

## CHAPITRE CINQ

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

Au printemps de 1882, deux événements vinrent rompre la monotonie de la vie rangée que menait l'austère et diligent comptable de la Merchants' Bank of Halifax, David Duncan: il tomba malade, ce qui l'amena à prendre un congé. Un accès de rhumatisme attribuable au climat humide de Halifax en mars incita les médecins à prescrire à Duncan un séjour au soleil des Bermudes, colonie britannique réchauffée par les eaux du Gulf Stream, à neuf cent milles au sud de Halifax. Les administrateurs de la banque accordèrent sur-le-champ à Duncan le congé qu'il demandait. Ils réalisèrent tout aussi vite les possibilités que leur offrait la convalescence de Duncan: celui-ci était «autorisé par le conseil d'administration, au cas où il jugerait les conditions propices, à ouvrir une agence à Hamilton», capitale de la petite colonie. Un mois plus tard, le comptable revigoré revenait à Halifax annoncer à ses supérieurs que «après avoir rencontré bien des difficultés et douté de la réussite de l'entreprise à cause de l'opposition des milieux d'affaires» de la colonie, il avait conclu avec le maire de Hamilton, Nathaniel Butterfield, une entente qui faisait de celui-ci l'agent de la Merchants' «à titre d'essai» pendant un an<sup>1</sup>. Halifax comptait maintenant une banque active à l'étranger; d'autres banques canadiennes avaient ouvert des bureaux à New York et à Londres, mais la Merchants' était la première à sortir des sentiers battus de la finance canadienne.

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

homologues de Halifax, ils avaient prospéré pendant la Guerre civile américaine en se jouant du blocus. Bien des liens rattachaient Halifax à cette colonie. C'est là que plus d'un navire parti de Halifax faisait sa première escale. Les troupes et les bâtiments de guerre de Sa Majesté circulaient également entre Halifax et les Bermudes, deux des pivots du dispositif militaire par lequel les Britanniques ceinturaient l'Amérique du Nord. Les évêques anglican et catholique de Halifax comptaient tous deux les Bermudes dans leur diocèse; à titre d'éminent représentant de la communauté catholique de Halifax, Thomas Kenny, le président de la banque, avait dû beaucoup entendre parler des Bermudes par son évêque. À l'instar de Kenny dans les années 1860, Butterfield comprit que ses affaires seraient encore plus prospères s'il pouvait y greffer le financement des opérations commerciales<sup>2</sup>.

Pour les administrateurs de la banque, l'agence des Bermudes n'avait rien de particulier. Le fils de Butterfield, Harry, vint faire un séjour au siège, à Halifax, pour y apprendre le métier de la banque. En 1883, Kenny déclara à l'issue d'une visite à Hamilton que Butterfield père était un banquier modèle, «prudent, convenable et digne de confiance<sup>3</sup>». Malgré des profits «à peine suffisants pour couvrir les dépenses», Kenny continuait de croire à la réussite de l'entreprise. En 1884, un léger bénéfice de 300 £ semblait indiquer que les compétences de la banque dans le financement du commerce étaient exportables. La même conviction poussa la banque à ouvrir une deuxième agence à l'étranger, dans le port de pêche français de Saint-Pierre, près de Terre-Neuve, en 1886. Cette fois-ci, c'est Edson Pease qui fut envoyé en éclaireur, mais l'odeur du profit ne tarda pas à se dissiper. La vie coûtait cher à Saint-Pierre, et la loi de la faillite y était «dangereuse». Pour en revenir aux Bermudes, les administrateurs commencèrent bientôt à se demander si Butterfield ne se servait pas du nom de la banque pour promouvoir ses propres intérêts, s'il n'avait pas envoyé son fils à Halifax uniquement pour y apprendre les ficelles du métier et si son véritable but n'était pas de fonder sa propre banque. La persistance de maigres profits semblait démontrer le manque de dévouement de Butterfield aux intérêts de la Merchants'. En 1886, Duncan fut de nouveau envoyé aux Bermudes, mais cette fois-ci pour mettre fin à l'entente conclue. La Merchants' garda encore trois ans son agence rue Front, mais sans les bons offices d'une personne du cru, il était vain d'espérer s'implanter solidement; aussi l'agence ferma-t-elle ses portes en 1889<sup>4</sup>. Un an plus tard, l'agence de Saint-Pierre subissait le même sort.

Les Bermudes ne perdirent pas pour autant leur attrait aux yeux de la banque. En 1918, celle-ci essaya — sans succès — d'acheter une banque établie aux Bermudes<sup>5</sup>. En 1930 encore, le Premier ministre Mackenzie King, en villégiature aux Bermudes, déclarait que l'idée de l'achat d'une banque locale par la Royale suscitait «beaucoup de remous<sup>6</sup>». Il ne fallait pas s'y tromper: l'élite commerciale établie dans l'île était bien décidée à tenir les banques étrangères à distance si elle croyait pouvoir accaparer le secteur bancaire. En fait, les Butterfield avaient bel et bien

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

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

Le commerce océanique était une seconde nature pour les fondateurs de la Merchants'. Pour les premiers administrateurs et actionnaires de la banque — les Kinnear, Tobin, Taylor, Cunard et Mitchell —, l'expédition par bateau de poisson séché et mariné à destination du sud n'avait plus de secret. Les navires revenaient chargés du sucre et de la mélasse des Caraïbes<sup>7</sup>. Les Haligoniens ne vivaient que dans l'espoir de développer ce commerce. En 1879, ils profitèrent de la Politique nationale, marquée au coin du protectionnisme, pour créer la Halifax Sugar Refinery<sup>8</sup>. L'entreprise obtint aussitôt des prêts de la banque. Tant qu'il fut député à Ottawa, le président de celle-ci, Thomas Kenny, ne cessa d'exercer des pressions pour que soient améliorées les liaisons par vapeur entre Halifax et les Antilles<sup>9</sup>. Les administrateurs de la Merchants' joignirent leur voix à celle de la Chambre de commerce de Halifax pour appuyer cette demande. La ville avait cependant toujours l'impression d'avoir affaire à plus fort qu'elle: les cours du sucre, l'hégémonie des expéditeurs américains et anglais ou les aléas de la finance. Halifax devait finir par baisser pavillon devant les ports de la côte américaine et laisser Montréal la supplanter au premier rang de la production canadienne de sucre (l'un des premiers clients de la banque à Montréal fut la raffinerie Saint-Laurent). Ce n'est que dans le financement du commerce océanique que Halifax parvint à établir une véritable tradition.

Terre-Neuve était tout indiquée pour s'aventurer hors du continent. Dès 1866, les forces favorables à la Confédération dans cette île battue par les vents avaient fait valoir «la nécessité d'une succursale d'une *bonne* banque canadienne» pour justifier une union avec le continent<sup>10</sup>. Cependant, Terre-Neuve tenait farouchement à son indépendance de sorte que, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, ses banques se trouvaient étroitement liées à la finance britannique et tributaires d'une petite économie coloniale. En

décembre 1894, une « crise » paralysa les deux banques de St. John's — la Commercial Bank of Newfoundland et la Union Bank of Newfoundland —, laissant la colonie sans monnaie de circulation. Pour sauver l'économie de l'apoplexie, trois banques canadiennes, dont la Merchants' et la Bank of Nova Scotia de Halifax, s'engouffrèrent dans la brèche ainsi ouverte. En trois jours, Pease avait dépêché son inspecteur à St. John's et, dès janvier, la Merchants' avait une agence en activité<sup>11</sup>. Il ne fallut que quelques mois au dynamique agent de la banque, F.H. Arnaud, pour obtenir la clientèle de quelques membres de l'élite commerciale de Water Street. Bowring Brothers allait devenir un client fidèle, suivi peu après par les négociants Tasker Cook et John Chalker Crosbie. Edson Pease devait toujours soutenir que le « sauvetage » de 1894 démontrait la supériorité des grandes banques sur les petites institutions régionales. En 1913, il affirmait fièrement que « l'île n'avait jamais été si prospère » grâce à ses liens avec les banques du continent<sup>12</sup>. À ce moment-là, il pouvait en dire autant des activités exercées sous des cieux plus cléments.

Dès 1837, la Colonial Bank, un établissement anglais actif en Jamaïque, avait fait de la Halifax Banking Company son agent pour faciliter la négociation de lettres de change plus au nord<sup>13</sup>. Comme dans l'expédition des marchandises, les négociants cherchaient à court-circuiter Londres et New York dans le financement de leurs opérations commerciales. Les intermédiaires prélevaient une commission pour négocier les lettres de change et changer les devises. L'attraction des grandes places financières était néanmoins irrésistible. Aussi les banques canadiennes commencèrent-elles à établir des agences dans ces plaques tournantes de la finance internationale, à commencer par la Banque de Montréal, présente à New York dès 1855. Elle fut suivie par d'autres banques canadiennes — la Bank of Commerce et la Merchants' Bank of Canada dans les années 1870<sup>14</sup>. Les années 1890 virent les banques canadiennes prendre pied dans d'autres villes ou régions importantes pour le commerce aux États-Unis — à Chicago; à Minneapolis et en Californie. Une fois la Merchants' Bank of Halifax installée à Montréal, ce n'était qu'une question de temps avant qu'elle ne s'établisse à New York; en 1888, Pease négocia avec la Chase National Bank un accord faisant de celle-ci son correspondant à New York pour que les Canadiens puissent y obtenir des facilités de crédit et y changer de l'argent<sup>15</sup>. Le président de la Chase National, Henry W. Cannon, devait devenir l'allié indéfectible de Pease au sud de la frontière.

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

plan international le fait d'être installées au cœur du système financier américain. Alors qu'au Canada la *Loi sur les banques* encourageait les banquiers canadiens à ouvrir des succursales, des agences et des bureaux partout où ils le jugeaient souhaitable, les visées expansionnistes des banques américaines se heurtaient à des dispositions très restrictives. Selon la *National Bank Act* de 1864, les administrateurs des banques américaines devaient provenir du secteur étroit qu'elles desservait. Les exigences moins rigoureuses, en matière de constitution et de réserves, qui accompagnaient le statut de banque d'État donnaient aux banquiers américains plus de latitude — ce dont ils ne manquaient pas de tirer profit\*. Il est donc ironique de constater que, à l'époque même où l'Amérique se dotait de l'économie la plus puissante au monde, ses banques gardaient un caractère local qui leur interdisait tout espoir d'accéder à une véritable stature nationale — sans parler d'expansion internationale. Même s'il leur était interdit d'acheter des établissements bancaires américains, d'émettre des billets ou de recevoir des dépôts, les agences canadiennes s'implantaient là où elles pouvaient financer le commerce entre les États-Unis et l'étranger, devenant ainsi *de facto* des banques américaines. Tout banquier ou homme d'affaires américain le moins astucieux devait se rendre compte qu'établir des liens avec un correspondant canadien lui permettrait d'échapper aux contraintes de la législation bancaire américaine<sup>16</sup>. C'est la réflexion à laquelle aboutirent ensemble, vers la fin des années 1890, Edson Pease de la Merchants' et Henry Cannon de la Chase National. Leurs visées se portèrent sur La Havane et les plantations de canne à sucre qui faisaient la renommée de Cuba.

Sous l'effet de l'urbanisation et de l'industrialisation, la demande mondiale de sucre ne semblait pas connaître de bornes. Le premier quart de notre siècle vit la production mondiale de sucre augmenter de 150 p. 100 et Cuba s'installer en tête de la liste des producteurs. Alors qu'en 1900 Cuba alimentait 2,7 p. 100 du marché mondial, il en approvisionnait 21,1 p. 100 en 1925<sup>17</sup>. La production cubaine fut stimulée par la mécanisation et l'agrandissement des usines de transformation et par l'ouverture de l'insatiable marché américain. Cette transformation était l'une des séquelles de la guerre hispano-américaine; comme d'autres produits avant lui, le sucre était devenu un facteur de dépendance et de troubles économiques et politiques. De même que le poisson, les fourrures et le bois d'œuvre avaient attiré les négociants européens au Canada et influé sur l'évolution politique du pays, le

---

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

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

Entre 1895 et 1905, Cuba troqua sa condition de colonie dépendant de l'Espagne pour un état de dépendance quasi coloniale envers les États-Unis. Exploitée par les Espagnols depuis le xv<sup>e</sup> siècle pour ses plantations, Cuba était devenu, à la fin du xix<sup>e</sup>, un foyer de mécontentement. Sa principale production, le sucre, avait bénéficié au milieu du siècle de l'apparition de grandes raffineries ou *ingenios* et de l'accès aux ports grâce au chemin de fer, mais le manque de capitaux et l'incurie de l'administration espagnole l'empêchaient maintenant de se mécaniser davantage. Le régime foncier y était encore dominé par un système archaïque de concessions accordées par le roi, et le financement de l'exploitation du sucre était compliqué par des taux d'intérêt allant jusqu'à 20 ou 25 p. 100 à cause de dispositions du droit espagnol en matière de sûretés — le *privilegio de ingenios* et le *retracto convencional* — qui favorisaient l'emprunteur au détriment du prêteur<sup>18</sup>. Aussi les banques cubaines étaient-elles petites et incapables de favoriser l'essor du commerce. La plus importante d'entre elles, El Banco Español de la Isla de Cuba, devait elle-même composer avec un système monétaire chaotique où coexistaient plusieurs monnaies, ce qui compliquait évidemment les opérations commerciales. L'asthénie économique et financière de la colonie n'était que l'une des nombreuses causes de frustration qui alimentaient la soif d'indépendance des Cubains. Un premier soulèvement nationaliste, dans les années 1870, n'avait abouti à rien, sinon à l'exil de nombreux tenants de l'indépendance. Leur retour à Cuba en 1895 sous la direction du poète José Martí devait sonner le glas de l'influence espagnole dans les Amériques.

Les États-Unis observaient les événements avec intérêt. Constituant déjà le principal partenaire commercial de Cuba, ils considéraient que la grande île relevait manifestement de la doctrine Monroe — le droit que s'étaient donné les Américains de maintenir l'ordre dans l'hémisphère. Une fois l'insurrection déclarée, il n'en fallait pas beaucoup pour pousser les Américains à intervenir. Devant l'hystérie collective provoquée par l'explosion du USS *Maine* en rade de La Havane en avril 1898, le président McKinley reconnut le droit de Cuba à l'indépendance et déclara la guerre à l'Espagne. La victoire fut totale et rapide. L'aide des États-Unis à l'armée cubaine de libération et leur intervention militaire — gravée à jamais dans la mémoire collective des Américains par la charge des Rough Riders de Teddy Roosevelt à San Juan — obligèrent les Espagnols à capituler en juillet et à signer le traité de Paris en décembre. Cuba accéda à l'indépendance tandis que les États-Unis gagnaient Poto Rico, les Philippines et Guam, plus une domination de fait sur son voisin à l'indépendance toute fraîche. «Dans leur lutte pour l'indépendance, les Cubains avaient dû faire face à deux pouvoirs métropolitains, l'Espagne et les États-Unis, a relevé un historien de ce conflit. Les Cubains ont remporté la victoire, mais uniquement contre l'un des deux pouvoirs<sup>19</sup>.»

Les États-Unis entreprirent sans tarder de s'assurer la loyauté de Cuba. Avant même que l'Espagne ait capitulé, les Américains exprimaient publiquement l'espoir d'attirer l'île dans leur orbite diplomatique *et* économique. Le vice-consul des États-Unis à La Havane, Joseph A. Springer, prophétisait que, grâce à la protection des Américains, «un régime de réciprocité commerciale sera[it] certainement mis en place et tous les fruits de la terre la plus fertile et la plus productive de la planète se déverseront[aient] sur nos marchés. Cuba deviendra[it] la source d'énormes profits pour les Américains<sup>20</sup>». Aussi Cuba fut-elle étroitement enserrée dans le filet de la protection américaine. Dans le mois suivant la signature du traité de Paris, le président McKinley avait doté l'île d'un gouverneur militaire américain et décrété que toutes les transactions officielles dans le «nouveau» Cuba devraient se faire en dollars américains. La nomination du général Leonard Wood, qui avait combattu aux côtés de Roosevelt, comme deuxième gouverneur militaire en 1900 marqua le véritable début de l'américanisation de Cuba. De grands travaux de reconstruction des routes et des chemins de fer furent entrepris, tandis qu'on s'attaquait à la malaria, ce qui ne manqua pas d'attirer une foule de constructeurs et d'affairistes étrangers. Pour stimuler l'industrie sucrière, les États-Unis accordaient au sucre cubain des conditions préférentielles d'accès à leur marché. L'entrée en fonctions, en 1902, du premier président démocratiquement élu de Cuba, Estrada Palma, n'empêcha pas les États-Unis de continuer de projeter leur ombre par-delà le détroit de Floride.

Cette nouvelle relation Cuba-États-Unis fut scellée par le sénateur Orville H. Platt. Expansionniste avoué, Platt avait joué un rôle de premier plan dans l'annexion d'Hawaï en 1898. Il voulait maintenant rattacher fermement Cuba à la tutelle américaine, ce qui fut obtenu par l'amendement portant son nom — qui modifiait le *Army Appropriation Bill* de 1901. Ratifié à contrecœur par Cuba, l'amendement Platt donnait aux États-Unis le droit d'intervenir pour protéger les biens et la liberté, interdisait aux Cubains de conclure des traités susceptibles de porter atteinte à leurs obligations en vertu du traité de Paris et assujettissait leur politique budgétaire à d'étroites restrictions. Bien qu'il ait été abrogé en 1934, l'amendement Platt devait donner le ton des relations américano-cubaines jusqu'au jour où, comme l'avait fait José Martí avant lui, Fidel Castro reviendrait d'exil pour prendre la tête d'une insurrection à la fin des années cinquante<sup>21</sup>.

Le traité de Paris fut signé le 10 décembre 1898. Trois jours auparavant, Edson Pease, le directeur de la Merchants' à Montréal, avait signalé aux administrateurs de la banque à Halifax que «Cuba pourrait être un bon endroit pour établir une agence». Bien que sceptique, le conseil d'administration avait autorisé Pease à se rendre à La Havane «avec pouvoir d'y ouvrir un établissement<sup>22</sup>». Tout comme il avait compris l'intérêt d'assurer la présence de la banque là où de nouveaux territoires s'ouvraient à la civilisation au Canada, Pease pressentait les possibilités qu'offrait un nouveau champ d'action, situé au sud celui-là. De même qu'il s'était pré-

cipité à l'intérieur de la Colombie-Britannique en 1897, Pease, accompagné de l'inspecteur de la banque, W.F. Brock, était maintenant en route pour New York pour y attraper un vapeur en partance pour La Havane. À leur arrivée dans la capitale libérée, les Canadiens trouvèrent une situation chaotique. Les derniers soldats et administrateurs espagnols s'entassaient dans les bateaux destinés à les ramener en métropole; la ville était sous la coupe des troupes de libération américaines et cubaines. Pease visita La Havane dans une voiture à chevaux que lui avait prêtée le propriétaire d'une banque d'affaires locale<sup>23</sup>. La dévastation causée par quatre années de tourmente s'étalait à la vue. La guerre avait complètement détruit l'infrastructure économique et urbaine de Cuba: tramways, réseau téléphonique, ponts et entrepôts, tout était à reconstruire. Hors des villes, l'industrie sucrière était exsangue: sur les quelque mille cent moulins qui existaient en 1894, deux cent sept seulement restaient en activité. La production, d'un million de tonnes en 1895, était tombée à trois cent mille tonnes en 1900<sup>24</sup>. Comme la guerre avait pris en bonne partie l'allure d'une guérilla, les voies ferrées et les entrepôts — indispensables à l'exportation du sucre — avaient été gravement endommagés<sup>25</sup>.

Au-delà des ruines, Pease voyait se profiler un énorme potentiel. Pour sa reconstruction, Cuba aurait besoin de capitaux, et les banques cubaines étaient dans l'incapacité de les fournir. Un moratoire s'appliquait aux prêts hypothécaires depuis 1895. Il n'existait aucune monnaie fiable. Les deux plus grandes banques — Banco del Comercio et Banco Español — avaient suspendu leurs activités. Diverses banques privées avaient survécu à La Havane mais, faute de succursales, elles ne pouvaient acheminer de fonds dans les provinces. Ayant frais en mémoire le plan du système canadien de succursales, Pease voyait la place que pouvait se tailler la Merchants' à La Havane. Après tout, la banque s'était fait les dents en finançant l'exportation du poisson et du bois des Maritimes. Pourquoi pas le sucre de Cuba? Il était également conscient d'un avantage particulier: une législation bancaire à courte vue aux États-Unis réduisait fortement le risque qu'un concurrent américain apparaisse à Cuba. Il y avait bien une compagnie de fiducie américaine qui s'était installée à Santiago, au sud-est de l'île, mais elle n'avait pas fait d'émule aux États-Unis. Pease savait aussi que Cuba représentait un saut dans l'inconnu. Ses «gars de la banque» ne parlaient pas l'espagnol. La banque ne «sentait» pas le marché; aucun Dun et Bradstreet ne permettait d'y vérifier rapidement le crédit des clients. En outre, avant de pouvoir commencer à faire crédit, la banque devrait recueillir un certain volume de dépôts. Les opérations de change, si lucratives ailleurs, restaient problématiques tant qu'il n'existait à Cuba aucune monnaie stable. Enfin, comme l'industrie sucrière cubaine dépendait du marché américain, une meilleure forme d'intermédiation financière serait nécessaire aux États-Unis, de préférence à New York<sup>26</sup>.

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

Springer —, les Américains se préparaient à lancer une réforme financière; un rapport sur les problèmes économiques et financiers de Cuba avait été présenté à McKinley. Les rumeurs furent accréditées lorsque le président annonça le rattachement du *peso* en dollar américain; le financement du commerce international devenait de ce fait un secteur plus prometteur. Le *retracto convencional* devait par la suite être abandonné, rendant le financement plus accessible aux cultivateurs de canne à sucre. Vivement désireux de tirer parti de ces transformations, Pease se hâta de revenir à Montréal pour y rédiger un rapport à l'intention du conseil d'administration. Il est permis de supposer que Pease craignait également que la Banque de Nouvelle-Écosse, active en Jamaïque depuis 1889, ne s'engouffre dans la brèche ouverte à Cuba. Pease disposait toutefois d'un atout particulier à Montréal. La place de choix qu'y occupait la Merchants' était en bonne partie due aux liens que Pease avait su nouer avec d'influents hommes d'affaires montréalais. Charley Hosmer, le génie du télégraphe, avait permis à Pease de se lier d'amitié avec Van Horne, du Canadien Pacifique, et d'autres chevaliers d'industrie de Montréal, comme Charles et Edwin Hanson. Ces derniers, par exemple, n'étaient pas uniquement des clients de la banque; ils renseignaient également Pease sur les investissements au Canada. À Halifax, un autre client assidu de la banque, l'avocat-homme d'affaires B.F. Pearson, s'était joint au cercle de connaissances de Pease, tout comme l'administrateur David Mackeen, autre homme d'affaires de Halifax. Van Horne, les Hanson et Pearson avaient tous joué un rôle actif dans le développement des services publics en milieu urbain au Canada, principalement les tramways et l'électricité; à eux aussi, la douce brise qui soufflait de Cuba apportait l'odeur du gain<sup>27</sup>. Van Horne, Américain de naissance, prit la tête de l'invasion de Cuba par les hommes d'affaires canadiens; il se rendit à La Havane en 1900 afin d'y examiner le réseau de tramway. Il eut alors un autre éclair d'inspiration, qui lui venait de son expérience dans l'Ouest canadien. Il était difficile aux étrangers de se lancer directement en affaires à Cuba à cause de l'amendement Foraker, qui interdisait l'achat de concessions par des étrangers. Ceux-ci *pouvaient* toutefois acheter des terrains. D'où l'idée d'acheter des terres pour y construire un chemin de fer, qui servirait ensuite à favoriser la mise en valeur agricole de l'est de l'île<sup>28</sup>. C'est ainsi que naquit la Cuba Company de Van Horne, qui avait son siège social à New York. «Nous estimons à la compagnie, de déclarer Van Horne au sénateur Platt, que tout comme le blé et le maïs dans les États de l'Ouest, le sucre doit sans tarder être produit à Cuba par les travailleurs manuels<sup>29</sup>\*.» De même que des banques s'étaient trouvées à l'extrémité du

---

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

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

Pease passa toute la semaine de Noël 1898 à rédiger en toute hâte, à l'intention du conseil d'administration, un rapport sur son voyage à Cuba. Signe de son impatience de plus en plus marquée face au conservatisme des administrateurs de Halifax, il se contenta d'envoyer son rapport le 3 janvier. Sceptiques, les administrateurs n'étaient pas prêts à se décider sur-le-champ; ils jugèrent préférable de demander à M. Pease de venir à Halifax. Le 14 janvier, le conseil conclut, à l'issue de «longues discussions», que Pease devrait retourner à La Havane avant qu'une décision définitive soit prise<sup>30</sup>. Pease fut également autorisé à s'enquérir des possibilités d'une agence à New York. Cette fois-ci, il n'hésita pas un instant, louant des locaux rue Obrapia, dans le centre-ville de La Havane. Même si certains des administrateurs de Halifax demeuraient «tout à fait opposés» à l'ouverture d'une agence à Cuba «pour le motif que c'était trop loin<sup>31</sup>», Pease ne s'arrêta pas en si bon chemin. Toutefois, une agence à La Havane n'avait guère de sens si elle n'était pas liée à New York. Aussi, le 18 février, Pease prédisait-il qu'une agence à New York «avec le temps deviendrait extrêmement lucrative». Henry Cannon de la Chase National, le correspondant américain de la banque, «appuyait totalement la nouvelle entreprise et promettait son aide pour en assurer le succès<sup>32</sup>».

Il est clair que, au tout début de l'année 1899, Edson Pease marchait sur la corde raide tant avec la banque de Halifax que dans l'exercice de ses pouvoirs. Il avait seul pris l'initiative de La Havane et de New York; il est vraisemblable que, si le conseil d'administration s'était opposé à son projet, il aurait quitté la banque. Ce n'était plus le petit employé de banque des débuts; il s'était fait remarquer par son énergie et sa vision. (La même année, un syndicat de New York allait lui proposer la direction de la American Bank of London, dont on projetait la création<sup>33</sup>.) Tout comme l'ouverture d'une agence à Montréal en 1887 sur les instances de Pease, la décision de s'implanter dans le Sud en 1899 représentait un tournant pour la Merchants'. Allait-elle se cantonner frileusement au Canada ou se lancer à l'étranger dans un territoire inconnu mais prometteur? Ce qui fit pencher la balance en faveur de Pease fut l'inclination du président de la banque, Thomas Kenny, à partager sa vision des choses. Kenny commerçait avec les Caraïbes depuis des dizaines d'années. Devenu député, il s'était fait le champion de l'amélioration des échanges commerciaux et des liaisons avec les partenaires du Canada au sud de la frontière. Comme les autres négociants de Halifax, il voyait dans l'intervention américaine à Cuba une occasion en or de se lancer dans de nouvelles opérations commerciales; la première cargaison destinée à Cuba quittait Halifax dans le mois suivant la capitulation des Espagnols<sup>34</sup>. Si certains administrateurs avaient des sueurs froides à la pensée de La Havane, Kenny, lui, appuyait sans réserve Pease. Ce ne fut pas un effet du hasard si la décision d'ouvrir une agence à Cuba et à New York s'accom-

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

Au printemps de 1899, Kenny donna toute sa mesure. Il comprit que Cuba offrait la possibilité de financer non seulement un commerce canadien en expansion, mais aussi les échanges entre Cuba et les États-Unis, ce qui passait par l'implantation de la banque à New York<sup>35</sup>. Kenny ne s'y trouvait pas en terre étrangère, ayant épousé en 1856 Margaret Burke, issue d'une éminente famille new-yorkaise. En mars, il accompagna Pease à New York, où ils louèrent un local sur Broadway et engagèrent un Américain, Stephen Voorhees, pour être leur premier agent. Formé à la Chase National, Voorhees était une recrue de premier ordre; aussi était-il rémunéré 5000 \$ par an. Cependant, avant qu'il puisse ouvrir l'agence, un obstacle était apparu. Pease savait que la loi imposait des limites précises aux activités d'une agence bancaire à New York — les activités de détail, en particulier, lui étaient interdites — mais il avait espéré que la Merchants' serait acceptée sous forme d'agence, tout comme d'autres banques canadiennes l'avaient été auparavant. Cette hypothèse fut remise en question lorsqu'on apprit que la Bank of Commerce de Toronto, déjà bien établie à New York, se proposait de contester à la Merchants' le droit d'ouvrir une agence dans la ville aux termes d'une loi de l'État de 1892. Cette loi empêchait apparemment toute nouvelle banque de s'établir dans la ville sans être constituée en société dans l'État de New York. Les institutions en activité avant l'adoption de la loi échappaient à cette interdiction. Pease eut le pressentiment qu'un coup bas se préparait; la rumeur voulait que la Commerce projetât de s'implanter en Nouvelle-Écosse, et New York lui offrait l'occasion de bloquer sa concurrente<sup>36</sup>.

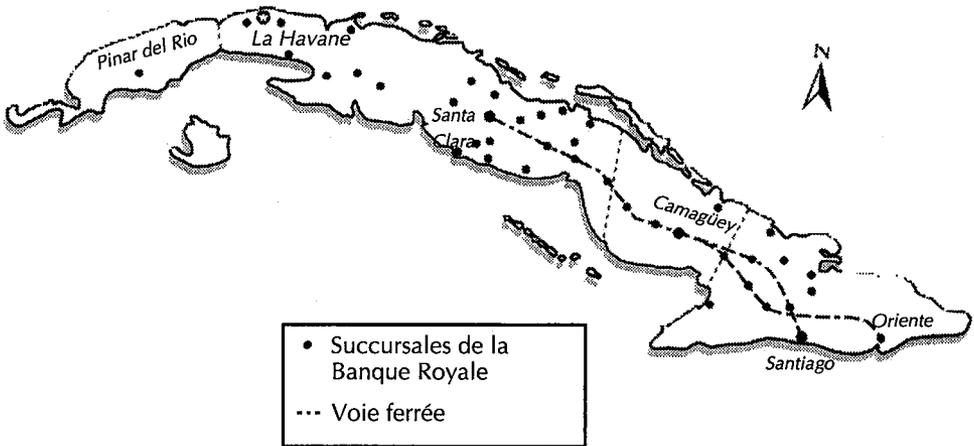
Pease et Kenny se précipitèrent à New York. Des discussions enflammées qui eurent lieu avec Cannon et les avocats de la Chase National, consultés sur la question, il ressortit que la loi de 1892 «ne visait pas les banques comme la nôtre». Elle avait plutôt pour but d'empêcher des particuliers d'ouvrir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

l'État était ouvert aux banques étrangères — «plus il y en aurait, mieux ce serait». Après un long ballet juridique, Kenny apprit qu'aucun obstacle d'ordre légal n'empêchait la banque canadienne de prêter sur garantie ou de faire des opérations de change. L'activité essentielle de l'agence de New York étant désormais assurée<sup>37</sup>, il restait à passer à l'étape suivante, Cuba.

Le 8 mars 1899, la Merchants' Bank of Halifax ouvrait ses portes au 25 Obrapia, à La Havane. Avant même que le sort de l'agence de New York fût assuré, Pease avait résolu de gagner son pari: c'était «son» projet. Au cours des vingt années qui suivirent, il se rendit régulièrement dans l'île, traînant souvent à sa remorque Kenny ou un administrateur. Les commis du siège social se rappelaient les retours triomphants de Pease, rapportant de Cuba des cigares de choix dont il distribuait avec fierté une partie au personnel, le reste étant entreposé dans la chambre forte de la banque<sup>38</sup>. Au-delà de ces menus plaisirs se dessinait une stratégie dont Pease avait lui-même élaboré le moindre détail et dont il suivait la réalisation pas à pas. Cette stratégie soigneusement conçue reposait sur trois éléments: un personnel judicieusement choisi, des relations politiques et une vision commerciale. Elle permit à la banque de devenir rapidement la principale institution financière de l'île; vers le milieu des années vingt, Pease avait établi un réseau de soixante-cinq succursales. L'institution canadienne faisait alors office de banque centrale à Cuba. Lorsque Graham Towers, jeune Montréalais dépêché dans le Sud en qualité d'aide-comptable, arriva à La Havane en 1922, il ordonna au chauffeur de taxi de le conduire à «El Banco Real de Canada». Le chauffeur le corrigea aussitôt: «Banco de Canada» avant de démarrer<sup>39</sup>. Aussi impressionnante qu'elle fût, cette puissance de la finance canadienne à Cuba reposait sur le sucre et, lorsque le prix de ce produit dégringola dans les années vingt, après deux décennies de hausse, la «Banco de Canada» devait se retrouver dans une position beaucoup plus inconfortable.

Le premier souci de Pease à La Havane fut d'y placer les gens qu'il fallait<sup>40</sup>. Il devait réussir presque l'impossible, c'est-à-dire trouver des hommes connaissant suffisamment les méthodes bancaires canadiennes et capables par ailleurs de se constituer une clientèle cubaine. Ce fut donc une brillante idée de nommer des agents associés à La Havane à la fin de février 1899. Le premier agent de la banque était W.F. Brock, l'inspecteur du siège social qui avait accompagné Pease à La Havane en 1898. Brock devait veiller à la bonne marche de la banque. L'agent associé était Joseph A. Springer, le vice-consul américain à La Havane. Parlant couramment l'espagnol, Springer avait ses entrées aussi bien auprès des autorités cubaines qu'auprès du gouvernement militaire américain: «Son travail consistait à nous présenter des clients en puissance ainsi qu'à obtenir des renseignements généraux et financiers<sup>41</sup>.» Fidèle à sa tendance à miser sur les jeunes employés doués, la banque envoya comme deuxième agent le directeur de la succursale de Fredericton, Francis Sherman, qui n'avait que vingt-huit ans.

## La Banque Royale à Cuba en 1925

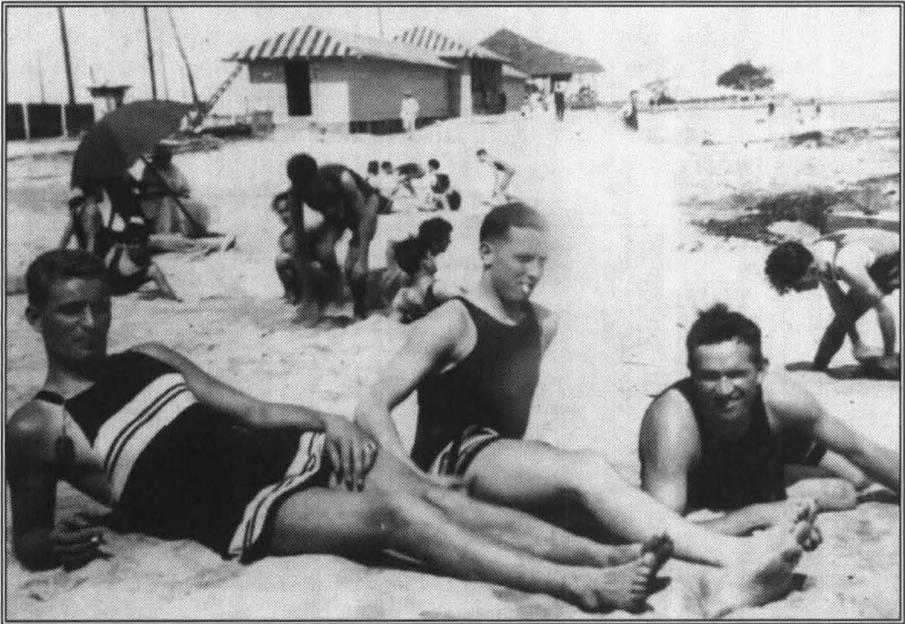


Il s'agissait d'une bonne combinaison, mais Brock ne tint pas le coup. Le climat, l'espagnol et les chambardements causés par la reconstruction à Cuba avaient drainé son énergie; aussi fut-il muté à New York. Sherman prit sa succession et contribua plus que quiconque à établir la présence de la banque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

Sherman et Springer s'aperçurent immédiatement que, si l'ossature du système pouvait être mise en place par des employés canadiens, il faudrait bientôt engager des Cubains dans les succursales. De jeunes hispanophones ne tardèrent pas à être engagés à la succursale de la rue Obrapia. C'est ainsi que fut embauché le guide qui avait fait visiter La Havane à Pease la première fois<sup>42</sup>. Des Américains d'origine hispanique furent recrutés à New York pour aller travailler à La Havane<sup>43</sup>. À mesure que la banque prenait de l'importance, les Cubains commençaient à y voir un marché qui leur permettrait de grimper dans l'échelle de la société post-révolutionnaire. Les demandes d'emploi que recevait ainsi la banque favorisaient parfois ses ambitions. L'un des premiers comptes à avoir été ouverts était celui de la distillerie Bacardi. Aussi, lorsqu'un fils Bacardi, José, se présenta à Sherman en 1903, fut-il embauché immédiatement à un poste subalterne de la succursale de Santiago<sup>44</sup>. Le personnel cubain changeait souvent; il avait du mal à se faire aux méthodes canadiennes. Il ne fallut

toutefois que quelques années pour voir apparaître un noyau d'employés de banque hispanophones et une décennie pour voir les Cubains accéder à des postes de responsabilité. Malgré cela, il était bien rare qu'un vaper arrive de New York ou de Miami sans qu'en descende un petit contingent d'employés de banque canadiens. L'Association des banquiers canadiens commença bientôt à offrir des cours d'espagnol qui, certaines années, n'étaient fréquentés que par des employés de la Royale<sup>45</sup>.

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



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



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

Pease sut non seulement trouver le personnel voulu, mais aussi élaborer une stratégie politique à Cuba. Dès le départ, les Canadiens se considérèrent comme une banque «américaine» dans l'île. Avant son premier voyage à La Havane, Pease avait demandé à Cannon, de la Chase National, «d'aplanir les obstacles par l'entremise des autorités américaines<sup>48</sup>». Jusqu'à ce que le Federal Reserve Act de 1913 permette aux banques américaines à charte fédérale d'établir des succursales à l'étranger et de financer l'import-export, la Banque Royale n'eut à peu près aucune concurrence à Cuba. Une rivale cubaine, la Banco Nacional de Cuba, fut constituée grâce à l'appui des Américains en 1900; elle avait le privilège de gérer le compte bancaire de l'État, mais elle était mal dirigée. La Banque de Nouvelle-Écosse finit par s'établir à Cuba en 1906, mais elle n'y eut jamais de réseau de succursales. Ce n'est qu'après 1914 que l'American National City Bank vint remettre sérieusement en question la remarquable domination qu'avait acquise la Banque Royale grâce à l'audacieux raid de Pease à La Havane en 1898<sup>49</sup>.



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

Dans l'intervalle, les Canadiens agissaient comme les substituts des banques américaines; de ce fait, ils se considéraient comme douillement protégés par l'amendement Platt. «Les autorités américaines ont actuellement la situation bien en main dans l'île, déclarait Pease au *Financial Post* en 1907. Tous les efforts seront déployés pour permettre à l'île d'atteindre l'autonomie absolue, mais s'ils échouent et qu'il se révèle impossible d'assurer la paix et l'harmonie, il est à peu près certain qu'en définitive le pays se trouvera réuni aux États-Unis<sup>50</sup>.» Quand l'agitation couvait — comme ce fut le cas en 1906, en 1912, en 1917 et en 1920 —, la présence d'un navire de guerre en rade de La Havane ou d'un contingent de Marines ramenait le calme. En 1933 encore, l'ambassadeur de La Havane déclarait à Londres dans un rapport que la banque canadienne occupait une place «spéciale» à Cuba et «s'attendait toujours à ce que le gouvernement des États-Unis assume également les responsabilités et les inconvénients qui en découlaient<sup>51</sup>».

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

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

Par l'entremise de l'avocat de Van Horne à La Havane, Sherman se démena pour obtenir le contrat; en septembre 1904, il obtint le droit de verser une solde qui devait finalement se chiffrer à 56 millions de dollars. Le petit réseau de succursales de la banque — au nombre de cinq en 1904 — lui permit de verser les sommes dues dans toute l'île. Avec chaque paiement venaient une commission et la perspective de gagner un nouveau client. «Je ne pense pas que la rémunération directe des services fournis par la banque pour payer l'armée cubaine ait la moindre importance, écrivait Van Horne à Pease, comparativement à la stature que cela procure à votre banque dans tout le pays<sup>53</sup>.» La paye de l'armée de libération se révéla capitale pour l'expansion du réseau de succursales et du personnel de la banque à Cuba\*. À partir de ce moment, la Banque Royale devait jouir d'un traitement de faveur auprès des gouvernements successifs de Cuba; qu'ils soient d'inspiration démocratique ou dictatorial, ces derniers se tournèrent vers les Canadiens lorsqu'ils eurent besoin d'une aide financière.

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

---

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

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

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

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

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

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



*Le major Francis Sherman en 1916.*



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

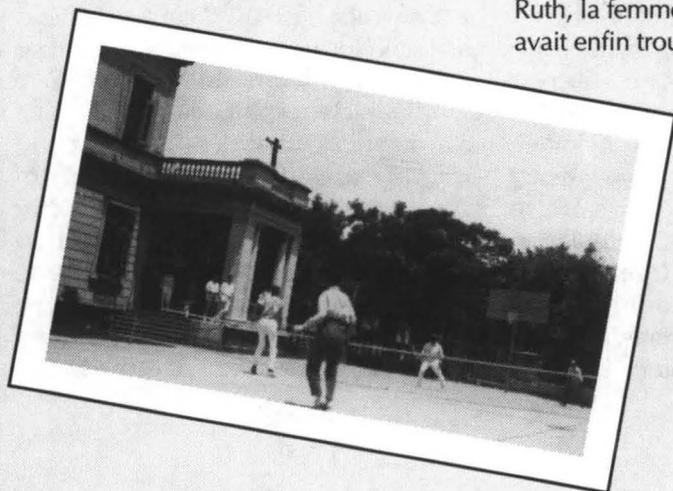
Sa générosité et son charme naturels donnaient à Sherman des qualités idéales pour gagner la confiance des Cubains. Apte à déceler les clients en puissance, Sherman apprit l'espagnol et s'intégra au milieu. Il comptait parmi ses amis José Bacardi, William Van Horne et le général Leonard Wood, gouverneur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

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

*In the South* (traduction libre)

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

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



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

centres névralgiques dans l'expansion de la production de sucre et de l'élevage. À mesure que la Cuba Railroad de Van Horne progressait au centre de l'île, les succursales de la Banque Royale poussaient comme des champignons. «J'ai le plaisir de vous assurer à nouveau que les comptes bancaires de la Cuba Company et de la Cuba Railroad resteront à votre succursale de Camagüey», écrivait Van Horne à Pease. Van Horne alla jusqu'à exposer en long et en large à Pease la nécessité de faire bâtir à Camagüey — le siège de sa compagnie ferroviaire — un immeuble «impressionnant» pour que les Cubains aient «confiance dans la banque». Amateur doué, Van Horne envoya même un croquis de la façade de l'immeuble et suggéra son emplacement<sup>54</sup>. Par l'intermédiaire de son bureau de New York, la Cuba Company obtenait d'importantes avances de la Banque Royale. Lorsque Pease et le président de la banque, Herbert Holt, visitèrent l'île en 1913, Van Horne ordonna à son personnel de dérouler le tapis rouge, car la Royale était «notre banquier»<sup>55</sup>.

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

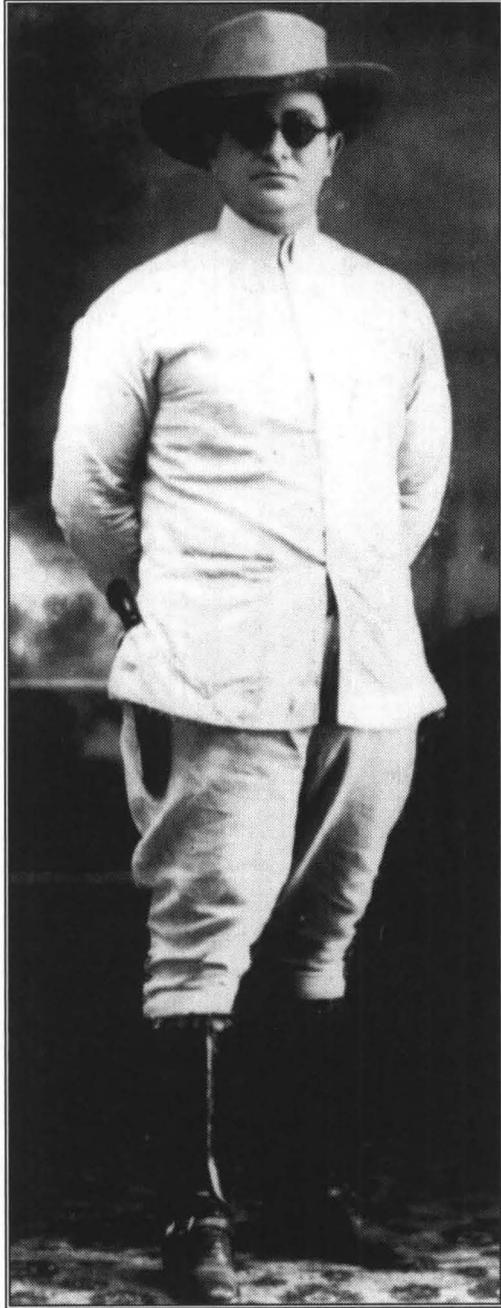
Derrière ces clients prestigieux se déroulaient constamment, en toile de fond, les opérations de financement du sucre. Le traité de réciprocité de 1902 donna le coup d'envoi à deux décennies d'expansion de la production sucrière à Cuba; le prix du sucre raffiné grimpa de 266 p. 100. Cette évolution transforma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



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

que nourrissait Van Horne, la production ne tomba pas aux mains des petits exploitants comme la culture du blé dans l'Ouest canadien; l'industrie était dominée par d'énormes *centras*, ou grands domaines. Les moulins cubains contribuèrent à cette concentration de la production, mais les usines à capitaux américains jouèrent un rôle prédominant à cet égard. Entre 1902 et 1924, les investissements américains dans l'industrie sucrière cubaine passèrent de 50 à 600 millions de dollars<sup>57</sup>. Nombre de ces grandes entreprises américaines avaient un compte à la Banque Royale — les prêts consentis par celle-ci aux usines de la Río Cauto, de la Antilla et de la United Fruit parsèrent les procès-verbaux du conseil d'administration. La banque comptait aussi parmi ses clients des entreprises sucrières appartenant à des Cubains comme celle de José I. Lezama ou des usines locales comme la Central Borjita.

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



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

jusqu'à la récolte suivante. Dans un secteur où les prix ne cessaient de grimper, la mise en garantie de la récolte à venir était une recette assurée de profit et d'expansion. Telle était l'origine de ce que les Cubains devaient en arriver à appeler la «danse des millions», un marché du sucre en hausse constante. Dans toute l'île, des millions de sacs de sucre servaient de garantie aux prêts de la Banque Royale<sup>58</sup>. Pour vérifier que le sucre était de la qualité annoncée, la banque créa le poste d'«inspecteur du sucre», dont le titulaire pouvait avoir à se rendre dans de vastes entrepôts pour y vérifier la valeur des amoncellements de sucre. Il s'agissait pour tous les intéressés d'un commerce extrêmement lucratif. Le même type de financement fut mis au point pour la production du tabac dans la province de Pinar del Río et l'extraction du minerai de fer à Cuba.

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



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

commercial canadien, Dana Wilgress, démissionna à brûle-pourpoint, la banque lui chercha un remplaçant à l'Université McGill. Elle y trouva un jeune diplômé en économie, Graham Towers, qu'elle chargea de promouvoir le commerce international. «La croissance du commerce extérieur canadien et l'expansion de notre banque à l'étranger, écrivait Towers un an plus tard dans *Financing Foreign Trade*, une publication de la banque, nous obligent de plus en plus à connaître à fond le financement des importations et des exportations<sup>59</sup>.» En 1922, Towers fut envoyé à La Havane pour se familiariser sur le terrain avec ce type de financement.

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



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

d'offrir les services fiduciaires qui allaient de pair avec les activités bancaires partout ailleurs. Où qu'elle allât à Cuba, la banque essayait de se présenter sous le visage d'une institution progressiste et moderne. Suivant les conseils de Van Horne, elle cherchait des emplacements bien en vue pour ses succursales et ne lésinait pas sur leur décoration. En 1919, un nouvel immeuble de sept étages, œuvre de l'architecte de la banque, S.G. Davenport, fut inauguré à La Havane. Abrisant le siège social, cet immeuble se voulait l'illustration de la modernité nord-américaine<sup>60</sup>. Les Canadiens ont donc fourni à Cuba un modèle de banque à succursales: onze succursales, réparties dans toute La Havane, reliaient la ville à ses marchés d'exportation et à l'arrière-pays, en particulier les provinces d'Oriente et de Camagüey, où Canadiens et Américains s'activaient. En 1914, Cuba était le fleuron du réseau international de la Royale, apportant à la banque profits et prestige. Comparissant en 1913 devant le Comité de la banque et du commerce de la Chambre des communes, Edson Pease affirma que les activités de la banque dans le Sud «servaient directement les intérêts du Canada aussi bien que ceux de la banque». Les dépôts étaient supérieurs de 40 p. 100 aux prêts. Les activités étaient-elles rentables, lui demanda-t-on? «Oui, tellement que, il y a quatre ou cinq ans, un syndicat américain nous a offert pas moins de 1 000 000 \$ au titre de l'achalandage si nous nous retirions de Cuba<sup>61</sup>.» Pease ne prit pas la peine de décrire sa réponse aux Américains.

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



partir pour Porto Rico afin d'y évaluer les possibilités. Comme Cuba, Porto Rico était tombé dans l'orbite des États-Unis à la suite de la guerre hispano-américaine, ce dont avait profité la Union Bank of Halifax lorsqu'elle avait ouvert ses portes à San Juan en 1906. Sherman ayant informé la banque que le sucre, le tabac et le café produits dans l'île offraient la perspective d'opérations lucratives, la banque s'implanta elle aussi à San Juan au début de 1907, avant d'ouvrir des succursales à Ponce et à Mayagüez. D'importants clients y ouvrirent presque immédiatement des comptes: la Puerto Rico Telephone Company, créée par les omniprésents frères Behn et la Puerto Rico Railways, fondée par un jeune et dynamique Montréalais, Max Aitken<sup>62</sup>. Le financement du négoce des produits de base se révéla une activité florissante. En 1910, la Royale reprit la succursale de la Union Bank of Halifax dont le comptable, Charles C. Pineo, devait devenir l'un des piliers des opérations internationales de la banque. Les deux décennies suivantes devaient voir des hommes comme Pineo et Sherman répandre le nom de la Banque Royale dans toutes les Caraïbes et l'Amérique latine. En 1925, la Royale, forte de ses cent vingt et une succursales répandues dans vingt-huit pays, était la banque canadienne ayant le réseau international le plus développé.

La Royale n'était toutefois pas la seule, loin de là, dans le Sud; en 1926, on dénombrait cent quatorze succursales de banques canadiennes à Cuba et dans les Antilles, dont soixante-douze appartenaient à la Royale. Également issue de Halifax, la Banque de Nouvelle-Écosse était sa principale rivale dans les Caraïbes. À cela s'ajoutaient des banques américaines, avec quarante-quatre succursales en 1926, et quelques banques britanniques. Cependant, en Amérique du Sud et à Cuba, la Royale et la National City Bank of New York avaient pratiquement le champ libre<sup>63</sup>. La Royale était, comme l'annonçait fièrement sa publicité, une «grande banque internationale<sup>64</sup>».

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

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



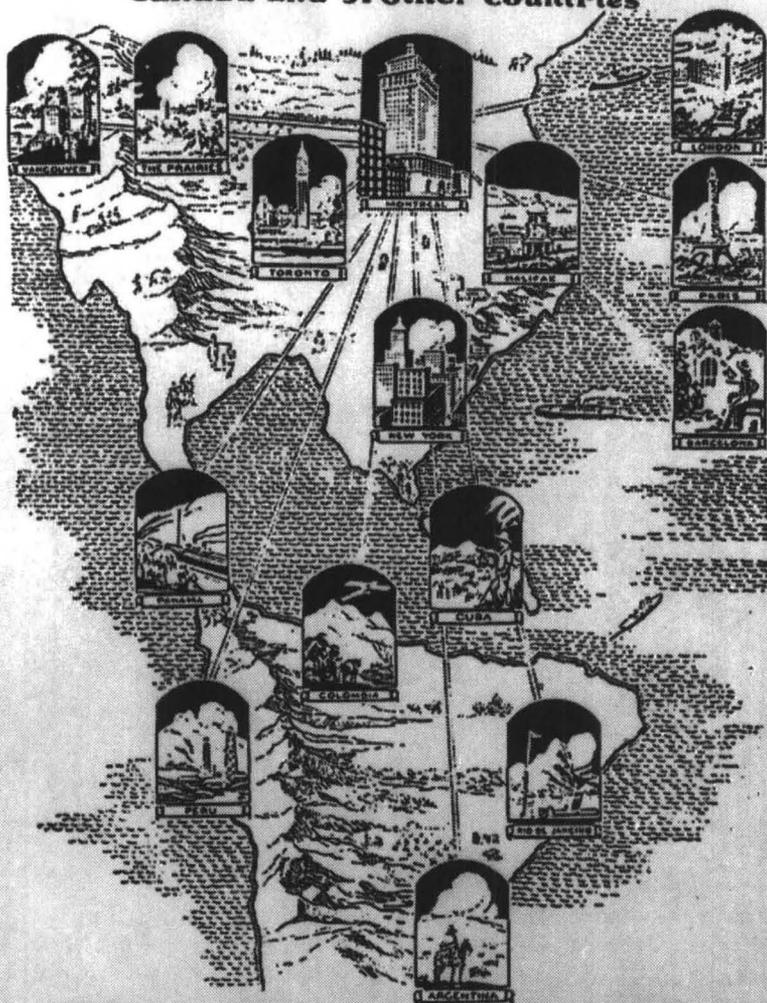
*Nombre des clients antillais de la Banque étaient illettrés. L'article 95d) du règlement stipulant que tous les clients devaient pouvoir être identifiés de manière « fiable », nombre de directeurs de succursale recouraient à la prise des empreintes digitales. Ci-dessus, un Trinidadien donne ses empreintes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



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

# A Great International Bank

With over 900 Branches serving  
Canada and 31 other countries



## The Royal Bank of Canada

HEAD OFFICE

MONTREAL

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

bénéficiaire d'une hausse ininterrompue des cours du sucre de 1900 à 1920. Tout dépendait du sucre: la diversification des cultures était insuffisante pour constituer une «police d'assurance<sup>65</sup>». La production était également sujette à d'autres aléas: la guerre, les fléaux naturels et les soulèvements. En fait, la production de produits de base pouvait rapidement devenir un piège pour les producteurs et pour leur banquier. La plupart des succursales de la Royale dans les Caraïbes étaient établies dans des sociétés coloniales ou, comme à Cuba, semi-coloniales. À mesure qu'on avançait dans le siècle, et plus particulièrement après 1945, un vent de décolonisation allait souffler sur nombre des pays où la Royale était installée, y modifiant le climat politique. La banque s'adapta aux nouvelles tendances en engageant des nationaux partout où elle était active et en tenant compte des sensibilités politiques locales. Jusqu'en 1930, cependant, ces tendances ne se manifestèrent que par des soulèvements sporadiques. Il n'y eut qu'un pays, le Panama, d'où la Royale dut se retirer après y avoir ouvert une succursale en 1929; à la suite d'un changement d'orientation politique, une loi adoptée en 1939 voulait obliger les banques à acheter des obligations de l'État.

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

La succursale de Londres prit en charge toutes les fonctions exécutées jusque-là par les correspondants bancaires de la Royale dans la City. Pour la première fois, la banque se trouvait à pied d'œuvre dans une ville qui se targuait d'être «le banquier de la planète». Les cadres supérieurs de la banque ne sortaient qu'en jaquette et haut de forme; le thé était servi à 16 h 30 précises chaque après-midi. Les employés de la Royale étaient vivement conscients du prestige qu'avait la Banque de Montréal dans la City; celle-ci était depuis longtemps l'agent financier du Dominion à Londres. En 1915, la banque dut ravalier quelque peu ses ambitions lorsque fut mis au jour un détournement de 15 850 £ commis par le directeur de la succursale, lequel fut remercié sans cérémonie<sup>66</sup>. Cela n'empêcha pas la succursale de Londres de prospérer. En 1920, elle comptait plus de cent employés et un portefeuille équilibré de prêts et de dépôts se chiffant à 20 millions de dollars en moyenne. En 1928, la banque allait ouvrir une succursale dans le West End, près de Trafalgar Square, tandis qu'en 1931 S.G. Davenport concevait un magnifique immeuble pour la succursale principale de Lothbury, en face de la Banque d'Angleterre, dans la City.

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



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

çaises de la Guadeloupe et de la Martinique. Le consul de Grande-Bretagne à la Martinique fournit en quelques mots une justification à l'ouverture d'une succursale dans l'île: «La colonie est prospère, il s'y trouve beaucoup d'argent en attente d'investissement et notre unique institution bancaire, la Banque de la Martinique, m'apparaît dépassée par les événements<sup>67</sup>.» Les exportations de cacao, de café, de vanille et de rhum destinées principalement à la France semblaient offrir une nouvelle possibilité d'implantation par le biais du financement du commerce. L'irruption de la Première Guerre mondiale (qui rendait le commerce dangereux et devait opérer une ponction sur le personnel de la banque) repoussa à 1919 l'établissement de la Royale dans ces colonies. La même année, une succursale fut ouverte à Port-au-Prince, en Haïti. En complément, la banque ouvrit un bureau à Paris à l'adresse prestigieuse de la rue Scribe. Pour échapper aux lourds impôts appliqués en France, le bureau de Paris fut constitué en entité distincte. Il ne tarda pas à devenir fort actif, permettant à la banque de profiter de la reconstruction de l'Europe après la guerre. La réussite se fit davantage attendre dans les Antilles françaises.

Dès le départ, Montréal s'aperçut que les deux colonies françaises avaient des besoins bien particuliers: «Les îles britanniques voisines sont aussi différentes des îles françaises que pourraient l'être des contrées situées aux antipodes l'une de l'autre<sup>68</sup>.» Les résultats décevants enregistrés au début par la banque amenèrent celle-ci à dépêcher dans le sud un personnel canadien-français, notamment H.L. Gagnon, originaire de la Nouvelle-Écosse; ce dernier fit du si bon travail que la banque l'envoya en 1923 à sa nouvelle succursale de Barcelone. Les établissements de la Mar-

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

La guerre qui sévissait en Europe et les soulèvements politiques locaux menaçaient constamment les activités dans les Caraïbes. Les prix des matières premières avaient peut-être augmenté, mais il en allait de même des risques commerciaux. En 1914, l'appel des employés de banque canadiens sous les drapeaux et l'apparition des sous-marins allemands dans l'Atlantique freinèrent les visées expansionnistes de la banque à l'étranger. En 1916, la fragilité du réseau mis en place dans les Caraïbes fut bien illustrée en République Dominicaine. La Royale y avait fait son entrée en 1912 en vue d'accaparer le financement des exportations de sucre et de cacao; en 1916, elle avait établi trois succursales dans l'arrière-pays. Les assassinats, la répudiation de la dette extérieure et une série d'occupations par l'étranger avaient cependant donné à la République une orientation nationale «des plus douteuses<sup>69</sup>». En 1905, les Américains étaient intervenus pour obliger les Dominicains à s'entendre avec leurs créanciers et en 1916, lorsque le président Jimenez fut renversé par l'armée, les Marines débarquèrent à nouveau. «Non seulement la plupart des honnêtes gens sont résignés à la présence des Américains ici, écrivait le directeur de Santo Domingo à ses succursales, mais ils semblent craindre qu'ils ne s'en aillent avant d'avoir corrigé la situation... Si des combats éclatent, fermez la banque et tenez-vous le plus possible à l'écart des troubles<sup>70</sup>.» Les Américains restèrent jusqu'en 1924, faisant ainsi de la République Dominicaine une autre de leurs «colonies» sucrières. Leur occupation apporta une réforme agraire, l'administration des douanes dominicaines par les Américains, un accès privilégié au marché américain du sucre, et la création d'une Garde nationale dont devait se servir Rafael Trujillo pour établir son régime dictatorial à la fin des années vingt<sup>71</sup>. Une intervention du même genre en Haïti, de 1916 à 1934, s'était traduite par des réformes analogues et une même situation de dépendance vis-à-vis des Américains.

Si elle avait porté un coup d'arrêt à l'expansion de la banque à l'étranger, la Première Guerre mondiale devait aussi être marquée par deux événements importants. Tout d'abord, la concurrence montrait les dents. Libérées par le Federal Reserve Act de 1913 et à l'écart du conflit mondial jusqu'en 1917, les banques américaines se ruiaient maintenant à l'étranger, dans le sillage de la National City Bank de New York. Celle-ci avait trouvé dans la personne de James Stillman un président aussi dynamique que pouvait l'être Edson Pease. Formant des alliances avec des entreprises américaines de premier plan à l'étranger, comme la Standard Oil et la W.R. Grace, Stillman commença à implanter un réseau à l'étranger, en commençant par Cuba, l'Argentine et le Brésil<sup>72</sup>. La Banque Royale avait maintenant des concurrents directs. Quelques années plus tard, un

cadre de la Royale chassé de sa succursale des Cayes, à Haïti, par la concurrence de la National City déclarait avec dépit qu'il «n'avait jamais aimé les sourires des banquiers américains à Haïti, qui ressemblaient à celui d'un chat s'appêtant à croquer une souris<sup>73</sup>».

Ensuite, la concurrence nouvelle des Américains fut amplifiée par un second facteur: la nécessité de définir une stratégie d'expansion pour l'après-guerre. Certain que la victoire des Alliés préluait à une nouvelle période d'expansion, le siège social commença peu après le début de la guerre à chercher avec optimisme des possibilités nouvelles à l'étranger. Il présuait que la paix se traduirait automatiquement par l'ouverture de nouveaux bureaux en Europe — ce qui fut le cas à Barcelone en 1918 et à Paris en 1919. Par contre, c'était un sentiment de curiosité plutôt que de certitude qui inspirait l'attitude de la banque face à l'Orient et à l'Amérique latine. Au début de 1916, le surintendant de la banque en Colombie-Britannique implorait le siège d'examiner les possibilités en Extrême-Orient: «Les marchandises japonaises sont ici pour de bon<sup>74</sup>.» Deux mois plus tard, le délégué commercial du Canada à Shanghai pressait la banque d'ouvrir des succursales à «Shanghai, Hong Kong, Manille et Yokohama, qui offrent un véritable potentiel<sup>75</sup>». À Ottawa, le premier ministre Borden exprimait clairement son désir de voir les banques ouvrir le marché latino-américain aux exportateurs canadiens. L'achèvement du canal de Panama avait ouvert «de merveilleuses possibilités» sur la côte ouest de l'Amérique du Sud<sup>76</sup>. Edson Pease n'était évidemment pas insensible à toutes ces idées. Il avait déjà l'œil sur Honolulu pour y ouvrir une succursale et, muni de ces nouvelles assurances, il commença à «s'intéresser immédiatement» à l'Extrême-Orient. Il n'était pas le seul: tout indiquait que la National City se préparait elle aussi à la ruée de l'après-guerre.

C'est au début de l'automne 1918 que les choses sérieuses commencèrent; jusque-là, Pease se sentait limité par le manque de personnel dû à la guerre. La paix étant imminente, cependant, la Royale attaqua sur deux fronts. Elle n'était pas la seule à penser que la Sibérie offrait au Canada d'intéressantes possibilités d'expansion commerciale. Après la révolution d'Octobre, Ottawa, jugeant que les bolcheviks ne pourraient se maintenir au pouvoir, avait dépêché des renforts pour aider leurs adversaires. Des délégués commerciaux suivirent, notamment Dana Wilgress, nommé à Vladivostok en octobre 1918. Il ne fallut que quelques jours au directeur général Charlie Neill pour demander au ministre du Commerce George Foster si la banque «pouvait se rendre utile au gouvernement du Dominion... Notre but est de promouvoir le commerce international». Cette offre de service fut accueillie avec enthousiasme par Foster<sup>77</sup>. Les trois semaines suivantes virent la banque s'engager dans une course folle pour transplanter un directeur de succursale de Toronto, D.C. Rea, dans le sol vierge de la Russie révolutionnaire. «La situation est hérissée de difficultés, confiait Neill à Rea, et nous en savons très peu sur les conditions et les risques là-bas<sup>78</sup>.» Le 28 novembre, Rea quittait Vancouver à bord de l'*Empress of Japan*, accompagné d'un personnel réduit et d'un immeuble



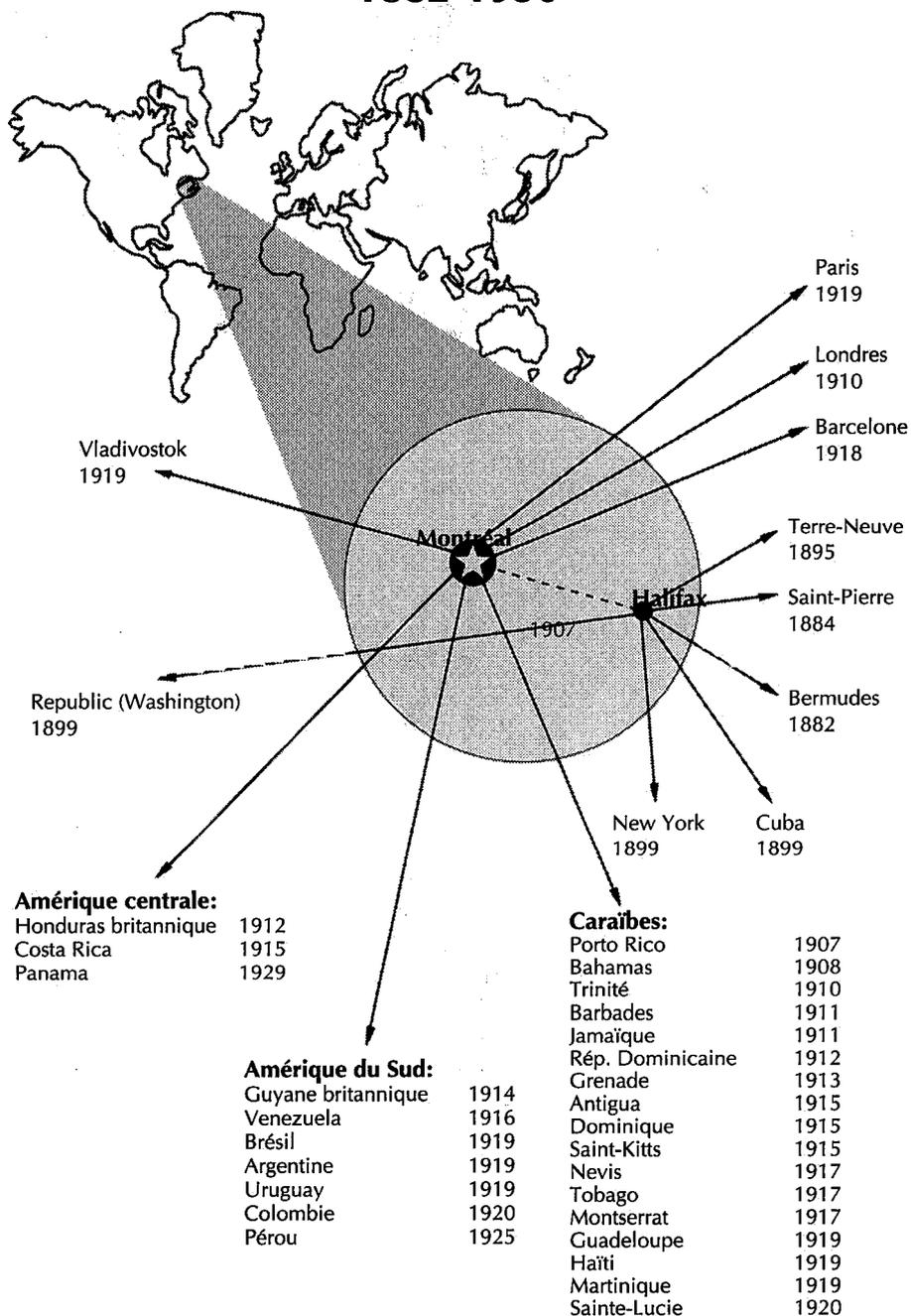
*Protégera nos foyers et nos droits. Les dirigeants de la banque à La Havane accueillent le Premier ministre Mackenzie King et son conseiller en matière d'affaires extérieures O.D. Skelton (à l'extrême gauche) en 1939.*

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

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

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

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



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

La Royale avait fondé plus d'espoirs sur l'Amérique centrale et l'Amérique du Sud. Les succursales ouvertes en 1915 et 1916 au Costa Rica et au Venezuela constituaient une tête de pont pour la banque. À la fin de 1918, Pease décida «de consacrer des efforts énergiques» à l'Amérique latine<sup>80</sup>. Son instinct lui dicta de veiller en tout premier lieu à disposer d'un personnel à la hauteur. En 1915, la National City Bank avait fait une «razzia» aux dépens de la Royale, raflant à celle-ci le très compétent Charles Pineo pour le mettre à la tête de ses activités au Brésil. Normalement, ce comportement aurait valu à Pineo d'être ostracisé, mais Pease tenait à remettre la main sur lui pour son projet d'expansion en Amérique latine. Outre qu'il parlait l'espagnol, Pineo avait une connaissance encyclopédique du continent. C'est au redoutable F.T. Walker, agent de la banque à New York, que l'on confia la délicate mission de ramener Pineo au bercail. Walker ayant réussi dans son entreprise, en avril 1919 les deux hommes partaient pour une grande tournée du Brésil, de l'Uruguay et de l'Argentine. Le rapport détaillé rédigé par Walker à l'issue de cette expédition conforta Pease dans son projet. Les opérations commerciales réalisées dans les trois pays offraient, aux yeux de Walker, d'amples possibilités à la banque: «J'en suis venu à penser que nous avons une place à prendre entre les banques anglaises et américaines.» Les banques britanniques étaient considérées par les négociants d'Amérique latine comme trop compassées, tandis que les banques américaines manœuvraient avec à peu près autant de finesse et de discrétion qu'un «orchestre de cuivres», comme se plaisait à le signaler Pineo<sup>81</sup>. Tout ce que les Canadiens avaient à faire, c'était de démontrer leurs compétences dans le financement du commerce international et dans les opérations de change entre les ports de l'Amérique du Sud et les quais de l'Europe et de l'Amérique. Le commerce canadien y avait sa place, mais le gros des marchandises devait être expédié ailleurs. «On a tendance, dans ces villes sud-américaines, à penser que nous venons surtout pour promouvoir le commerce canadien. Il nous faudra dissiper cette impression au moyen d'une propagande judicieuse», faisait observer Walker. La recette mise au point à Cuba allait maintenant être appliquée à l'Amérique du Sud: «Nous avons la possibilité de faire de

---

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

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

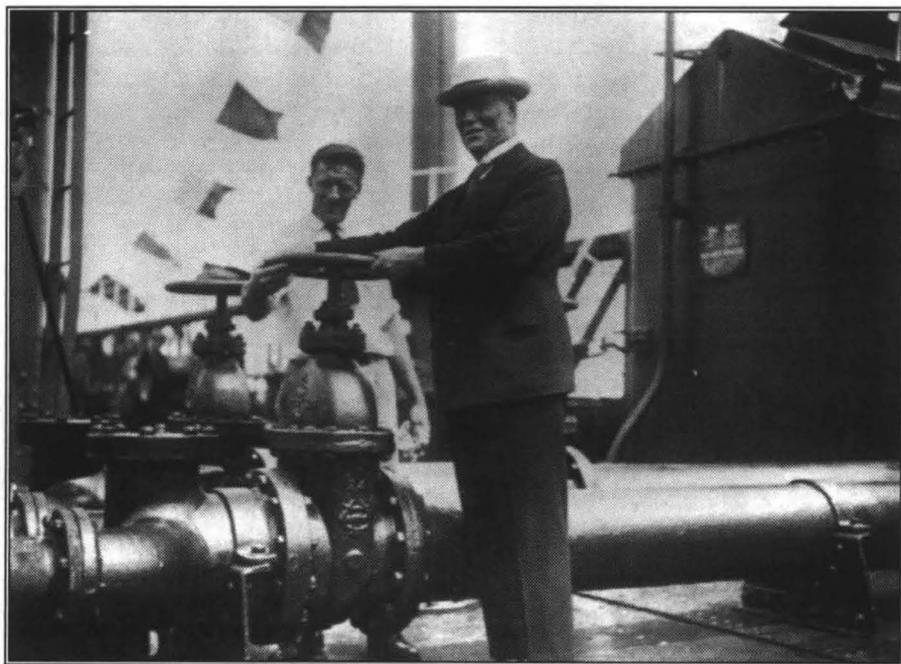
Pease fut vite en action. À la fin de 1919, la banque ouvrait des succursales à Buenos Aires, Rio de Janeiro et Montevideo, puis, au début de 1920, à Barranquilla en Colombie. Ce fut un succès presque du jour au lendemain. Malgré des problèmes d'organisation du personnel, Pineo put déclarer avec fierté qu'en un peu plus d'un an le service de change brésilien était devenu «extrêmement bien tenu [...] le mieux géré et le plus efficace au Brésil<sup>83</sup>». D'autres succursales vinrent s'ajouter au réseau brésilien, à Santos et Recife, pour desservir les exportateurs de café et de cacao, ainsi qu'à São Paulo, où la banque commença à faire crédit aux industriels locaux. De nouvelles succursales virent le jour au Venezuela et, en 1925, la banque racheta à des intérêts américains la Bank of Central and South America, ce qui fit tomber dans son giron douze nouvelles succursales au Costa Rica, en Colombie, au Venezuela et — ce qui était nouveau — au Pérou. La Royale ne joua un rôle effacé qu'au Mexique, où la Banque de Montréal était bien implantée, et où la sanglante guerre civile de 1910-1920 avait laissé des cicatrices encore sensibles.

L'étendue du réseau international de la Royale lui fut bien utile tout au long des années vingt, en lui procurant une certaine stabilité. Les activités de la banque se ressentaient inévitablement des soubresauts imprévisibles qui agitaient à l'occasion la politique latino-américaine. C'est le chevronné Pineo qui résumait le mieux la situation en évoquant «les secousses occasionnelles auxquelles il faut s'attendre» lorsqu'on fait affaire en Amérique latine<sup>84</sup>. En 1919, par exemple, le président Tinoco, chef révolutionnaire peu populaire du Costa Rica, s'enfuit en emportant une traite de 200 000 \$ US, obtenue par des moyens frauduleux, qui était tirée sur la banque. Malgré un arbitrage international, l'argent ne put jamais être récupéré<sup>85</sup>. Dans l'ensemble, cependant, le réseau international se révélait plus résistant que ses diverses parties constituantes. Les succursales à l'étranger apportèrent une solide contribution aux bénéfices de la banque tout au long des années vingt. Une analyse des profits réalisés globalement de 1922 à 1931 révèle que Rio et São Paulo, au Brésil, étaient les centres les plus lucratifs, apportant un peu plus de deux millions de dollars au cours de cette période. La Colombie (593 000 \$), la République Dominicaine (645 000 \$), le Honduras britannique (313 883 \$) et la Jamaïque (236 000 \$) étaient également bénéficiaires, année après année. L'importance des frais généraux en Argentine faisait de Buenos Aires le maillon faible de la chaîne. Partout ailleurs, la banque enregistrait des bénéfices décents, à une exception notable près, Cuba.

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

Comité international du sucre afin de coordonner l'achat et la distribution de toute la récolte cubaine. Les achats proprement dits étaient effectués par le Sugar Equalization Board des États-Unis. Ce contrôle du marché entraîna une forte hausse des prix. La production grimpa à près de quatre millions de tonnes en 1919. Cette fièvre toucha également les Canadiens; la Cuban-Canadian Sugar Company — banquier: Banque Royale du Canada — fut amenée à acheter la plantation de canne à sucre de Río Cauto dans l'Orient<sup>86</sup>. À Cuba, les banques, notamment les institutions locales comme la Banco Nacional de Cuba, n'étaient pas regardantes sur l'octroi de facilités de crédit aux spéculateurs. Les demeures des nouveaux riches vinrent consteller les banlieues de La Havane, tandis que prenait naissance le mythe du playboy cubain. Et tout d'un coup, la Danse des millions prit fin.

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



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

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

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

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



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

deux millions de dollars par année en moyenne pendant les années vingt. Il reste qu'en 1920 Cuba avait perdu son attrait, ce qui incita la banque à minimiser sa présence dans l'île dans ses rapports aux actionnaires. Aux yeux des Cubains, elle demeura toutefois la Banco de Canada<sup>87</sup>.

Malgré ses cuisants déboires à Cuba, la Banque Royale savait que son aptitude à transplanter le système canadien de succursales dans les Caraïbes et en Amérique latine avait grandement contribué à son ascension. Elle avait apporté un complément de ressources non négligeable, offert des possibilités d'investissement à l'étranger, développé dans une certaine mesure le commerce extérieur du Canada et plus que tout, peut-être, avait été le prétexte d'une magnifique aventure. Quand des touristes ou des missions commerciales, voire un premier ministre, venus du Canada posaient le pied en terre étrangère, c'était le plus souvent un banquier canadien qui les accueillait. Il fallait travailler dur, mais la contrepartie en valait la peine. «Je ne pense pas que cela vaille la peine d'emporter nos bâtons de golf en Amérique du Sud», concluait Pease à la veille d'une tournée des succursales sud-américaines en 1922<sup>88</sup>. Trois ans plus tard, au début de 1925, le président de la banque, Herbert Holt, le directeur général Neill et quatre de ses administrateurs prenaient la route de l'Amérique du Sud, pour un voyage de deux mois. «Prenez vos bâtons de golf

pour Buenos Aires», conseilla Neill à ses collègues. Ils étaient accompagnés de Smeaton White, rédacteur en chef de la *Gazette* de Montréal, qui devait publier ensuite le compte rendu de leur magnifique périple à Cuba, au Brésil, en Uruguay, en Argentine, au Chili et au Pérou. Holt, rapporte White, prenait plaisir à guider le petit groupe dans les Andes, se vantant des exploits qu'il avait accomplis à titre de jeune ingénieur en quête de contrats au Chili dans les années 1890<sup>89</sup>.

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

D'autres eurent moins de chance. Le siège social avait toujours su que des dangers particuliers menaçaient les employés en poste dans le Sud. Le spectre de la fièvre jaune et de la malaria à Cuba avait par exemple incité les administrateurs, en 1900, à assurer la vie de leur personnel dans le Sud<sup>91</sup>. Le premier numéro du *The Royal Bank Magazine*, en novembre 1920, signalait que Guy Cameron, qui venait d'ouvrir la succursale de Barranquilla en Colombie, avait fait un saut au siège social. «Il prétend avoir visité plus de contrées inhospitalières que tout autre employé de la banque<sup>92</sup>.» Huit ans plus tard, Cameron rendait l'âme dans un hôpital de Lima, ayant contracté la fièvre lors d'une inspection des succursales péruviennes de la banque. Celle-ci fit rapatrier sa dépouille afin qu'elle soit inhumée dans sa ville natale de Strathgartney, dans l'Île-du-Prince-Édouard<sup>93</sup>. Si l'étranger représentait l'aventure pour les employés de la banque, il apportait aussi son lot de peines.