario. Le 23 août, le Conseil du Trésor approuvait la fusion, et Strathy entrait en fonction à la Royale peu après. Près d'un an plus tard, en juin 1913, A.J. Brown s'arrangeait discrètement pour que 300 000 \$, le solde de la commission de 1912, soient versés à Dymont et Ridout par l'intermédiaire de l'agence de la Royale à New York et pour que Strathy reçoive 150 000 \$ «en règlement intégral de toute créance ou réclamation contre A.E. Dymont et Douglas K. Ridout<sup>38</sup>». Les actionnaires n'en surent jamais rien.

Même si Pease allait bientôt se plaindre de la «faiblesse» d'une bonne partie des activités de la Traders et du départ de plus d'une centaine de ses employés, l'acquisition de l'institution torontoise faisait d'un seul coup de la Royale l'une des principales banques du Canada. Cette fusion renforçait l'image de banque progressiste de la Royale<sup>40</sup>. Elle coïncidait également avec un changement d'attitude prononcé chez les Canadiens envers le secteur bancaire. Les années 1909 à 1912 avaient été marquées par un nombre sans précédent de fusions dans l'économie canadienne. Des «maîtres ès fusions» tels que Max Aitken avaient réussi, au prix d'opérations complexes, à créer des compagnies comme la Steel Company of Canada et la Canada Cement, bénéficiant d'un climat d'extrême libéralisme dans lequel le gouvernement intervenait le moins possible et de la grande crédulité des investisseurs.

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

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

Le débat n'était pas aussi vif au Canada<sup>41</sup>. Si l'on faisait abstraction de la Sovereign, dont l'effondrement spectaculaire avait été l'exception confirmant la règle, les banques canadiennes avaient relativement bien résisté au vent de panique de 1907. Le ministre des Finances, Fielding, avait personnellement adressé ses louanges au président de l'ABC, sir Edward Clouston, pour la «bonne réputation» des banques canadiennes, suggérant même qu'elles en profitent pour vendre leurs actions en Europe<sup>42</sup>. À l'approche de la révision décennale de la *Loi sur les banques*, Fielding commença toutefois à percevoir certaines critiques. Les faillites d'institutions incitaient certains à demander au gouvernement d'inspecter les banques, tandis que les regroupements d'institutions bancaires suscitaient un mouvement en faveur d'une réglementation plus rigoureuse des fusions par le gouvernement. La faillite retentissante de la Farmers Bank en 1910 — en raison de pratiques de gestion frauduleuses et de mauvais prêts accordés dans l'industrie minière — aviva les critiques. Les banques, concluait le *Monetary Times*, «devraient envisager les placements miniers avec autant de prudence que des charbons ardents». D'autres revendiquaient une meilleure protection des droits des actionnaires: ceux de la Farmers Bank avaient en effet tout perdu. Les fusions de banques attisaient également les jalousies régionales; Halifax, Winnipeg et Vancouver acceptaient mal l'emprise croissante de Montréal et de Toronto.

Le gouvernement libéral restait néanmoins fondamentalement sympathique à la cause des banquiers; Laurier avait un jour qualifié le système bancaire canadien d'«honnête, juste et équitable<sup>43</sup>». En janvier 1911, Fielding présentait un projet de loi visant à modifier la législation bancaire qui comportait une amorce de réforme, avec une clause de vérification indépendante par des comptables désignés par les actionnaires, mais le dossier fut mis de côté lorsque le gouvernement plongea le pays dans un débat passionné sur le libre-échange avec les États-Unis, débat qui devait mener à la victoire des Conservateurs aux élections de l'automne.

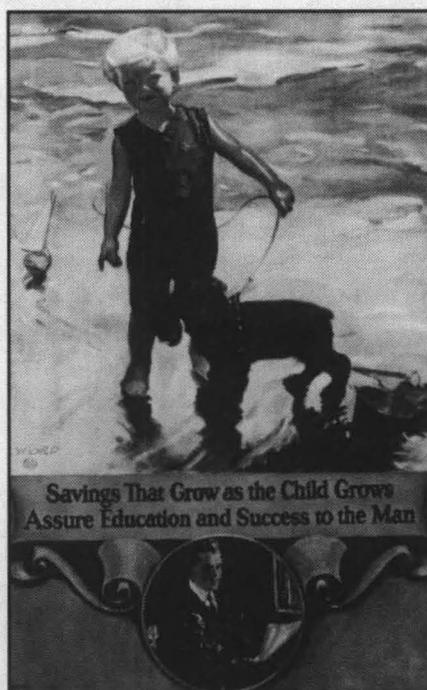
Ce n'est qu'en 1913 que Thomas White, ministre des Finances dans le nouveau gouvernement, remit en chantier la révision de la *Loi sur les banques*. Financier de Bay Street, White était comme Fielding fondamentalement bien disposé envers les banquiers. D'autres parlementaires, en revanche, étaient plus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

## Annonceurs malgré eux: les débuts de la publicité dans les banques

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

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

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



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

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

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

**CANADA**

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

**THE ROYAL BANK OF CANADA**

who will be pleased to put you in touch with a Manager of a  
branch of this Bank in the district to which you are moving  
690 Branches—of which 250 are in Alberta,  
Manitoba, Saskatchewan and British Columbia  
TOTAL RESOURCES \$367,000,000

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

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

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

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

de vue de la banque. Il affirma à maintes reprises sa conviction que les fusions entre banques servaient l'intérêt national. Elles permettaient d'éliminer les «institutions faibles» et de stabiliser le secteur bancaire. Les banques issues des fusions réalisaient des économies d'échelle; elles réduisaient «dans une très large mesure» leurs frais généraux. Les grandes banques permettaient de mieux répondre aux besoins locaux — en particulier dans l'Ouest — grâce à leur capacité de faire circuler les capitaux d'un bout à l'autre du pays. «Je ne suis pas contre le renforcement des banques, concluait Pease, je pense que l'union fait la force et qu'il existe de grandes possibilités d'économie, car il y a beaucoup de gaspillage.» À la lumière de ce critère, l'acquisition de la Traders était une «bonne chose». Lorsqu'on lui demanda combien la Royale avait versé en commissions à des «agents de l'extérieur» pour la Traders, Pease se refusa à tout commentaire. Il s'opposait avec véhémence à l'idée de soumettre les fusions à l'approbation du Parlement: «J'estime que cela irait à l'encontre du but visé [...] L'achalandage d'une banque se volatiliserait avant que le dossier n'arrive au Parlement. Toutes les autres banques s'efforceraient de la dépecer, ce qui ne laisserait plus rien à la banque acheteuse<sup>44</sup>.» Lorsqu'on lui demanda si le mouvement de concentration des banques avait été poussé «trop loin», Pease répondit que non, citant en exemple le petit nombre de banques en Écosse: «Je crois qu'ils [les Écossais] ont le meilleur système bancaire au monde.»

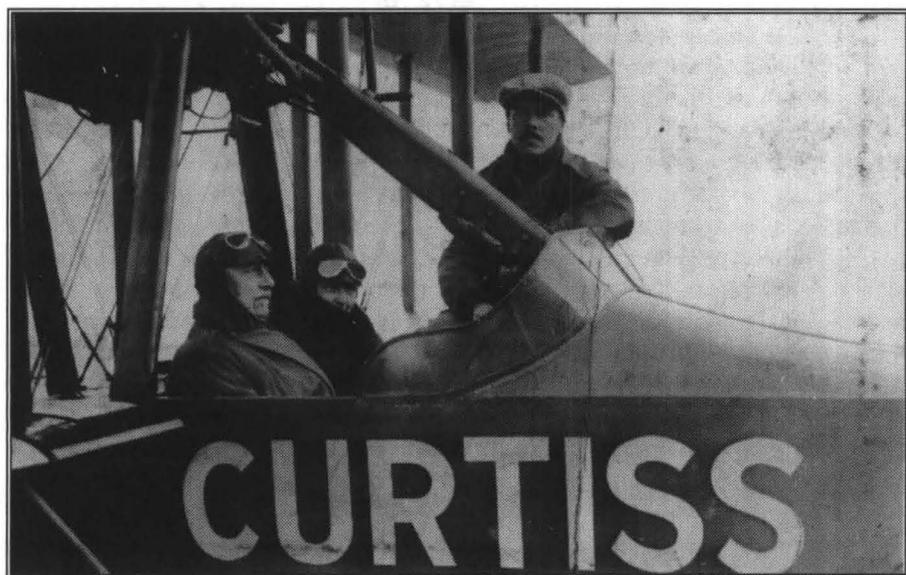
La révision de 1913 de la *Loi sur les banques* faisait deux concessions à l'humeur réformiste du public canadien. D'abord, les actionnaires obtenaient le droit de confier à un vérificateur indépendant le soin d'inspecter chaque année la situation financière de leur banque. Au début de 1914, les actionnaires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

Le marasme commercial de 1914 et le déclenchement de la guerre calmèrent pour un temps l'appétit de fusion des banquiers canadiens. Au cours de l'été 1915, Pease vit une occasion de répéter son coup de la Traders. Dès 1907, une petite banque ontarienne, la Bank of Hamilton, avait tenté sans succès d'intéresser la Royale à un projet de fusion. Comme la Traders, la Bank of Hamilton était bien implantée en région rurale, mais peu solide dans les villes. Elle n'avait que dix-neuf succursales sur cent vingt-quatre en milieu urbain et ne comptait aucune succursale à l'est de Toronto. Elle avait commencé à s'installer dans l'Ouest, et c'étaient justement les prêts douteux consentis dans les Prairies, où la baisse du prix des céréales en 1914 faisait sentir ses effets, qui amenaient la banque à songer de nouveau à s'associer à une autre institution. «La fusion, devait déclarer plus tard le directeur général de la Bank of Hamilton au ministre des Finances, offre de nombreux avantages [...] la Banque Royale nous apportant exactement ce qui nous manque — d'abondantes réserves, une importante capacité bénéficiaire pour verser les dividendes requis et une série de succursales dans l'Est<sup>45</sup>.» Au début de juillet, Pease avait conclu une entente provisoire avec l'autre banque mais, avant de pouvoir demander à ses actionnaires de ratifier le projet de fusion, il devait obtenir la bénédiction d'Ottawa. Il pensait pour cela disposer d'un atout en la personne de Herbert Holt.

En 1915, Holt avait ses entrées à Ottawa. Il était l'un des représentants de l'école capitaliste qui prônait la «construction de la nation» — à titre de constructeur de chemins de fer, d'entrepreneur de services publics et, maintenant, de président de banque. Il siégeait au conseil d'administration d'une multitude de compagnies et occupait une grande place dans l'élite montréalaise du monde des affaires anglo-conservateur. Le Premier ministre Borden, à Ottawa, voyait en lui un homme d'affaires «progressiste», un homme capable d'admettre l'exercice du pouvoir réformateur de l'État dans la société sans renier pour autant sa foi dans le capitalisme. En 1913, Borden avait demandé à Holt d'assurer la présidence de la Commission du plan fédéral, organisme consultatif chargé d'établir un plan d'ensemble pour l'aménagement de la capitale nationale. Dans son rapport de 1915 — qui devait rester lettre morte pendant la guerre — la Commission proposait un plan d'aménagement grandiose dans lequel la capitale fédérale serait dotée de larges boulevards et de vastes perspectives<sup>46</sup>. La guerre permit à Holt de faire valoir son patriotisme et de s'attirer bientôt les félicitations de Borden pour son aide dans le financement d'un contingent de mitrailleuses et pour ses judicieux conseils en matière politique<sup>47</sup>. Pendant toute cette période, Holt ne participait à peu près pas aux affaires de la banque: les lettres qu'il adressait à Borden n'étaient même pas rédigées sur le papier à en-tête de la Royale. Holt assistait ponctuellement à la réunion hebdomadaire du conseil d'administration, qu'il présidait, mais c'était Pease qui dirigeait la banque. Celui-ci songeait maintenant que l'influence acquise par Holt à Ottawa pouvait fort bien faciliter le projet de fusion avec la Bank of Hamilton. Il avait toutefois oublié que, aux yeux de la plupart des Ontariens, Holt demeurait un Montréalais.

À la mi-juillet, Pease et Brown rédigèrent à l'intention de White, le ministre des Finances, une lettre que devait signer Holt. Ottawa devait approuver le projet de fusion, faisait valoir Holt, parce que la Bank of Hamilton avait une «capacité bénéficiaire relativement faible» et avait été victime de plusieurs «ruées des déposants». À la différence de la Royale, elle n'avait pas réussi à se débarrasser du «caractère local» qu'impliquait son appellation et avait une assise fragile dans les villes. «Ses beaux jours étaient chose du passé.» La lettre se terminait par l'énoncé le plus explicite que la Royale présenterait de sa philosophie en matière de fusions: «Je pense que tout ce qui contribue à rendre les banques plus fortes et plus puissantes compte davantage que la diminution de leur nombre, à condition que cette réduction ne soit pas poussée trop loin<sup>48</sup>.»

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



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



outre à son autorité<sup>49</sup>. La fuite éveilla le sentiment provincialiste en Ontario: voilà qu'une autre banque ontarienne semblait sur le point d'être avallée par une concurrente de Montréal. J.S. Willison, rédacteur en chef du *Daily News* de Toronto, déclara à White que, même si la Bank of Hamilton était «faible», on ne pouvait laisser une institution de l'extérieur de la province en prendre le contrôle. Une nation en guerre avait d'autres priorités que la fusion de deux banques, selon Willison, qui laissait également entendre que A.E. Dymont était à l'origine de cette fusion «inutile»<sup>50</sup>. Le directeur général de la Bank of Hamilton contre-attaqua, s'en prenant à la «presse à sensation». Pease renchérit, affirmant que la situation financière générale favorisait une fusion dans l'intérêt public. Le coup fatal fut porté au projet lorsque le conseil municipal de Hamilton se prononça contre la fusion et que le député local se rangea dans le camp des opposants. La politisation rapide du dossier et le risque de provoquer une ruée des déposants de la Bank of Hamilton incitèrent White à agir promptement: le 20 août, il refusait purement et simplement d'entériner le projet de fusion. Il informa Pease qu'il avait pris cette décision à cause de la «controverse suscitée par les journaux», déclarant par ailleurs au directeur général de la Bank of Hamilton qu'à son avis cette dernière était en «excellente santé» et n'avait nul besoin d'une fusion<sup>51</sup>.

Pease était blême de rage. Il allait rester ulcéré pendant des années par la décision de White. Celui-ci n'avait pas servi l'intérêt public: «l'offre généreuse» de la Royale aurait rendu un «signalé service au public en permettant d'absorber une institution dont l'avenir était, au mieux, incertain<sup>52</sup>». L'échec du projet, selon la conclusion de la *Gazette* de Montréal,

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

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

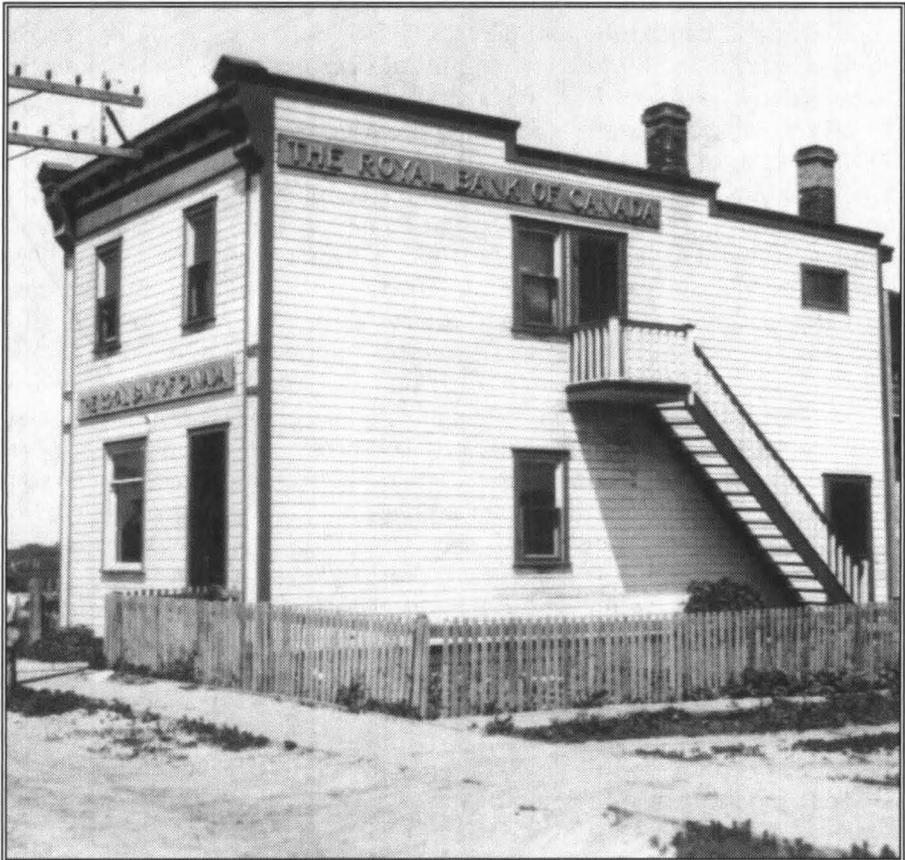
La Quebec Bank était une institution anglo-québécoise. Sa fondation en 1818 en faisait la plus ancienne banque du Canada, si l'on exceptait une autre institution. Pendant la majeure partie du XIX<sup>e</sup> siècle, elle avait prospéré en même temps que l'économie de la ville de Québec, fondée

sur les produits forestiers et le fleuve. Même si elle avait attiré à ses débuts un certain nombre de Canadiens français, elle allait rapidement devenir un instrument — géré de manière conservatrice — du commerce anglais dans le couloir Québec-Montréal<sup>55</sup>. De ce fait, elle n'avait pas réussi à s'adapter au déclin du commerce du bois d'œuvre à Québec et à l'apparition de nouvelles possibilités de croissance à l'intérieur du continent. Elle avait entrepris sur le tard de se tourner vers l'Ouest, établissant quelques succursales isolées en Ontario et dans les Prairies. En 1916, son réseau comptait cinquante-huit succursales, dont trente-six au Québec. Pour essayer d'exploiter les liens qu'elle entretenait avec des hommes d'affaires actifs dans le développement de l'hydro-électricité à Montréal, comme J.E. Aldred, elle allait déménager son siège social à Montréal en 1912. Sa politique de diversification manquait cependant de dynamisme et de rigueur. La banque souffrit considérablement des mauvais prêts accordés à des entrepreneurs de services publics ainsi que des effets de la récession de 1913-1914 sur le commerce au Québec. À la fin de 1915, les administrateurs furent obligés de prélever 337 000 \$ sur les réserves de la banque (constituées pour faire face aux créances irrécouvrables) afin de renflouer son compte de résultats<sup>56</sup>. L'épuisement du compte de réserve signifiait que la fin n'était pas loin pour une banque.

La Quebec Bank avait déjà cherché à deux reprises à se fusionner avec une institution plus importante. Après des négociations infructueuses avec la Union Bank of Canada en 1907, les administrateurs s'étaient tournés vers Pease, à la Royale, et avaient même paraphé une entente avant de rompre les pourparlers<sup>57</sup>. En 1916, ils n'avaient plus cette possibilité. En septembre, un conseil d'administration désespéré offrait à Pease «toute possibilité d'examiner les affaires de la banque». Un mois plus tard, Pease leur offrait 9117 actions de la Banque Royale et 683 775 \$ en espèces en contrepartie de l'actif de la banque. Les actionnaires n'avaient guère d'autre choix que de ratifier la fusion, lors d'une assemblée spéciale tenue le mois suivant. Le président de la Quebec Bank, John Ross, porta le coup de grâce en soulignant que cette dernière croulait à tel point sous les mauvaises créances qu'elle ne pouvait même plus consentir d'avances à ses meilleurs clients. Le 28 décembre, Ottawa approuvait la fusion et, le 2 janvier 1917, la Quebec Bank cessait d'exister — à un an de son centenaire. La presse financière loua la fusion, soulignant que la Royale avait obtenu l'actif de la Quebec Bank à un prix très avantageux, de même qu'un «important apport de personnel, dont la banque avait le plus grand besoin en raison de la guerre<sup>58</sup>». Les actionnaires de la Quebec Bank pouvaient toujours se dire, en guise de réconfort, qu'ils s'en étaient tirés avec une action de la Royale et 75 \$ par tranche de trois actions de leur ancienne banque. Holt déclara aux actionnaires de la Royale qu'ils avaient enfin réussi à établir un «lien précieux» au Québec. En 1917, l'ancien directeur général de la Quebec Bank, B.B. Stevenson, deviendrait surintendant des cinquante et une succursales que la Royale comptait

dans la province. Dans une lettre adressée à titre personnel à son directeur à Londres, Edson Pease pavaisait: la Quebec Bank avait apporté à la Royale un surplus d'hommes pour s'attaquer à «certains nouveaux secteurs intéressants» et permettait à la Royale de devancer maintenant la Bank of Commerce par son actif total<sup>59</sup>. Trente ans après son arrivée dans cette mecque de la finance qu'était la rue Saint-Jacques, voilà que la Royale talonnait la Banque de Montréal.

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



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

Winnipeg — et avait négligé de renforcer sa réserve, qui n'était que de 150 000 \$. Rogers exigeait une enquête approfondie<sup>60</sup>. White fit instinctivement appel à Frederick Williams-Taylor, directeur général de la Banque de Montréal, pour qu'il le conseille: à titre de banquier du gouvernement, la Banque de Montréal avait l'oreille d'Ottawa. Williams-Taylor conseilla la patience et, étonnamment, en 1917 la Northern Crown se rétablit grâce à la forte demande de produits agricoles en temps de guerre. Elle porta son fonds de réserve à 715 000 \$ et se remit à verser un dividende de 5 p. 100. La gangrène était cependant installée. Les provisions pour mauvaises créances continuaient de grever les prêts et les bénéfices de la banque. Lorsque le président de la Northern Crown remit sa démission, les rumeurs se déchaînèrent, provoquant la panique des actionnaires, qui se débarrassaient de leurs titres à vil prix. Pease vit l'occasion qui se présentait: le réseau de la Northern Crown, soixante-seize succursales situées à des endroits stratégiques dans les Prairies, permettrait à la Royale de s'établir solidement au Manitoba et en Saskatchewan<sup>61</sup>.

Pease trouva en William Robinson, marchand de bois d'œuvre de Winnipeg et nouveau président de la Northern Crown, un négociateur plein de bonne volonté. La lettre convaincante que celui-ci fit parvenir au ministre des Finances permit d'obtenir l'aval d'Ottawa le 8 mars 1918<sup>62</sup>. Quant aux actionnaires de la Northern Crown, la perspective de toucher le dividende de 12 p. 100 que versait la Royale était déjà un motif suffisant pour approuver la fusion, début mai. Celle-ci devait leur rapporter en outre 10 883 actions de la Royale et 576 970 \$ en espèces. La promesse de sept actions de la Royale, plus les espèces, pour dix actions de la Northern Crown aurait pour effet de doubler leurs revenus de placement. Pease avait appris à délier les cordons de la bourse pour convaincre les indécis<sup>63</sup>. Robinson et deux anciens administrateurs de la Northern Crown entraient au conseil de la Royale. Celle-ci se retrouvait d'un coup avec deux cents succursales à l'ouest de Lakehead et quatre cent quatre-vingt-huit d'un océan à l'autre. La même année, les administrateurs se mirent à penser à la célébration du cinquantième anniversaire de la banque, en 1919, et décidèrent de publier une brochure relatant l'histoire de la banque qui ferait ressortir «ses débuts modestes, l'élaboration de sa politique d'expansion et sa croissance phénoménale<sup>64</sup>».

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

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

La clé de voûte du système bancaire canadien était l'étalon-or. Tout détenteur d'un billet de banque canadien était assuré que celui-ci était garanti par de l'or — directement ou sous forme de billets du Dominion. Cela assurait la confiance de même que la stabilité de la monnaie nationale, mais les réserves qui garantissaient les billets d'une banque ne rapportaient aucun intérêt, ce qui tendait à restreindre la création de crédit en période de croissance économique. Lorsqu'Ottawa avait partiellement réduit ce facteur de tension en créant la Réserve centrale d'or en 1913, Pease avait été tout à fait en faveur de cette décision, qui permettait à la Royale d'accroître ses crédits. L'accroissement de la circulation de billets que rendait possible le dépôt d'or ou de billets du Dominion à la réserve centrale permettait à la banque de prendre plus d'importance dans l'économie nationale<sup>65</sup>. La perspective d'un conflit mondial sans précédent, en 1914, avait déstabilisé le système: les Canadiens s'étaient mis à thésauriser l'or pour se prémunir contre les bouleversements. Au début d'août 1914, Ottawa suspendait l'étalon-or. Pour prévenir tout risque de paralysie du crédit bancaire, le gouvernement fédéral offrit aux banques de leur avancer des fonds sur la garantie de titres (par exemple les créances détenues par les banques). Cette mesure temporaire — incorporée à la *Loi financière* de 1914 — mettait pour la première fois entre les mains du gouvernement, plutôt que des banques privées, les leviers de l'expansion du crédit au Canada. Pease considérait cet aménagement du régime monétaire comme un moyen «des plus efficaces et avantageux» de satisfaire aux besoins de crédit d'une économie en temps de guerre. Il s'agissait toutefois d'un expédient dont la mise en œuvre était rendue possible par les pouvoirs exceptionnels prévus dans la *Loi sur les mesures de guerre* et qui ne pouvait être soutenu en temps de paix<sup>66</sup>. Cette mesure risquait également, soupçonnait Pease, de se révéler un piège pour l'économie canadienne lorsque la paix reviendrait. La fin de la production de guerre entraînerait un ralentissement de l'économie, une baisse du prix des produits de base et, par contrecoup, une contraction des dépôts bancaires. Parallèlement, la reconstruction de l'infrastructure nationale et le rétablissement du commerce avec l'étranger exigeraient un crédit abondant. Il fallait donc mettre en place un mécanisme quelconque pour aider les banques à accroître leurs crédits. Certains étaient en faveur d'un rétablissement de l'étalon-or, d'autres de la prorogation de la *Loi financière* de 1914. Toujours aussi «progressiste», Pease préférait une solution plus novatrice.





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

En 1916, Pease avait été porté à la présidence de l'Association des banquiers canadiens. Le président de l'ABC incarnait le consensus qui se dégageait entre toutes les banques canadiennes; il prenait le pouls du milieu bancaire et le retransmettait à Ottawa. La guerre avait donné encore plus d'importance à ce poste, puisque le président de l'ABC coordonnait tous les détails du financement de l'effort de guerre, des campagnes d'obligations au contrôle des changes. La relation qui s'était établie entre les banques et Ottawa sous forme d'échanges journaliers de télégrammes et de réunions continuelles serait qualifiée par Pease, à la fin de la guerre, de «parfaite entente<sup>67</sup>». À la fin de 1917, alors que la victoire semblait possible aux Alliés, Pease décida d'user de ce pouvoir pour s'attaquer au problème de la création du crédit après la guerre. En juillet, il tâta le terrain pour savoir si la Banque d'Angleterre pourrait établir une succursale de réescompte au Canada avant de recourir, en octobre, à l'agence de la Royale à New York pour se ménager une entrée à la Réserve fédérale à Washington, où il allait devenir l'ami de Paul Warburg, confident du prési-

dent Woodrow Wilson et membre du conseil de la Réserve fédérale. Pease désirait savoir si les banques canadiennes seraient autorisées à se joindre à la Réserve fédérale des États-Unis «pour réescompter des effets commerciaux et des lettres de change sans limitation<sup>68</sup>». La Royale pourrait-elle devenir agent de la Réserve au Canada? À la mi-novembre, il devint évident que la réponse était négative. La Réserve ne permettrait à un agent étranger que de s'occuper d'opérations internationales<sup>69</sup>. Pease devait donc trouver au Canada la solution qu'il cherchait.

Le 10 janvier 1918, Pease montait à la tribune lors de l'assemblée annuelle des actionnaires de la Royale. Son auditoire, habitué à un compte rendu sans surprise des activités de la banque, allait être étonné en l'entendant aborder la question des facilités bancaires supplémentaires qui allaient être nécessaires après la guerre au Canada. «Si nous avions une banque de réescompte analogue à la Réserve fédérale aux États-Unis, cela permettrait de mobiliser des millions de dollars d'actif sous forme d'effets de commerce de première qualité qui dorment pour le moment dans les portefeuilles des banques et, ainsi, d'accroître considérablement nos ressources financières<sup>70</sup>.» Pease recommandait que le gouvernement constitue un comité d'experts pour étudier la proposition. Ses ennemis l'accuseraient par la suite de profiter des fonctions qu'il exerçait à la Banque Royale pour favoriser ses ambitions à titre de président de l'ABC et affirmeraient qu'il aurait dû attendre que le conseil de l'Association approuve son initiative. Pease répondit qu'il s'était exprimé «à titre personnel» afin de lancer un débat public<sup>71</sup>. Estimant que la «critique publique» avait été favorable à sa proposition, Pease la soumit au conseil de l'ABC à la fin du mois de mai. Il réussit à faire présenter une résolution prévoyant la constitution d'un «comité confidentiel» qui étudierait la proposition, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances. Pease dut rapidement battre en retraite lorsque Frederick Williams-Taylor, directeur général de la Banque de Montréal, exprima sa ferme opposition à toute forme de banque centrale au Canada. L'ABC ne pouvait donner suite à une proposition qui divisait ses membres.

Pendant toute l'année qui suivrait, Pease allait se heurter à cette opposition. Lorsque White accepta en juillet de laisser l'ABC rédiger un avant-projet de loi portant sur la création d'une banque centrale, Williams-Taylor se fit rapidement des alliés de sir John Aird et Edmund Walker, de la Commerce. Pease était de plus en plus inquiet: «À moins que vous ne preniez les choses en main, écrivait-il à White, je pense que le projet court à l'échec<sup>72</sup>.» À l'assemblée générale annuelle de l'ABC, en novembre, il défendit avec passion son idée: «Nous connaissons bientôt de sérieux problèmes au Canada, avec la fin de la guerre.» Les banques ne pouvaient plus continuer à emprunter à l'État aux termes de la *Loi financière* de 1914; il ne s'agissait pas d'un «bon principe» et le système était source d'inflation. Il valait beaucoup mieux emprunter à une banque centrale impartiale pour accroître le crédit. Ces arguments permirent à Pease d'obtenir la création

d'un comité confidentiel. Encore une fois, Williams-Taylor s'opposa au projet. Une banque centrale, selon lui, serait exposée aux «influences politiques et au favoritisme». L'obligation pour les banques à charte de regrouper leurs réserves au sein d'une banque centrale pénaliserait les banques les plus fortes et protégerait indûment les faibles. La création d'une banque centrale constituerait une expérience imprudente, avec des «cadres n'ayant pas fait leurs preuves et manquant peut-être d'expérience». Il valait mieux continuer de s'en remettre à la *Loi financière* de 1914 et laisser chaque siège social faire office de banque centrale auprès de ses succursales<sup>73</sup>. Lorsque le comité confidentiel se réunit enfin, Williams-Taylor remporta la bataille: l'ABC demanderait à Ottawa de proroger la *Loi financière* pendant encore deux ans après la fin de la guerre.

Pease refusa de lâcher prise. En janvier 1919, il réussit à convaincre White de laisser l'ABC, avec l'aide d'un brillant avocat torontois spécialisé en droit des sociétés, Zebulon A. Lash, de continuer à rédiger un avant-projet de loi prévoyant la création d'une banque centrale contrôlée par l'État, qui gérerait la dette nationale (autre «problème sérieux» issu de la guerre), le placement des emprunts de l'État et «le prêt aux banques, sur la garantie de titres, de billets du Dominion ayant cours légal<sup>74</sup>». En fin de compte, ce fut Lash qui éteignit les espoirs de Pease. La guerre était terminée, et White devait faire quelque chose. Or, les questions que soulevait la création d'une banque centrale étaient, selon Lash, «si nombreuses et si susceptibles d'être traitées de manières différentes» que les progrès seraient extrêmement longs. Au début de février, le comité confidentiel de l'ABC conseilla à White de remettre un changement aussi «radical» à la révision suivante de la *Loi sur les banques*, prévue pour 1923. Pease n'assista pas à la réunion. Il chargea le directeur général, Charlie Neill, de réitérer la proposition de «banque de réescompte» de la Royale. Peu après, le président de la Banque de Montréal, Vincent Meredith, demanda à White si ce n'était pas trop lui demander «de suivre l'avis d'une majorité conservatrice et éclairée<sup>75</sup>». White prorogea docilement la *Loi financière* de 1914 après la guerre. Le numéro d'avril 1919 du *Journal* de l'ABC comprenait un article de Lash comparant la Réserve fédérale américaine et le système bancaire canadien. La Réserve fédérale, concluait-il, était nécessaire en raison des lacunes du système américain; les pouvoirs accordés à la Réserve «auraient toujours pu être exercés et pourraient encore l'être par les banques au Canada<sup>76</sup>». Le personnel de la Royale à Montréal se rappellerait par la suite que, après cet incident, Pease faisait tout pour éviter Vincent Meredith<sup>77</sup>. Comme Lash habitait Toronto, il était plus facile de l'éviter.

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

nous disparaîtront peut-être, mais vous durerez éternellement<sup>78</sup>.» En 1917, cependant, Pease songeait à troubler l'ordre du cosmos. La création d'une banque centrale aurait en fait mis fin à la domination qu'exerçait la Banque de Montréal à titre de banquier du gouvernement. Depuis la Confédération, l'institution montréalaise était la banque de prédilection d'Ottawa, s'occupant de ses affaires financières à Londres, gérant ses prêts, tenant les comptes des ministères fédéraux et, pendant la Première Guerre mondiale, assurant même le paiement de la solde des troupes canadiennes en Angleterre. La dette nationale ayant fortement augmenté, il semblait naturel de charger la Banque de Montréal de la gérer en temps de paix. Depuis le début de la guerre, le président de la Banque de Montréal, Vincent Meredith, voyait dans la Royale une « concurrente tenace » qui essayait de lui ravir ses clients exclusifs<sup>79</sup>. En outre, peu importe ses justifications théoriques, une banque centrale menaçait à terme de remplacer la Banque de Montréal en la dépouillant de tous les privilèges dont elle jouissait à titre de banquier de l'État. Cela, Pease, Meredith et White en étaient tous conscients: « La vraie question qui se pose, déclarait White à Pease en 1919, est de savoir si la Banque de Montréal doit rester la banque du gouvernement ou si ce dernier doit répartir ses comptes entre toutes les banques sans exception<sup>80</sup>. »

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

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

banques canadiennes grâce à un capital libéré de 27 250 000 \$ et à ses six cents vingt-trois succursales<sup>81</sup>.

Le destin de la Merchants' Bank of Canada ressemblait à celui de la nation après la guerre: de grands espoirs suivis d'une dépression persistante. Ainsi que Pease en avait prévenu l'ABC, l'armistice avait inauguré une période de sérieux problèmes: la chute du prix des produits de base et de la demande industrielle avait entraîné une récession marquée qui durerait pendant une bonne partie des années vingt. Beaucoup, ayant mal évalué la situation, trébucheraient pendant cette période. L'un de ces revers de fortune ferait de nouveau germer des idées de fusion à la Royale. La Union Bank of Canada, qui avait été fondée à Québec en 1865 mais avait eu suffisamment de flair pour déménager son siège social à Winnipeg en 1912, avait célébré la paix par une expansion sans précédent. Entre 1918 et 1920, son réseau était passé de deux cent quatre-vingt-dix-neuf à trois cent quatre-vingt-treize succursales. Elle se montrait peu regardante sur les demandes de prêt, réalisant des bénéfices rapides pour porter son dividende à 10 p. 100 et investissant avec une institution new-yorkaise dans une coentreprise bancaire en Orient. Toutes ces activités cadraient bien avec une culture d'entreprise qui privilégiait une expansion rapide: la Union avait été la première banque à s'installer en Alberta. Pendant la période d'expansion de Laurier, elle se vantait d'être la première établie «à l'extrémité du ruban d'acier». En 1922, cependant, les ravages de la dépression commençaient à lui faire regretter cette politique. Trop engagée dans les Prairies, la Union commença à récolter une moisson de créances irrécouvrables. Elle dut fermer des succursales, renoncer à son aventure en Orient et réduire son dividende. Lorsque la panique gagna les actionnaires, les administrateurs demandèrent à la Banque de Montréal d'inspecter les actifs de la banque. Le diagnostic n'était guère encourageant: «Vous avez une trop forte proportion de créances de qualité inférieure dans vos livres; vous devriez être plus prudents dans l'octroi de crédits<sup>82</sup>.» Un scénario familier se répétait, celui d'une banque régionale qui s'était aventurée trop loin de ses bases. Le compte de réserve fut réduit de 4,25 millions de dollars en 1923, la direction remaniée et une difficile entreprise de reconstruction amorcée.

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

le ministre des Finances, le Libéral James Robb, ne fit aucune opposition, approuvant la fusion le 22 mai. Rares furent ceux qui protestèrent. L'un d'entre eux, l'ancien administrateur de la Union R.T. Riley, qui siégeait maintenant au conseil de la Royale, signala discrètement à Arthur Meighen, chef conservateur au niveau fédéral, que la «Union était la seule banque d'envergure dont le siège social était situé dans l'Ouest et qu'elle disparaissait<sup>83</sup>». La prise de contrôle de la Banque Molson par la Banque de Montréal en 1925 mit fin à la grande série des fusions bancaires au Canada. La nouvelle structure géographique du secteur bancaire était maintenant discernable. Vancouver, Winnipeg, Hamilton, Ottawa, Québec, Fredericton et Halifax étaient devenues des satellites dans un réseau bancaire national qui rayonnait à partir de la place d'Armes et de l'angle des rues Yonge et King à Toronto<sup>84</sup>.

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

## Le jeu des chiffres

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

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

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

Vous nous avez délivrés. Nous dont l'avenir résidait  
Dans les grands espaces gelés  
Vous nous avez délivrés. Permettez-nous de rêver  
Au pays de l'éternel été<sup>85</sup>.

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

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

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

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

couver exprimait ses craintes: la fusion était «la seule chose possible dans les circonstances [...] mais elle sera très mal vue du public canadien qui craignait un monopole bancaire résultant d'une trop forte concentration des banques et de leur contrôle absolu par l'Est du Canada<sup>86</sup>». Pease avait rarement eu à s'inquiéter des conséquences que sa politique pouvait avoir dans l'opinion publique. Ses successeurs auraient à se préoccuper de plus en plus de la manière dont leurs décisions seraient considérées par Ottawa et par l'ensemble des Canadiens. À cet égard, les nombreuses activités commerciales de sir Herbert Holt en dehors de la banque deviendraient bientôt un handicap pour celle-ci.

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

