

CHAPITRE HUIT

«Notre devoir de patriotes»: la banque au service de la victoire et de la paix, 1939-1949

Henry Gagnon savait mieux que quiconque à la banque que la guerre était inévitable. Même avant son arrivée à Paris à titre de directeur au début de 1939, des signes inquiétants avaient été relevés. Selon le rapport d'inspection de 1938, la «situation locale» près du bureau de la rue Scribe «laissait à désirer, principalement, à ce qu'il semblait, à cause d'un manque de confiance dans le gouvernement en place, de la crainte des grèves et de la situation politique générale en Europe¹». Ce n'était pas à Gagnon qu'il fallait rappeler les troubles qui agitaient l'Europe: il venait de passer trois ans à la tête de la succursale de la Banque Royale dans Barcelone déchirée par la guerre.

Quand la guerre civile espagnole éclata en 1936, Gagnon et son directeur adjoint avaient été les seuls employés de banque «britanniques» à rester en poste; le reste du personnel avait été rapatrié en toute hâte. Pendant trente mois, ils devaient subir le siège de Barcelone, soumis au pilonnage des troupes de Franco — aidé par les Allemands. Bien que Gagnon s'efforçât de maintenir une politique de «neutralité», sa voiture fut réquisitionnée et lui-même soumis périodiquement à des interrogatoires. Comme les Loyalistes qui contrôlaient la ville n'avaient aucune défense antiaérienne, Barcelone était soumise à d'intenses bombardements. Gagnon se rappelait une journée en particulier où pas moins de quatre-vingt bombes étaient tombées dans un rayon de cinq cents mètres autour de la banque. Le personnel des bureaux de New York et de Londres se cotisa afin qu'un colis de victuailles puisse être introduit en douce dans la succursale pour les fêtes de Noël 1938². La même année, Gagnon devint le premier membre du personnel à recevoir nommément les félicitations de la banque — «A fait montre d'un rare sens des responsabilités» — à

l'assemblée annuelle des actionnaires. En janvier 1939, Franco s'empara de la ville, que Gagnon quitta pour Paris. Deux ans plus tard, la Royale vendit son exploitation en Espagne à la Banco de Aragon.

Aux yeux de la banque, Paris était une récompense pour Gagnon. Natif d'Arichat, au Cap-Breton, celui-ci était le francophone le plus élevé dans la hiérarchie. Depuis son entrée à la banque en 1910, Gagnon avait été affecté là où sa connaissance du français pouvait servir: d'abord rue Saint-Denis à Montréal, puis sous le soleil de la Martinique, et maintenant dans la Ville lumière. Paris avait un statut bien particulier parmi tous les établissements de la banque à l'étranger; le bureau était une filiale, c'est-à-dire une entité juridique distincte, dotée de son propre conseil d'administration et dont le directeur jouissait d'une autonomie considérable. Ses principales activités étaient le financement du commerce avec les Antilles françaises et les opérations avec l'Europe centrale. La guerre représentait une menace pour ces deux secteurs d'activité; de plus, les prêts allemands des années vingt n'étaient toujours pas liquidés.

De l'autre côté de la Manche, l'homologue de Gagnon à Londres n'avait pas autant de soucis. Même le 1^{er} septembre 1939, Blake McInerney continuait d'affirmer avec optimisme au siège social qu'une «solution serait trouvée³». L'Espagne avait appris à Gagnon à être plus prudent. Il expédia les valeurs mobilières de son établissement à Cognac, dans le sud de la France, où elles seraient plus en sécurité, et commença à suivre le déroulement de la «drôle de guerre». Quant à McInerney, à Londres, la fin de septembre le trouva en train de protéger ses fenêtres en prévision des bombardements et de faire des doubles de ses dossiers.

Vers la fin de mai 1940, la situation bascula. Tandis que la *blitzkrieg* des armées allemandes progressait rapidement sur le front de l'Est, Gagnon faisait état de «retraits exceptionnels». Le 10 juin, les Allemands n'étaient plus qu'à vingt-cinq kilomètres de Paris, dont les habitants commençaient à prendre les routes de l'exode. Gagnon était prêt. Plusieurs semaines auparavant, il avait acheté un camion qui était stationné derrière la succursale. À vingt et une heures, il chargea sa voiture de cartes de signature, d'espèces et de titres négociables et se joignit à la lente procession des Parisiens qui fuyaient la ville. À quatre heures, le camion, chargé des documents de la banque, et deux voitures dans lesquelles s'entassaient le personnel de la succursale et leurs familles prirent la route à leur tour. Le 13 juin, la Banque Royale du Canada (France) rouvrait ses portes dans une petite maison de Jarezac, près de Cognac. Rien ne semblait pouvoir arrêter l'avance des troupes allemandes. Le lendemain, le commandant de région, le général von Falkenhausen, exerçait ses nouveaux pouvoirs en signant un décret qui plaçait sous son contrôle toutes les opérations de change de même que tous les coffres bancaires. Le siège envoya à Gagnon un câble lui ordonnant de fermer la banque et de prendre la fuite. Gagnon craignait que, sans une tête de pont en France, la banque n'ait plus d'avenir après la guerre sur le continent. Désobéissant

aux ordres, Gagnon délégua ses pouvoirs aux Français qui faisaient partie de son personnel et traversa la Manche. Le 24 juin, le personnel fut accueilli à son réveil par des chars d'assaut allemands stationnés devant la succursale temporaire. L'équipage des chars voulait qu'on le loge. «Ils étaient tous excessivement polis et bien élevés [...] Ils n'en demandaient pas beaucoup, seulement le gîte et le couvert pour les officiers⁴.»

Une semaine plus tard, les Allemands ordonnaient à toutes les banques étrangères de revenir à Paris. Croyant que la banque avait encore accès à des devises, von Falkenhausen lui permit de rouvrir ses portes derrière les lignes ennemies. «Les Canadiens sont malins», aurait-il marmonné. «S'il n'était Allemand, déclarait le directeur par intérim, on pourrait le qualifier de gentilhomme⁵.» Cependant, il n'y avait pas de devises — la banque avait fermé à la Martinique et à la Guadeloupe en 1940 —, de sorte que la succursale de Paris passa le reste de la guerre dans un état proche de l'hibernation. Montréal fit une croix sur son établissement de Paris. Malgré son insubordination, Gagnon fut affecté à un poste plus paisible au Canada, la direction de la succursale principale de Sherbrooke. Grâce à son initiative, déclara-t-il à ses supérieurs, Paris serait encore ouvert à la banque quand la guerre prendrait fin. La Royale traversa les années de guerre à Paris sans enregistrer aucun profit, tolérée par les nazis mais coupée du siège social et des courants de la finance internationale.

Vers la fin de la guerre, en août 1944, alors que les Alliés avaient libéré la France, W.H. Hayne, un jeune employé de la Royale qui servait dans l'ARC, se retrouva en banlieue de Paris. Réquisitionnant une jeep de l'armée, il prit le chemin de la rue Scribe. Fusil en main, il grimpa l'escalier quatre à quatre pour se retrouver devant une réceptionniste interdite: le directeur était-il là? Le directeur en question lui remit consciencieusement quatre années de bilan et le supplia de lui procurer *une* chose: du café! De retour à Londres, Hayne fit envoyer à la succursale de Paris une bonne quantité de café et une caisse de circulaires qui s'étaient amoncées pendant la guerre.

L'exode, puis le retour à Paris illustrent bien la manière dont la Banque Royale a traversé la Deuxième Guerre mondiale: passé le premier choc, elle a su s'adapter et attendre que les choses se tassent, pour pouvoir reprendre sa croissance une fois la paix revenue. Le réseau international de la banque se ressentit le premier des effets de la guerre qui mettait directement en danger le commerce international et les opérations de change, voire la sécurité des personnes. Fortement concentré dans les Caraïbes et en Amérique latine, le réseau de la banque à l'étranger était particulièrement vulnérable en cas de perturbation du commerce transatlantique. Les bureaux de Londres, de New York, de Paris et de Barcelone avaient tous été ouverts afin de se trouver à l'autre extrémité du lucratif commerce des produits tropicaux, ainsi que des produits finis qui étaient expédiés en retour aux pays d'Amérique latine et des Caraïbes. Après 1939, cependant, toute une série de facteurs — les sous-marins allemands,

le contrôle des changes et la neutralité des Américains — entravèrent considérablement ces mouvements commerciaux et financiers. «Depuis le début des hostilités, se plaignait à la Trinité le cadre chargé de suivre la situation à la Martinique et la Guadeloupe, la situation est compliquée par les divers règlements applicables aux opérations de change et par leur interprétation, qui change souvent du jour au lendemain dans ces îles⁷.» La même situation se retrouvait un peu partout ailleurs. Les premières années de guerre donnèrent le coup de grâce à un commerce déjà malmené par la crise des années trente. Coupées de leurs débouchés en France, en Allemagne et dans le reste de l'Europe, nombre des îles des Caraïbes desservies par la banque avaient sombré dans le marasme.

Seules les Antilles britanniques prospérèrent au début. Grâce à la protection que leur assurait la législation anglaise des pouvoirs d'urgence, ces colonies disposaient d'un marché assuré et contrôlé pour y écouler leurs produits de base — sucre, cacao, pétrole et tabac. Les noix de coco récoltées dans les îles, par exemple, servaient à produire un succédané du beurre, ce qui garantissait une demande soutenue. Sous certains angles, la vie dans les Antilles britanniques n'avait rien perdu de son charme. Le président de la banque, Herbert Holt, continuait de passer l'hiver aux Bahamas, non loin de Harry Oakes, le roi de l'or. Tous deux étaient clients de la succursale de Nassau; aucun ne devait cependant voir la fin de la guerre. Holt décéda à Montréal en septembre 1941. Malgré les pieuses apologies prononcées en son honneur, son image s'effaça rapidement de la mémoire institutionnelle de la banque. Quant à Oakes, il fut victime en 1943 d'un sordide meurtre qui resta inexpliqué. La succursale de Nassau comptait un client encore plus célèbre, le duc de Windsor. Nommé gouverneur de la colonie pour compenser son exil loin de l'Angleterre en guerre, le duc constata que les liens que la succursale de la Royale à Nassau entretenait avec l'agence de New York convenaient à merveille à ses opérations financières personnelles. Il trouva également, en la personne du directeur adjoint de la succursale, Paul Potter, un partenaire de golf idéal. À son départ, en 1945, il loua le service «efficace et courtois» de la banque.⁸

L'entrée en guerre des États-Unis en 1941 donna un coup de fouet à l'économie des Caraïbes et de l'Amérique latine, remettant du même coup en marche le réseau de la banque à l'étranger. Aucun pays n'illustra mieux ce redressement que Cuba. Le sucre fut le moteur de la reprise. En 1944, Cuba enregistra sa plus forte récolte en quinze ans, soit 4,25 millions de tonnes. La demande était telle que le système de contingentement instauré pendant la crise afin de contrôler la production de sucre dans un marché qui s'était contracté dut être abandonné. La demande américaine stimula également la production de tabac et l'extraction de minerai de fer. La vigueur économique engendrant la stabilité politique, les Cubains réélirent à la présidence Grau San Martín, en 1944. Celui-ci avait été chassé en 1934 par les militaires dirigés par Fulgencio Batista, qui devint bientôt l'homme fort de l'île. Dix ans plus tard, Batista promit aux Cubains une «élection honnête», ce dont ils profitè-

rent pour manifester leur désaccord avec la corruption endémique qui rava-geait le pays et pour ramener San Martín au pouvoir. Même si son réseau à Cuba ne comptait plus que dix-sept succursales, la Banque Royale profita de la prospérité de l'île et y contribua en même temps. Des clients de longue date comme Bacardi et la Sun Life comptaient beaucoup sur la banque. Quant aux nouveaux clients, comme le ministère cubain des Travaux publics et le payeur général, ils attendaient de la banque un certain appui financier, San Martín ayant résolu de moderniser Cuba; les succursales cubaines avaient d'importants excédents de trésorerie. Mais avant tout, la prospérité revenue à Cuba permit enfin à la banque de liquider certains des fameux «comptes des sucrières», qu'elle traînait comme un boulet depuis les années vingt. Le redressement du marché du sucre permettait maintenant aux plantations en faillite de rembourser leurs dettes, ce qui libérait la banque de la lourde obligation de les exploiter. En 1948, la plus grande plantation, Antilla, fut vendue, ce qui détendit temporairement l'ambiance plutôt funèbre qui régnait au service du crédit international, au siècle⁹.

L'Amérique latine succomba elle aussi à l'attraction que, telle un aimant, l'économie américaine exerçait en temps de guerre. Les activités de la banque en Argentine, au Brésil et au Pérou prospérèrent pendant la majeure partie de la décennie. Des clients comme W.R. Grace, le conglomérat américain qui dominait l'économie de la côte ouest de l'Amérique du Sud, s'appuyaient sur l'un des points forts traditionnels de la banque, le financement du commerce international, tandis qu'ailleurs la banque finançait le développement industriel. Au Brésil, par exemple, elle finançait les exportations de café, de coton et de caoutchouc, mais elle accordait aussi des prêts à des industriels comme les Matarazzo, à São Paulo, ou à des entreprises étrangères comme Esso et Ford do Brasil.

Le commerce canadien dans l'hémisphère sud marchait sur les traces des Américains, qui prenaient toujours plus d'importance; c'est ainsi que, pendant la guerre, le Canada ouvrit des ambassades au Brésil, au Chili et en Argentine. Pour la banque, cependant, la guerre eut pour effet global d'accroître l'importance de son agence de New York à titre de pivot de son réseau à l'étranger. Alors que Londres subissait le poids des règlements du temps de guerre, New York prospérait. Même si la loi américaine l'empêchait de recueillir directement des dépôts, le bureau de la banque à William Street prit une énorme importance, parce qu'il donnait accès au marché monétaire de New York de même qu'aux clients commerciaux et industriels actifs à l'échelle mondiale. Tout en gardant un grand nombre de ses plus fidèles clients américains, comme Sosthenes Behn, devenu président d'ITT, la banque décrocha toute une série de comptes prestigieux, comme celui de la Sun Oil de Philadelphie. En 1951, la banque allait établir à New York une société de fiducie. La RBC Trust Company lui permettrait de jouer le rôle d'agent d'inscription et de paiement pour les entreprises et les organismes publics qui émettaient des obligations sur le marché new-yorkais¹⁰.

L'ombre des États-Unis s'étendait même vers le nord. Ainsi, la construction des bases militaires américaines à Terre-Neuve amena la Banque Royale à renforcer sa présence dans l'île; des succursales virent le jour à Goose Bay, Stephenville, Gander et Argentia. De même, une succursale ouvrit ses portes à l'aéroport de Dorval pour desservir les équipages des avions canadiens et américains qui faisaient la navette avec le théâtre des opérations en Europe. De l'autre côté de l'Atlantique, Londres restait la principale tête de pont de la banque en Europe. La succursale du West End faisait face au quartier général de l'armée canadienne à Londres, ce qui en fit rapidement une plaque tournante pour les Canadiens à l'étranger. Un grand nombre des soldats canadiens ouvrirent un compte à la banque, qui reçut ainsi d'énormes liquidités. Même si les possibilités de prêt étaient limitées et les comptes situés en Europe généralement bloqués par le séquestre des biens ennemis, la succursale de Londres vit ses dépôts croître considérablement pendant la guerre. Miraculeusement, elle fut aussi épargnée par les bombardements. Au plus fort du Blitz, à la fin de 1940, le directeur adjoint à Londres signalait, avec un aplomb digne d'un banquier, que l'avalanche de bombes autour de la succursale «mettait les nerfs à rude épreuve¹¹».

La Banque Royale à Londres sortit donc de la guerre sans une égratignure et bien placée pour entreprendre sa stratégie de développement en Europe. Par exemple, l'ancien Premier ministre Bennett, à la retraite en Angleterre où il avait reçu le titre de vicomte, entra au conseil d'administration de la banque, dont il présida le comité de Londres. Cependant, les hauts dirigeants du siège, et plus particulièrement le nouveau directeur général, le dynamique James Muir, savaient d'instinct que New York serait le véritable pôle d'attraction des banques canadiennes après la guerre. «Personnellement, devait confier Muir au directeur de la succursale de Londres quelques années plus tard, j'ai conservé tout mon attachement au vieux royaume, mais je vois ses problèmes, je crois, plus clairement que ceux qui ont le nez dessus¹².»

Malgré leur caractère spectaculaire, le bouleversement et la réorientation du réseau de la banque à l'étranger n'étaient rien en comparaison des changements profonds et durables qui devaient transformer ses activités au Canada même. La guerre avait fait sortir l'économie canadienne du marasme dans lequel elle s'enlisait. Se rappelant l'expérience de la Première Guerre mondiale, le ministre des Finances J.L. Ilsley, le gouverneur de la Banque du Canada Graham Towers et les directeurs généraux des banques décidèrent d'engager un effort tripartite en vue de financer l'économie de guerre ainsi que de contrôler l'inflation, la consommation et les changes. «Je crois, déclara le sous-ministre des Finances W.C. Clark lors de la révision de 1944 de la *Loi sur les banques*, que vous parlez d'un système entièrement différent de celui qui existe aujourd'hui [...] un système dans lequel il n'existait pas de banque centrale¹³.» Les opérations bancaires avec le public sortirent de la léthargie des années trente sous l'impulsion d'un volume de transactions sans précédent: les emprunts de la victoire, les

coupons de rationnement et l'épargne nationale croissante remplissaient amplement la journée des caissiers. De la fin de 1940 à la fin de 1945, l'actif global des banques canadiennes passa de 3,73 à 7,79 milliards de dollars; la Banque Royale vit sa part doubler, et au-delà, pour passer de 955 millions à un peu plus de deux milliards de dollars¹⁴.

Lorsque la victoire fut en vue, les politiciens et les banquiers consacrèrent leur attention à la mise en place des éléments qui permettraient d'assurer la prospérité en temps de paix: les agriculteurs comme les consommateurs des villes avaient de bonnes raisons d'espérer que le crédit bancaire leur permettrait de réaliser leurs rêves de l'après-guerre. La production militaire avait doté le Canada d'une solide assise industrielle; elle avait aussi apporté aux banques une clientèle industrielle dynamique qui leur avait fait cruellement défaut pendant la crise.

En 1918, les banques avaient salué la fin de la guerre par une expansion débridée. Le début des années vingt avait fait ressortir tout ce que cet optimisme comportait de naïf: le passif hérité de la guerre — inflation, agitation sociale et faiblesse du commerce international — avait miné ses chances de succès. En 1945, l'optimisme était ancré de manière plus réaliste dans la volonté d'Ottawa d'assurer la croissance, la prospérité et l'emploi après la guerre. À la fin de la Première Guerre mondiale, les Canadiens avaient *espéré* que la paix leur apporterait la prospérité; à la fin de la Deuxième Guerre, ils s'y étaient *préparés*. En fait, les préparatifs étaient amorcés presque en même temps que la guerre.

En 1914, on ne disposait que de mécanismes rudimentaires de régulation du crédit afin de financer l'effort de guerre — le ministre des Finances, avec l'appui officieux des directeurs généraux des banques à charte, traversa les années de conflit en procédant à des aménagements de circonstance. La *Loi financière* de 1914, par exemple, autorisait les banques à avoir une «circulation excédentaire» afin d'alimenter l'économie. En 1939, la tâche était beaucoup plus complexe, mais la nation disposait d'un arsenal de moyens un peu plus développé. Dès le départ, Ottawa s'était fixé trois buts: financer les dépenses de guerre, limiter la demande civile de biens et de services, répartir équitablement entre tous les Canadiens le fardeau économique imposé par la guerre¹⁵.

En août 1914, le ministre des Finances avait rassemblé à la hâte les directeurs généraux des banques à Ottawa pour solliciter leur avis. Les mesures de circonstance érigées en système avaient ensuite présidé au financement des opérations de guerre. En 1939, la voie à suivre paraissait beaucoup plus sûre. Les années de crise avaient produit une banque centrale, qui offrait un moyen commode de régler le débit du crédit. L'inflation et l'utilisation du crédit pouvaient ainsi être contrôlées. On vit fleurir, presque du jour au lendemain, toute une prose consacrée au financement de l'économie de guerre, sous la plume d'universitaires désireux d'exposer les «leçons» de la Première Guerre mondiale¹⁶. Les banques étaient prêtes elles aussi à participer à cette solu-

tion technocratique du problème posé par la gestion de l'économie en temps de guerre. On voyait clairement le danger que présentait une solution bien tentante: financer la guerre par l'inflation. Les grèves et les troubles sociaux de 1919 avaient montré qu'il s'agissait d'une fausse solution. C'est pourquoi les banques étaient disposées à participer au système de contrôle imposé par Ottawa à toute l'économie. Les cadres de banque s'enrôlèrent pour servir dans la bureaucratie du temps de guerre. Donald Gordon par exemple, qui avait fait ses classes à la Banque de la Nouvelle-Écosse, prit la tête de la Commission des prix et du commerce en temps de guerre. Ceux qui restaient en poste dans les succursales gardaient en mémoire le rationnement et les campagnes d'obligations de la victoire de la Première Guerre mondiale, qui pouvaient servir de modèles pour contrôler les dépenses et canaliser l'épargne. Le contrôle des changes avait aussi fait sa réapparition. «L'entrée en guerre» des banques en 1939 ne se fit donc pas dans l'enthousiasme un peu anarchique qui avait été observé une génération plus tôt, mais dans l'ordre et la discipline.

Comme sur le terrain des opérations, il y eut d'abord une «drôle de guerre» sur le plan financier. L'excédent de capacité avec lequel la crise avait laissé l'industrie permettait de lancer la production de guerre. Ne sachant pas combien les hostilités allaient vraiment lui coûter, Ottawa demanda initialement un financement à court terme aux banques, leur empruntant au début de 1940 200 millions de dollars, dont la Banque Royale fournit près du quart. Lorsque les troupes alliées abandonnèrent Dunkerque et que Henry Gagnon quitta Paris, Ottawa avait commencé à rajuster sa politique de financement en lançant des emprunts à long terme auprès de la population canadienne. De 1939 à 1946, les Canadiens absorbèrent deux emprunts de guerre et neuf emprunts de la victoire, fournissant 14,9 milliards de dollars à Ottawa. Si les banques continuaient d'accorder des crédits à court terme au gouvernement fédéral, c'était le grand public qui lui procurait 85 p. 100 de ses fonds en temps de guerre. Les banques encourageaient indirectement cet énorme transfert de fonds et en bénéficiaient, en faisant activement la promotion des obligations de guerre. Les clients commençaient par vider leur compte d'épargne pour acheter des obligations, mais l'argent revenait bien vite dans les banques sous forme de coupons d'intérêt ou de dépenses publiques. C'est ainsi que le nombre de comptes d'épargne augmenta considérablement — il atteignait le chiffre record de 1 450 000 à la Banque Royale en 1944 —, et que les titres d'État devinrent le principal poste à l'actif des banques, devançant leur portefeuille de prêts.

Pendant toutes ces années, la Banque du Canada joua un rôle de chef d'orchestre, Graham Towers rencontrant périodiquement les directeurs généraux des banques tout comme le ministre des Finances White l'avait fait entre 1914 et 1918. La différence, c'est que Towers, lui, contrôlait l'émission des billets de banque (les derniers billets de la Royale

furent émis en 1943*) et pouvait, par des interventions de marché libre, influencer sur l'offre de monnaie dans l'économie. Towers était donc en mesure d'amener les banques à charte à coopérer pour le financement de l'effort de guerre. Il était la source de tous les renseignements fournis aux banques, qu'il s'agisse des intentions d'emprunt d'Ottawa ou de la commission qu'elles recevraient sur la vente des obligations de guerre. Towers s'aventurait même dans des domaines non financiers, invitant les banques à fermer des succursales non rentables afin d'économiser la main-d'œuvre nationale¹⁷.

Ottawa et les banques avaient également partie liée dans d'autres domaines. L'économie du Canada, pays commerçant, avait absolument besoin d'un volume considérable de devises. Si ces dernières venaient à manquer ou étaient mal utilisées, les relations entre l'économie du Canada en temps de guerre et celle de la Grande-Bretagne et des États-Unis risquaient d'être compromises. C'est pourquoi, en septembre 1939, Ottawa créa la Commission de contrôle du change étranger, présidée par Towers, qui était décidément partout. Sa mission première était de détenir les avoirs canadiens de dollars américains. À cette fin, le cours du dollar américain fut fixé à dix cents au-dessus du dollar canadien et le réseau de succursales, soumis à un contrôle central et à des méthodes uniformes, fut mis au service du contrôle des changes. Un système rigoureux d'interdictions et d'exemptions fut mis en place, assorti de paperasse à remplir pour chaque opération bancaire. Avant Pearl Harbor, la Banque Royale essaya même de faire entrer des dollars américains au Canada en faisant de la publicité pour attirer les touristes américains.

La centralisation du système bancaire canadien faisait également de celui-ci un mécanisme tout indiqué pour appliquer le rationnement en temps de guerre. Ottawa avait institué une Commission des prix et du commerce en temps de guerre afin de contrôler la consommation de produits aussi divers que le beurre et les pneus de caoutchouc; le Canada fut bientôt inondé de coupons de rationnement, qui non seulement étaient utilisés par les consommateurs, mais devaient aussi être mis en liasses et présentés par les commerçants. Pour pallier la situation chaotique créée par ces millions de coupons, Ottawa et les banques instaurèrent le traitement bancaire des coupons en mars 1943. Les coupons devinrent en fait une sorte de moyen de paiement; les commerçants furent autorisés à ouvrir dans les banques des comptes où ils pouvaient verser les coupons. Ensuite, un bordereau global était remis au commerçant, qui pouvait l'utiliser pour se réapprovisionner en produits rationnés. Les banques rece-

* C'est en janvier 1943 que la Banque Royale émit les derniers billets de banque commerciaux au Canada. Un lot de billets de 5 \$ fut mis en circulation par accident, contrairement à l'engagement pris envers la Banque du Canada, et dut être rappelé en toute hâte. Quelques billets tombèrent entre les mains de collectionneurs. Il arrive encore que des billets émis avant 1943 soient présentés à la banque, qui les échange immédiatement contre des billets de la Banque du Canada.

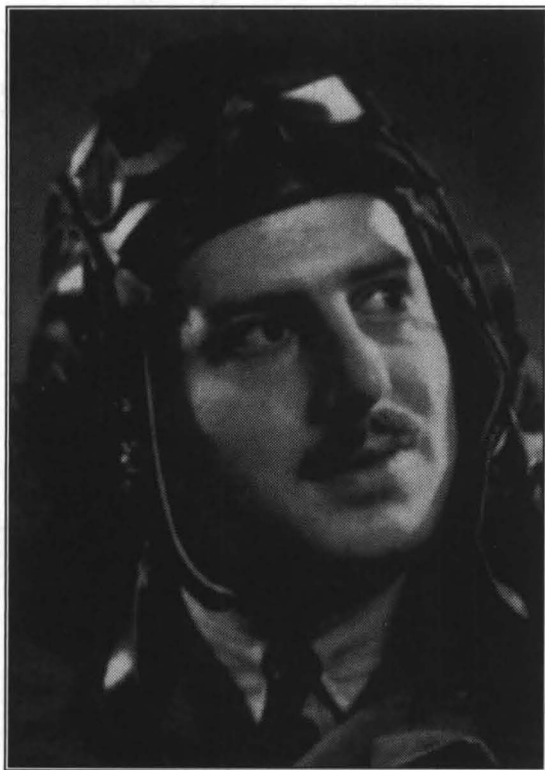
vaient une faible commission sur chaque compte de coupons. Au printemps de 1944, les succursales de la Royale traitaient annuellement quatre cent millions de coupons, ce qui entraînait un million et demi d'écritures comptables par année¹⁸.

La guerre devait changer non seulement les activités bancaires au Canada, mais aussi la composition du personnel des banques. Lorsque le conflit éclata en Europe, les «gars de la banque» canadiens quittèrent de nouveau leur guichet pour s'enrôler. En 1945, deux mille trois cent vingt et un employés de banque étaient sous les drapeaux; cent quatre-vingt-treize ne devaient jamais revenir. Le siège social ne fit pas exception; s'il existait un trait discernable de la banque canadienne, c'était bien son caractère profondément anglais. Dans les semaines qui suivirent le début des hostilités, le conseil d'administration approuva une politique qui permettait à tout employé désireux de s'enrôler d'obtenir un congé. Les employés soldats recevaient un mois de salaire à leur départ de la banque, qui s'occupait de verser leurs cotisations de retraite et d'assurance-vie¹⁹. Quand les tristes nouvelles du printemps de 1940 — Dunkerque et la prise de Paris — firent comprendre que la guerre serait longue, le conseil décida de compléter la solde des employés enrôlés pour la porter à 75 p. 100 de leur traitement du temps de paix dans le cas des hommes mariés et à 66,67 p. 100 dans le cas des célibataires²⁰. À cela s'ajoutait la garantie implicite d'un emploi à la banque lorsque les nazis auraient été vaincus²¹. L'un des aspects de ce paternalisme disparut pourtant. L'augmentation du coût de la guerre ayant obligé Ottawa à hausser les impôts, le conseil d'administration décida en 1941 de cesser de payer l'impôt sur le revenu des employés, un avantage naguère relativement peu coûteux pour la banque, qui avait été instauré lors de la Première Guerre mondiale²².

Presque du jour au lendemain, le *Royal Bank Magazine* fut inondé de nouvelles concernant les employés partis à la guerre. La plupart d'entre eux — 46 p. 100 pour être précis — s'engageaient dans l'aviation. À la différence de l'armée de terre et de la marine, l'aviation exigeait un diplôme de fin d'études secondaires — tout comme les banques. On soupçonne le bureau de recrutement de l'ARC d'avoir mis la main sur les jeunes banquiers parce qu'ils étaient des hommes d'entreprise. Ils étaient également bons en calcul, qualité essentielle dans une ce corps d'armée qui exigeait de la précision et un travail en petites équipes. Aux yeux des employés de banque, l'aviation offrait le prestige d'un corps d'élite. On peut soupçonner, là encore, que cela permettait aux jeunes employés d'exprimer la face cachée de leur personnalité, c'est-à-dire leur côté aventureux. Les pages de la revue de la banque furent bientôt remplies de photographies «avant» et «après» de jeunes caissiers qui avaient fière allure dans leur tenue de pilote — les lunettes remontées sur le front et le regard fixé sur l'horizon. De plus, les employés de la Royale excellaient dans les airs. Jack Boyle, commis à la succursale Spadina et College à Toronto, se vit décerner la Distinguished Flying Cross pour avoir abattu sept avions allemands. Le jour de Noël 1944, il devint le

premier pilote de Spitfire à descendre un avion à réaction allemand, un Messerschmitt 262. D'autres employés de banque eurent une chance insolente. Bob Utting, un employé subalterne de Niagara Falls, sortit indemne de l'écrasement spectaculaire de son Marauder sur l'île d'Ascension. Utting et Boyle revinrent tous deux travailler à la banque à la fin de la guerre.

Au pays, la direction de la banque avait son propre combat à mener pour maintenir son personnel dans les succursales. Pendant la crise, la banque avait laissé diminuer ses effectifs non pas en congédiant du personnel, mais en ne remplaçant pas les employés qui partaient. En 1933, les salaires avaient été réduits de 5 p. 100. Lorsqu'une succursale, en particulier dans l'Ouest, fermait ses portes, le personnel était reclassé dans des bureaux régionaux comme celui de Vancouver, où on lui trouvait du travail. Très peu d'employés furent remerciés, principalement pour des raisons de fidélité et par crainte, peut-être, qu'ils soient embauchés par un concurrent²³. En 1939, donc, le personnel était légèrement excédentaire. Si l'on voulait que les banques jouent le rôle essentiel qui devait être le leur dans la régulation de l'économie en temps de guerre, il fallait maintenir les services. La source de nouveaux employés de sexe masculin n'ayant pas tardé à se tarir, on demanda à des cadres à la retraite de reprendre du service. D'autres succursales furent fermées: au nombre de six cent trente-neuf en



Trois pilotes de la banque:
R.G.C. Pagett, de la
succursale des Bahamas,
s'enrôla dans la RAF, tandis
que G.C. Stalker et
T.W. Trewin (page suivante),
à gauche et à droite respec-
tivement, de Winnipeg
entraient dans l'Aviation
royale canadienne. Trewin
trouva la mort au-dessus de
l'Allemagne en 1945.

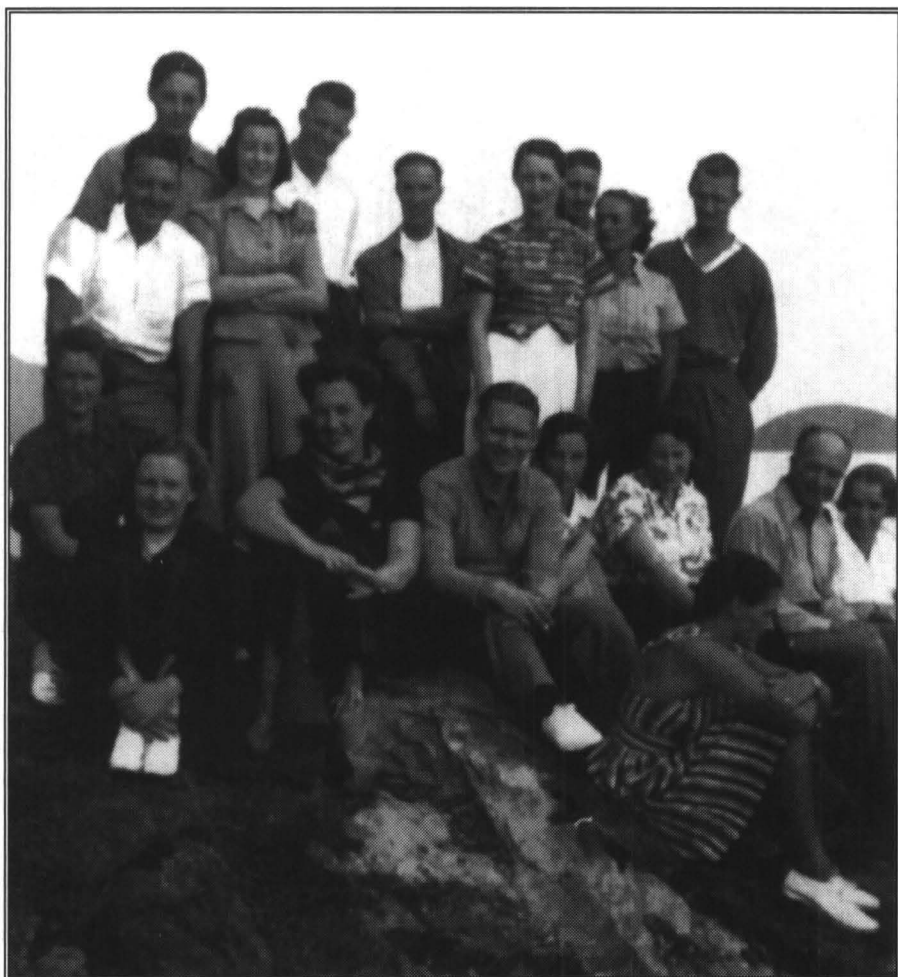




En 1939, Jack Boyle était un employé subalterne de la succursale Spadina et College à Toronto. En 1944, c'était l'un des as de la chasse alliée, le premier pilote de Spitfire à avoir abattu un avion à réaction allemand.

1939, il n'y en avait plus que cinq cent quatre-vingt-douze au Canada en 1945. Selon les termes du *Canadian Banker*, «le personnel était le souci n° 1 des banques». À la différence de la Première Guerre mondiale, cependant, les banques n'essayèrent pas d'obtenir d'Ottawa un régime de faveur pour garder les hommes derrière les guichets. Au lieu de cela, elles se tournèrent sans hésitation vers la main-d'œuvre féminine. Il était évident que le gros des opérations bancaires en temps de guerre serait constitué d'une foule de tâches répétitives — emprunts de guerre, coupons de rationnement, mise à jour des livrets de compte — «de sorte que les banques allaient généralement chercher leurs recrues dans les écoles secondaires». Les hommes partant pour le front, les «filles» quittèrent les emplois auxquels elles avaient toujours été confinées dans la banque — des postes de sténographes et de commis aux écritures — pour aller servir la clientèle dans les succursales. La guerre devait donc transformer à jamais le visage de la banque en féminisant ses activités quotidiennes. «Ce furent les jeunes femmes ainsi recrutées qui sauvèrent la situation. À peine sorties de l'adolescence, elles troquèrent le tabouret sur lequel elles sirotaient des boissons gazeuses pour celui d'un caissier de banque²⁴.»

Les femmes eurent une énorme influence sur la banque. En 1939, elles ne constituaient que 21 p. 100 du personnel; en 1945, elles en représen-



*Le personnel de la succursale Hastings et Homer,
à Vancouver, en pique-nique en 1940.*

taient 71 p. 100, niveau qui s'est maintenu tout au long de l'après-guerre. Les femmes rendirent la banque plus vivante. On commençait à voir autre chose, dans la revue de la banque, que des photographies de repas ou de rencontres sportives réunissant uniquement des hommes; des clichés pris lors de pique-niques du personnel, montrant les hommes sans cravate qui souriaient à l'objectif, commençaient à apparaître. Les femmes faisaient également leur apparition, enfin, dans les publicités de la banque. La caissière souriant derrière son guichet devint bientôt le symbole du service offert par les banques. Pendant la guerre, on avait eu tendance à considérer que les femmes travaillant dans les banques faisaient leur devoir de patriotes,

tout comme les hommes qui étaient au front. Lorsque la paix fut en vue, les clichés patriotiques firent place à la reconnaissance, dans la revue de la Royale, des talents «particuliers» qui rendaient les femmes aptes à travailler à la banque: elles étaient «attentives, polies, diplomates, compréhensives [...] et posées». Les femmes n'échappaient toutefois pas aux stéréotypes, auxquels nous sommes plus sensibles aujourd'hui. «Elle travaille au guichet, écrivait un employé de sexe masculin dans la revue de la banque en 1943, et sait s'y prendre pour aguicher²⁵.» Le *Canadian Banker*, l'organe de la profession, se montrait plus sérieux. «La formation intensive des quelques dernières années a fait d'elles un atout précieux, faisait remarquer la revue peu après la fin de la guerre, et par leur rendement pendant la guerre, les femmes se sont taillé une place permanente dans le monde de la banque²⁶.» Ces attitudes diverses devaient persister et influencer sur la place occupée par les femmes dans les banques²⁷.

Malgré leur nombre croissant et leur compétence, les femmes n'étaient toujours pas traitées sur le même pied que les hommes. Dans le registre du personnel, elles étaient inscrites à titre d'employées «temporaires». Sur leur fiche, on consignait aussi le nom et le métier de leur père. Il s'agissait en majorité de femmes jeunes et célibataires, qu'on appelait invariablement «mademoiselle» — encore que la pénurie de main-d'œuvre ait amené les banques à embaucher quelques femmes mariées, habituellement à des postes de supervision. Les femmes étaient payées au même taux que les



Le retour des «filles». Un moment de détente pour les caissières de la succursale principale de Montréal en 1944.

hommes qu'elles remplaçaient: une sténographe gagnait 800 \$ par an en 1943, un commis 600 \$ et un coursier 600 \$. Par contre, la rémunération des femmes tendait à plafonner à environ 1350 \$; il était clair dans l'esprit des banques que les femmes n'aspiraient pas à faire carrière et que seuls les hommes devaient être encouragés à viser des postes de direction. La femme qui se mariait devait généralement cesser de travailler à la banque, comme auparavant, malgré certaines exceptions en temps de guerre. On s'attendait implicitement à ce que la paix ramène la plupart des femmes au foyer, mais rares étaient ceux qui pensaient que la banque redeviendrait le domaine exclusif des hommes. Les femmes ne participaient pas au régime de retraite; en 1945, le conseil d'administration approuva le versement d'indemnités de retraite aux femmes, à la discrétion de la banque. Ces indemnités devaient être «justes et raisonnables», mais elles ne constituaient pas une «obligation contractuelle»²⁸.

L'afflux de personnel féminin libéra également les hommes, qui purent quitter la banque pour les tranchées ou le *cockpit* d'un avion. Le penchant que les banques avaient eu avant la guerre à aider l'État à jouer un rôle nouveau dans l'économie fut amplifié par la guerre. La voie que Tompkins et Towers avaient choisie une vingtaine d'années auparavant était maintenant empruntée par d'autres. Lorsque le défi de la production de guerre prit les proportions d'une véritable crise en 1940, Ottawa se tourna vers les milieux d'affaires pour y trouver des hommes efficaces et organisés; les banquiers, avec leur expérience de la finance et de la gestion, étaient tout indiqués. En mai 1940, le Premier ministre Mackenzie King caressa un moment l'idée d'offrir au président de la Banque Royale, Morris Wilson, un siège à son cabinet de guerre, mais il n'y donna pas suite parce que Wilson n'avait aucune expérience de la politique²⁹. Ce dernier n'allait cependant pas tarder à se trouver un autre emploi pendant la guerre.

L'une des premières décisions de Churchill lorsqu'il prit la tête de la Grande-Bretagne après le cuisant échec de Dunkerque fut de nommer un dynamique et combatif Canadien, lord Beaverbrook, ministre de la Production d'avions. En juin 1940, Beaverbrook, client de longue date de la banque et «gars des Maritimes» qui avait réussi à Londres, fit appel à Wilson, originaire de Lunenburg, pour s'occuper de l'expédition vers l'Europe des avions fabriqués en Amérique du Nord. Wilson avait travaillé aux côtés de Beaverbrook dans les années trente pour essayer de refinancer l'industrie papetière canadienne, qui croulait sous les dettes. Beaverbrook avait maintenant besoin d'un homme capable, dans une capitale américaine encore neutre, d'assurer le bon acheminement des avions américains destinés aux pilotes britanniques. «Son bureau n'est jamais encombré de dossiers, déclarait le *Standard* de Montréal à propos de Wilson, à l'inverse de sa poubelle, qui elle est toujours bien pleine³⁰.» Wilson communiqua avec le Canadien Pacifique — habitué au transport à longue distance — et, avec l'aide de la compagnie, mit sur pied le commandement du transport de l'Atlantique ou ATFERO. Des centaines de bombardiers sortis des usines

empruntèrent le pont aérien ainsi établi, effectuant des escales à Dorval, à Goose Bay et à Gander pour faire le plein et permettre à l'équipage de manger un morceau et, peut-être, de passer à l'une des succursales ouvertes par la Banque Royale à l'intention des aviateurs. En 1941, l'ATFERO devint le commandement du transport de la Royal Air Force.

Selon les termes du *Financial Post*, Wilson devint «un grand voyageur³¹». Les lundis et les mardis il se trouvait à son bureau de président rue Saint-Jacques, avant que le train de nuit l'emporte vers New York ou Washington, où il passait le reste de la semaine. Wilson devint l'un des hommes de confiance de Londres en Amérique du Nord. Lorsque le constructeur automobile Packard accepta de produire le fameux moteur d'avion Merlin, Londres envoya Wilson en mission secrète à Halifax pour y prendre livraison des plans du moteur, qui étaient à bord d'un navire de guerre britannique. Dans sa naïveté, Wilson avait apporté sa mallette pour y déposer les plans; quelle ne fut pas sa consternation lorsqu'on lui remit une caisse pesant deux bonnes tonnes³²! En 1941, Wilson devint vice-président de la Commission britannique des approvisionnements en Amérique du Nord et lorsque le président de l'organisme, l'homme d'affaires mont-réalais Arthur Purvis, trouva la mort dans un accident d'avion, Churchill le remplaça immédiatement par Wilson. Celui-ci resta en poste jusqu'au printemps de 1942. En reconnaissance de ses services, Wilson fut fait compagnon de l'Ordre de Saint-Michel et de Saint-George. Au Canada, il devint chancelier de l'Université McGill en 1943; c'est à ce titre qu'il contribua à faire conférer des diplômes *honoris causa* à Churchill et à Roosevelt après la conférence de Québec. Chose plus importante, son poste de chancelier l'amena à fréquenter le recteur de l'Université, Cyril James, économiste qu'Ottawa avait chargé de commencer à établir les plans de «reconstruction» du Canada après la guerre³³. Stupéfaits de la prodigieuse énergie qu'il déployait, les amis de Wilson, tout en reconnaissant la valeur de son travail, craignaient qu'il ne se «tue à la tâche». Ils ne croyaient pas si bien dire.

D'autres cadres de la Banque Royale se mirent au service d'Ottawa. Parmi les plus éminents figuraient S.R. Noble et C.C. Pineo, tous deux des vieux routiers des opérations bancaires internationales. L'expérience que Ran Noble avait acquise dans la gestion des comptes des sucrières à Cuba faisait de lui la personne toute désignée pour occuper le poste d'administrateur du sucre en octobre 1939. Noble jouissait également, pour exercer ses fonctions, de sa réputation d'économiste libre penseur. Lorsque le chef du Crédit social prétendit que le contrôle strict imposé par Noble à la production du sucre sentait le socialisme, un jeune député conservateur de l'Ouest, John Diefenbaker, prit la défense de l'administrateur du sucre en comité parlementaire. Par la suite, Diefenbaker demanda à un Noble reconnaissant de lui parler un peu de Keynes, dont il avait entendu le nom un peu partout à Ottawa. Peu après le début de la conversation, Noble découvrit avec amusement que Diefenbaker, avocat des Prairies qui venait d'arriver aux Communes, ne savait pas que Keynes était économiste³⁴.



La vente d'obligations de la victoire à la succursale montréalaise de la rue Stanley en 1945.

Noble devint le modèle de l'«homme à un dollar par année», recevant un dollar symbolique en rémunération de ses services d'homme d'affaires devenu bureaucrate; Ottawa lui confia ensuite des postes à la Corporation de stabilisation des prix des denrées et à la Commission des prix et du commerce en temps de guerre. Noble ne revint jamais à la banque; Charles Pineo, son successeur au poste de directeur général adjoint responsable des opérations internationales, ne la quitta jamais. Il fit néanmoins profiter de son immense expérience des opérations bancaires à l'étranger l'Association canadienne interaméricaine et la Société d'assurance des crédits à l'exportation, lorsque celle-ci fut créée en 1944. Lorsqu'il prit sa retraite de la banque en 1945, Pineo devint le premier directeur des prêts à la banque internationale pour la reconstruction et le développement — aujourd'hui la Banque mondiale — avant d'être conseiller financier de Nelson Rockefeller.

Si les banquiers se rendirent à Ottawa pour aider à assurer la *victoire*, ils y restèrent — comme l'ont montré Noble et Pineo — pour préparer la



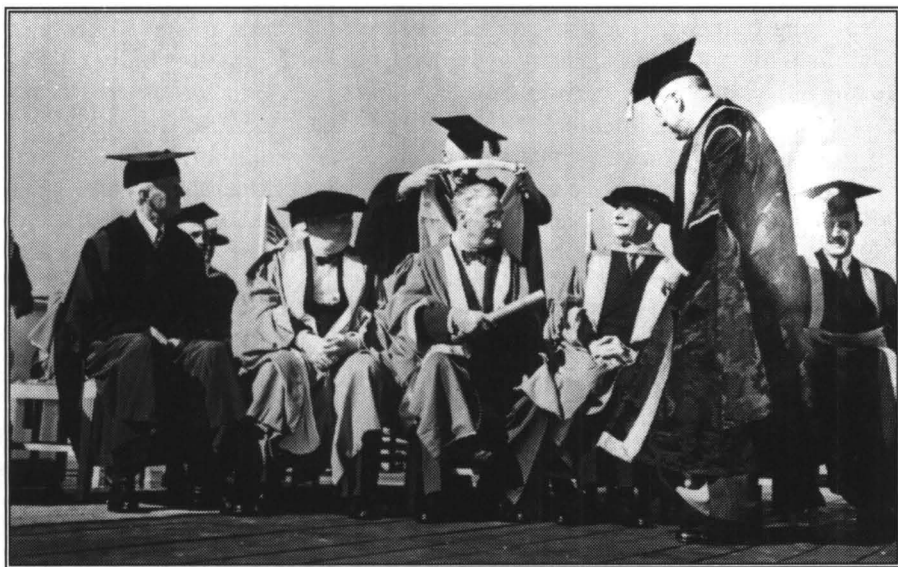
Red Deer (Alberta),
en 1945.

reconstruction. On craignait que, dès la menace allemande disparue, l'économie ne soit de nouveau la proie de la récession. En 1942, le recteur de McGill, James, avait donné à Ottawa son premier aperçu d'un avenir prospère, dans un rapport qui préconisait l'aide de l'État à des secteurs clés comme le logement et l'agriculture. Un an plus tard, un autre universitaire de McGill, Leonard Marsh, présenta un plan encore plus ambitieux de «sécurité sociale» pour les années de paix. Le thème central des deux rapports était la nécessité d'éviter le chômage en stimulant délibérément l'économie. L'État devait se servir de sa politique budgétaire et monétaire pour créer la prospérité et éviter le retour à la situation désastreuse vécue pendant les années trente sur le plan social. «Je suis en profond désaccord avec votre théorie selon laquelle le redressement de l'économie mondiale peut être laissé aux forces du marché, écrivait Noble à un ami américain en 1944, autrement dit, à la libre entreprise³⁵.»

De prime abord, les banques semblaient avoir une position ambiguë au sujet de la reconstruction. Sur le plan idéologique, elles craignaient qu'une économie contrôlée ne soit un cheval de Troie pour le socialisme. Étant donné la hausse de popularité du CCF pendant la guerre, Wilson manquait rarement l'occasion de souligner en public «les dangers du socialisme³⁶». Peut-être que ces «visionnaires» étaient «honnêtes et sincères», mais leurs plans naïfs mèneraient à «l'enrégimentation complète du Canada». Les banquiers n'avaient pas grand-chose à redire, par contre, aux conséquences pratiques des rapports James et Marsh. À l'automne 1943, l'Association des banquiers canadiens commença à préparer ses membres au double défi de

la révision de la *Loi sur les banques*, prévue pour 1944, et de la reconstruction à venir. Un Comité parlementaire de la restauration et du rétablissement était à l'œuvre depuis deux ans, et les banques voulaient être prêtes à faire des «propositions concrètes» lorsqu'Ottawa le leur demanderait. Sous la présidence de James Muir de la Banque Royale, le sous-comité de l'ABC concentra son attention sur les façons précises dont les banques pouvaient stimuler l'économie après la guerre: le financement de l'électrification des campagnes et celui de la petite entreprise. Muir ne tarda pas à conclure que «les banques pouvaient jouer un rôle de premier plan dans la restauration et le rétablissement après la guerre» et qu'elles seraient «sans doute intéressées, dans une certaine mesure au moins, à presque toutes les phases de la reconstruction³⁷». Les premiers pas qui avaient été franchis à la fin des années trente en vue de stimuler l'économie nationale — par exemple les prêts d'amélioration résidentielle — devaient se faire plus assurés vers la fin de la guerre. À l'assemblée annuelle de 1944, Morris Wilson déclarait aux actionnaires: «Nous considérerons de notre devoir de patriotes de contribuer dans toute la mesure de nos moyens au rétablissement des entreprises de façon générale.»

Étant donné l'urgence de la préparation à l'après-guerre, on s'entendait sur l'impossibilité de repousser la révision de la *Loi sur les banques*, comme dans les années trente. Ottawa et les banques reconnaissaient qu'on ne pouvait répéter l'expérience de la crise, alors qu'on avait fermé le robinet du crédit à court et à moyen terme aux agriculteurs, aux petites



En qualité de chancelier de McGill, Morris Wilson (debout à droite) présida la cérémonie de remise de diplômes honoris causa à Churchill et Roosevelt (assis au centre) en 1944.

entreprises et aux consommateurs canadiens. Moyennant un crédit stable et abordable, les agriculteurs pourraient mécaniser leurs exploitations, les entreprises se rééquiper pour l'après-guerre et les consommateurs réaliser enfin la «belle vie» dont ils rêvaient. C'était là des raisons politiques qui justifiaient amplement la politique d'«aimable acquiescement», comme l'appelaient Muir, de la Banque Royale à l'endroit des plans d'intervention économique du gouvernement après la guerre³⁸. L'image de la banque dans l'opinion publique se ressentait encore des années trente. Alors que le ministre des Finances J.L. Ilsley n'hésitait pas à louer le travail des banques pendant la guerre ainsi que leur sens de l'autoréglementation, d'autres gardaient un souvenir différent de la crise. Le chef du CCF, M.J. Coldwell, préconisait la nationalisation des banques, prétendant que la création du crédit national ne devait pas être laissée entre les mains de «conseils d'administration irresponsables». Situé à l'autre extrémité du spectre idéologique, le Crédit social en arrivait à la même conclusion. Les deux partis en avaient tout particulièrement contre les réserves internes des banques, qu'ils présentaient comme le moyen de réaliser pendant la guerre des profits cachés qui échappaient ainsi à l'impôt. Ilsley se porta à la défense des réserves internes, qu'il considérait comme normales pour l'exploitation des banques, comme une sorte de provision pour pertes. Le vérificateur nommé par les actionnaires ainsi que l'inspecteur général des banques avaient tous deux le pouvoir de juger si ces réserves étaient excessives.

Malgré ces critiques, la révision de 1944 fournit un autre bon exemple de l'adaptation de la *Loi sur les banques* à l'évolution des besoins des Canadiens³⁹. Ilsley la décrivit comme «un effort extrêmement sérieux en vue d'établir dans ce pays une structure financière complète et hautement intégrée⁴⁰». Les réformes financières de 1944 visaient à offrir aux consommateurs un assortiment de produits financiers adaptés aux besoins de l'après-guerre. La plupart émanaient des banques, mais d'autres devaient avoir une existence propre. Ottawa instaura donc un certain pragmatisme dans le monde financier au Canada. Cela commença par la *Loi sur les banques*. Dans le but de démocratiser l'accès au capital des banques, la valeur nominale de leurs actions fut ramenée de 100 \$ à 10 \$, tandis que la valeur minimale des actions à détenir par les administrateurs (3000 \$ à 5000 \$) était réduite de moitié pour le quart des administrateurs au maximum. Les petits investisseurs et les administrateurs n'ayant pas de gros moyens pouvaient désormais se faire entendre dans les «grandes» banques. Si cette réforme n'entraîna dans les faits aucun changement important pour la plupart des conseils d'administration, elle contribua à élargir l'actionnariat des banques. En 1950, la Royale comptait plus d'actionnaires que toute autre banque au Canada — quinze mille six cent quarante-deux — et, pour la première fois, un plus grand nombre d'actionnaires étaient inscrits à Montréal et à Toronto qu'à Halifax.

Beaucoup plus importantes, dans la révision de 1944, étaient les nouvelles dispositions touchant les agriculteurs et les petits emprunteurs.

L'article 88, si important pour les agriculteurs canadiens soumis au cycle annuel de la production, fut amélioré pour permettre de financer par l'emprunt l'achat d'instruments aratoires, l'électrification des fermes et leur amélioration de façon générale. Par ailleurs, les dispositions régissant le nantissement furent considérablement simplifiées⁴¹. Animé par le désir de voir les petits consommateurs jouer un rôle à part entière dans l'économie de l'après-guerre, le gouvernement proposa de modifier la loi pour permettre l'octroi de prêts, jusque-là risqués, de moins de 500 \$. Il est à noter que cette initiative émanait du gouvernement, et non des banques. Depuis la fin des années trente, certaines banques, notamment la Commerce, offraient des prêts à la consommation, mais ces derniers s'accompagnaient d'un taux d'intérêt effectif pouvant aller jusqu'à 12 p. 100. Le gouvernement n'avait pas daigné s'intéresser à la situation. En 1944, la Banque Royale avait en portefeuille cent vingt-cinq mille petits prêts de moins de 500 \$. Le directeur général Sydney Dobson avouait néanmoins que la Banque Royale avait toujours eu «assez peur» que l'opinion publique critique le taux d'intérêt supérieur, bien que légal — 9,75 p. 100 était le taux suggéré — exigé sur ces prêts de faible montant, considérés comme plus risqués. Il ne jugeait pas non plus ce type d'activité très rentable. Dobson préconisait plutôt un abaissement général du plafond de 7 p. 100 imposé depuis longtemps par la *Loi sur les banques* aux taux débiteurs, afin de stimuler les emprunts après la guerre. «Donnez-nous un taux de 6 p. 100, déclara Dobson au comité chargé de réviser la loi, et nous pourrions vous donner l'assurance que nous, à la Banque Royale, ferons le maximum pour accroître les prêts personnels⁴².» C'est exactement ce que fit le gouvernement: il ramena le taux à 6 p. 100. Un nouveau champ d'action s'ouvrait ainsi devant les banques: le crédit à la consommation. Les sociétés de financement gardaient cependant un avantage dans ce domaine, car leurs taux échappaient totalement aux dispositions de la *Loi sur les banques*.

La *Loi sur les banques* révisée était conçue de manière à diminuer le risque d'une forte contraction du crédit lorsque la guerre prendrait fin; tout l'effort de planification de l'après-guerre dans les démocraties occidentales était motivé, comme le déclara Noble à un ami new-yorkais, par la volonté de «sauver l'économie mondiale de la dépression⁴³». Parallèlement, le gouvernement fédéral s'activait à préparer l'après-guerre dans d'autres domaines, sur le plan financier. Se rappelant le succès qu'avaient connu les prêts d'amélioration résidentielle, il instaura un régime de prêts destinés aux améliorations agricoles. Alors que l'article 88 prévoyait des prêts à court terme, ce régime permettait d'obtenir un crédit à moyen terme auprès des banques, grâce à une garantie de l'État. Les agriculteurs ne seraient plus, désormais, nécessairement prisonniers d'un cercle vicieux de prêts à court terme, une année, si la récolte était mauvaise. En 1951, les crédits accordés dans le cadre de ce régime s'élevaient à 255,4 millions de dollars et l'échéance de certains prêts allait jusqu'à dix ans. De même, c'est de son propre chef qu'Ottawa créa en 1944 la Banque d'expansion industrielle, filiale de la Banque du Canada. La BEI avait pour mission de fournir

La communication à l'œuvre: le bulletin mensuel de la Banque Royale

Une caractéristique implicite de la banque telle que la concevait la tradition canado-écossaise était le sens de l'intégrité personnelle et des responsabilités envers la société. Les banquiers devaient être des «piliers» de la collectivité locale. Même s'ils avaient cessé depuis longtemps d'employer des arguments d'ordre moral pour promouvoir leurs services — par exemple en présentant l'épargne comme une «vertu» —, les banques canadiennes continuaient de faire entendre leur voix dans les débats publics. Tout en se concentrant sur les dossiers qui les touchaient au premier chef — la *Loi sur les banques*, la gestion de l'économie nationale —, elles intervenaient également dans des domaines intéressants l'ensemble de la société, comme la citoyenneté ou la culture. On ne saurait en trouver meilleure illustration que le *Bulletin mensuel* diffusé depuis soixante-dix ans par la Banque Royale.

Après la Première Guerre mondiale, la banque s'était dotée d'un service du commerce international placé sous la direction de S.R. Noble. Afin de promouvoir le commerce, Edson Pease conseilla à Noble de commencer à «publier chaque mois un bulletin commercial faisant le point sur l'actualité dans le monde des affaires». Noble engagea Graham Towers à titre de rédacteur; le premier numéro parut en 1920. Ce mensuel traitait surtout d'économie — exportations, marchés, indicateurs avancés — et

s'adressait à un public de spécialistes (environ huit mille personnes au début des années quarante).

En 1940, la banque alla chercher au *Toronto Star* un journaliste chevronné d'origine irlandaise, John Heron, pour la conseiller en matière de relations publiques; le siège social le prêta alors immédiatement à Ottawa pour qu'il aide à concevoir la publicité du temps de guerre. Lorsque Heron revint au siège en 1943, il fut interpellé par le directeur général adjoint Muir: «Pourquoi, grand Dieu, ne pouvons-nous publier quelque chose qui intéresse les gens?» Muir persuada le conseil d'administration d'«humaniser» le *Bulletin mensuel*, d'y aborder de grandes questions sociales et morales intéressant le grand public et de le présenter sous une forme plus accessible, sans se soucier de refléter une «position officielle». Heron fut chargé de relever le défi.

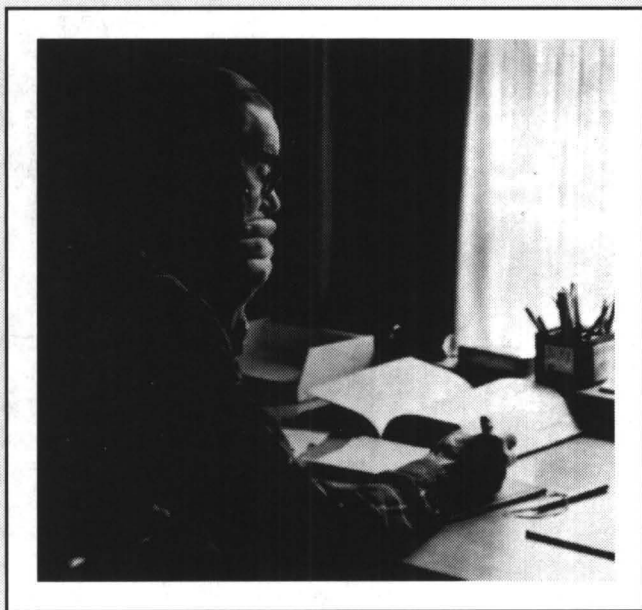
Sous sa plume, le *Bulletin mensuel* prit une élégante simplicité. Chaque numéro se composait d'un article de quatre pages, non signé et aussi dépourvu d'illustrations que de publicité. Les thèmes abordés étaient simples: la bibliothèque publique, la conservation des sols ou comment vieillir en beauté. Les textes étaient fort bien écrits, sans aucune afféterie. Produit en anglais et en français, le *Bulletin* fut traduit à l'occasion en portugais et en espagnol. Il n'était pas en vente, mais mis à la disposition du public dans les succursales ou expédié sur demande.

Le succès fut immédiat. Dès 1949, le *Bulletin* tirait à cent cinquante mille exemplaires. Le siège social était inondé de demandes provenant de lecteurs aussi divers que des membres du Congrès des États-Unis ou des naturalistes argentins. Un recueil des articles de Heron fut produit par la suite; depuis sa parution en 1950, l'un de ces recueils, *La transmission des idées*, s'est «vendu» à trois cent quatre-vingt-dix mille exemplaires. Le *Bulletin* est peut-être bien devenu le périodique de langue anglaise le plus lu au Canada. Dans les années soixante, il tirait à sept cent cinquante mille exemplaires. Un Canadien sur trente-huit le recevait. Des extraits du *Bulletin* étaient repris dans *Forbes* et dans *Business Week*. Le *Saturday Night* saluait en lui un «document social, sans aucun graphique ni prévision économique, qui abordait des sujets aussi variés que la vie elle-même». Heron, affirmait le

Star Weekly, était «la conscience des relations publiques au Canada».

Les seuls instruments de travail de Heron étaient une vieille machine à écrire, une pipe et une bibliothèque renfermant plus de sept mille ouvrages. Il prit sa retraite en 1976, Robert Stewart reprenant le flambeau avec compétence. Diffusé à trois cent cinquante mille exemplaires, le *Bulletin* a toujours sa place dans toutes les succursales de la Banque Royale et dans plus d'un foyer canadien. Son succès durable peut être attribué à la limpidité du style, à la clarté du raisonnement, à la concision de l'expression et à la mise en valeur des aspects positifs de la nature humaine. Dans un monde envahi par la «jargonite», les modes et la superficialité de la pensée, il redonne ses lettres de noblesse à la connaissance de soi et à l'autonomie.

John Heron à sa
table de travail
en 1973.



des capitaux aux petites entreprises pour des durées plus longues que celles auxquelles les banques étaient disposées à consentir. Le premier président de la BEI fut l'homme à un dollar par année, Ran Noble, qui posa comme seule condition d'établir le siège de la nouvelle institution à Montréal, où il avait travaillé si longtemps pour la Royale.

Dans sa volonté de permettre à tous les secteurs d'avoir accès au crédit dans des conditions plus sûres, Ottawa parraina également, en 1944, la Société d'assurance des crédits à l'exportation pour protéger les exportateurs, si importants pour le Canada, contre les aléas du commerce international. C'est là que les conseils de C.C. Pineo, de la Royale, furent précieux. En 1946, enfin, fut présenté un projet de loi prévoyant un mécanisme de garantie de prêt afin de permettre aux banques de financer les projets commerciaux et professionnels des anciens combattants. «Consultez votre banque serait un bon slogan, déclarait le *Bulletin mensuel* de la banque, pour les hommes d'affaires, les particuliers et les militaires⁴⁴.»

Ottawa trouva d'autres moyens encore pour occuper les banques. Déterminé à éviter la répétition des douloureux problèmes sociaux des années trente, le gouvernement fédéral commença à déployer l'ombrelle protectrice de l'État-providence. Dès 1945, l'assurance-chômage et les allocations familiales étaient en place. Cela signifiait pour les banques un flux de liquidités qui, chaque mois, passaient du Trésor public aux citoyens et dont la majeure partie se retrouvait dans l'économie par l'intermédiaire des institutions bancaires. Pour s'occuper de cette nouvelle activité régulière, la banque créa à la succursale principale d'Ottawa un service du gouvernement, où les chèques d'Ottawa étaient traités par lots en grandes quantités grâce à des codes.

Comme Ottawa, le siège social avait commencé de bonne heure à préparer sa stratégie pour l'après-guerre. Alors qu'en 1918 la banque avait accueilli la paix par une expansion tous azimuts, il fallait cette fois-ci bien planifier les choses. On pouvait cibler les marchés — les agriculteurs et les consommateurs, par exemple — et élaborer des produits à leur intention. Dans les années quarante, l'expression «stratégie d'entreprise», par exemple, ne faisait pas partie du vocabulaire de la haute direction, mais il était clair que la conception géographique et strictement mécaniste de l'expansion — consistant à multiplier les succursales offrant les mêmes services non différenciés — que les banques avaient suivie pendant des années ne serait plus de mise une fois la guerre terminée. Dès la fin de 1940, on fit un sondage auprès des directeurs de succursale pour connaître leur opinion sur la manière de développer les affaires. Un colloque fut ensuite organisé et, à la fin de 1941, tous les cadres reçurent un exemplaire de *What Our Branch Managers Say About New Business* (ce que nos directeurs de succursale ont à dire au sujet de l'expansion des affaires.) Pour la première fois, les employés de la Banque Royale se faisaient dire qu'ils devaient *développer* leur clientèle: «L'époque où on attendait que les clients viennent à la banque tire à sa fin⁴⁵.» Les clients

viendraient à la banque si le personnel allait les chercher, puis les gardait en leur assurant un bon service. Les directeurs de succursale, par exemple, se devaient de devenir membres de clubs philanthropiques et de prendre leurs repas dans les restaurants des environs. Le personnel de guichet devait être aimable avec les clients, se rappeler leur nom et essayer de déterminer leurs besoins.

Les villes devaient être le champ d'action déterminant pour les banques après la guerre: la guerre avait fait d'un grand nombre de gens des salariés, dont il n'était pas trop difficile d'obtenir la clientèle. Les agriculteurs étaient des clients moins évidents. La crise avait été dure pour eux — tout comme les banques, estimaient les agriculteurs. Alors que la fin de la guerre approchait, la banque se mit à penser aux moyens de rétablir la relation de confiance qu'elle avait eue autrefois avec les agriculteurs. Le programme de prêts destinés aux améliorations agricoles, qui promettait des crédits à moyen terme, laissait espérer un regain d'activité dans ce secteur. Dès qu'Ottawa eut approuvé le régime, la banque diffusa une brochure confidentielle intitulée *The Bank and Its Farmer Customers* (la banque et sa clientèle agricole) auprès des directeurs de succursale. Ces derniers devaient aller rencontrer les agriculteurs à la ferme et gagner leur confiance en s'intéressant à eux, en les considérant comme des «agri-entrepreneurs». «Ce genre d'attitude peut faire beaucoup pour dissiper l'impression initiale que les banques sont les amis des agriculteurs uniquement lorsque les choses vont bien.» Pour renforcer ses relations avec les agriculteurs, la banque commença à publier à leur intention une série de brochures éducatives, consacrées par exemple aux systèmes d'irrigation, à l'alimentation du bétail et à l'amélioration génétique, que les directeurs distribuaient gratuitement.

Si l'agriculteur et le consommateur citadin occupaient une grande place dans les projets de la banque pour l'après-guerre, les entreprises canadiennes étaient déjà bien représentées dans le portefeuille de prêts avant la paix. Les années trente avaient été éprouvantes à ce chapitre. Les industries en pleine expansion pendant les années vingt — les pâtes et papiers notamment — s'étaient embourbées dans les dettes. La banque consacrait donc l'essentiel de ses efforts à soutenir et à réorganiser les entreprises en difficulté auxquelles elle avait consenti des prêts. La crise avait toutefois apporté quelques nouveaux clients, notamment dans l'industrie des métaux précieux, avec de grands noms comme Jules et Noah Timmins et J.P. Bickell. Alors que les entreprises restructurées renaissaient de leurs cendres, d'autres clients apparaissaient. E.P. Taylor, un avocat torontois qui en était venu à regrouper des entreprises dans l'industrie brassicole, apporta à la banque le compte des Canadian Breweries. Sir James Dunn, le tyrannique président d'Algoma Steel, qui avait été réorganisée, demanda l'appui de la Royale pour ressusciter la sidérurgie dans le nord de l'Ontario. Il fallut cependant les pressions exercées par la production de guerre pour transformer ces timides débuts en un solide noyau de clientèle industrielle.

La guerre donna un second souffle à nombre des clients habituels de la banque. Le rythme de production devint fébrile entre 1940 et 1943. Les industries de base furent les premières à réagir: les secteurs de l'électricité, de l'alimentation, de la métallurgie de base, du transport, de la chimie et du bâtiment, connaissant un regain d'activité, eurent bientôt besoin d'énormes capitaux. À mesure que cet appétit de fonds augmentait dans l'industrie, les réunions du conseil d'administration de la banque, qui approuvait les prêts de montant élevé, se faisaient de plus en plus longues. Des clients aux noms familiers — Acadia Sugar, National Drug & Chemical, Price Brothers, Shawinigan Water & Power — accrurent considérablement leurs emprunts. La politique de crédit de la banque lui apporta bientôt des clients dans des secteurs entièrement nouveaux. Depuis son arrivée à Montréal en 1887, la Royale s'était fait une réputation de banque dynamique auprès des entreprises. Cette réputation devait être confirmée pendant les années de guerre. Lorsque, par exemple, Alcan entreprit son énorme projet de Shipshaw, à Arvida dans le Saguenay, c'est à la Banque Royale qu'elle demanda du crédit et une couverture de change. De même, la banque apporta un soutien de premier ordre à l'industrie naissante de l'aéronautique au Canada en accordant des prêts à une longue liste de constructeurs: Fairchild, Boeing, De Havilland, Federal, Noorduyn, Fleet et Reliance.

Alors que le pays se préparait à la reconstruction, la banque commençait à attirer des entreprises bien placées pour tirer parti de ce qu'on allait appeler le «baby boom». Des compagnies comme H.J. Heinz, Dominion Electrohome, National Grocers, Polymer, Pepsi-Cola, Continental Can, Standard Brands et Motor Coach Industries paraissaient toutes en excellente posture pour satisfaire aux besoins techniques et à l'appétit de consommation des Canadiens. Des entreprises du bâtiment comme celle de Fred Mannix à Calgary s'ajoutèrent à la liste. Il ne fait aucun doute que la participation des cadres de la banque à la bureaucratie des années de guerre avait renforcé, sinon rendu possibles, certains de ces liens. Morris Wilson, par exemple, avait certainement rencontré E.P. Taylor, les deux ayant été «réquisitionnés» par Beaverbrook pour servir la Grande-Bretagne à Washington. Pendant la guerre, Taylor apporta à la banque non seulement les opérations bancaires de ses brasseries, mais aussi celles de sa nouvelle société de portefeuille, Argus*. Argus devait permettre à Taylor de prendre le contrôle d'un certain nombre d'entreprises de croissance, après la guerre, et de profiter de leurs bénéfices. C'est ainsi que des noms comme Honey Dew, British Columbia Forest Products, et, plus tard, DonMills Developments commencèrent à apparaître sur les dossiers de crédit que le conseil d'administration avait à approuver.

Des noms tels que Mannix et Taylor indiquaient que la banque s'établissait solidement dans le monde des affaires à Calgary et à Toronto, mais

* Il existait un autre lien encore entre la banque et Taylor. Quand celui-ci était petit garçon, à Ottawa, son père était directeur de la succursale de la rue Rideau.

cela n'enlevait pas à Montréal son rôle de phare de la finance au Canada. Même si le conseil d'administration de la banque était largement représentatif de l'ensemble du pays, son noyau actif provenait des milieux d'affaires anglophones de Montréal: Harold Crabtree, de Howard Smith Paper, William Angus, de Canadian Car and Foundry, et Arthur Wood, de la Sun Life, n'étaient que quelques-uns des douze administrateurs montréalais en 1945. Les liens établis entre Montréal et la banque furent renforcés de plusieurs façons. La Royale versa de généreux dons à McGill, dont Wilson était chancelier, et à l'hôpital Royal Victoria. Les plus grands noms de l'élite financière et industrielle de la ville — sir James Dunn, Ward Pitfield, I.W. Killam — étaient fréquemment les hôtes de la banque dans la salle à manger de la direction. Pour symboliser la suprématie exercée par la banque dans la métropole, la lampe placée au sommet du 360 Saint-Jacques fut remplacée, dans les années cinquante, par quatre gros projecteurs qui trouaient la nuit montréalaise de leurs puissants faisceaux.

Le pays ne retomba pas dans la crise à la fin de la guerre, pas plus que la banque ne trébucha dans son expansion une fois la paix revenue. Les difficultés que connaissait le Canada à la fin des années quarante étaient des problèmes de croissance; il fallait, par exemple, économiser les devises étrangères, et également surveiller l'inflation, car la demande imposait constamment des tensions à l'appareil de production. La victoire et une reconstruction soigneusement planifiée avaient ouvert la porte à la prospérité du «baby boom». L'assemblée annuelle des actionnaires de la banque allait devenir l'occasion, année après année, de célébrer l'expansion de la Royale. En 1945, celle-ci devint la première banque canadienne à afficher un actif de deux milliards de dollars; en 1950, son actif atteignait 2,3 milliards de dollars. La demande de crédit industriel et commercial était forte, mais l'ensemble des prêts enregistrait une croissance moins spectaculaire. Cela était dû dans une large mesure à l'incapacité des banques à charte de profiter de l'augmentation du crédit à la consommation. C'était l'époque où les Canadiens apprenaient à concrétiser leurs rêves sans trop penser au lendemain. Or, les sociétés de financement et les sociétés de fiducie étaient les principales bénéficiaires de cette vague de consommation — les premières parce qu'elles maîtrisaient l'art de mettre les acheteurs en présence des produits qu'ils convoitaient et les secondes, parce qu'elles étaient seules autorisées à détenir des hypothèques résidentielles. La banque se vantait en 1946 d'avoir accordé des prêts de moins de 500 \$ à plus de cent cinquante mille Canadiens, mais ce n'était rien en comparaison des progrès réalisés par les sociétés de financement⁴⁶. Les banques restaient timides et inexpérimentées dans le domaine des prêts à la consommation. Il y avait toutefois des compensations. En effet, les sociétés de financement faisaient appel aux banques pour obtenir leurs capitaux de démarrage. C'est ainsi que Household Finance et General Motors Acceptance devinrent des clients fidèles de la Royale.

Rien n'était aussi révélateur du succès enregistré par la banque après la guerre que ses bénéfices, qui passèrent de 3,8 millions de dollars en 1945 à 11,8 millions en 1950. À la fin de 1945, les 15 millions de dollars prélevés sur le compte de réserve pendant la crise y furent remis, plus cinq millions de dollars pour faire bonne mesure. C'est en 1948 que fut institué un dividende d'un dollar par action. Le retour de la paix se traduisit également par une nouvelle phase d'expansion du réseau. Une centaine de succursales vinrent s'ajouter entre la fin de la guerre et 1950, en grande partie dans les villes. La banque ne négligeait pas pour autant les nouveaux champs d'action qui s'ouvraient au Canada, s'implantant par exemple dans des villes minières comme Wawa et Mayo. La «ruée vers l'Ouest» qui avait propulsé la banque au début du siècle faisait maintenant place à une «ruée vers le Nord», où l'on avait découvert de nouveaux gisements. La transformation de l'aluminium à Kitimat et de l'uranium à Port Radium devaient attirer les banques toujours plus au nord au début des années cinquante. En 1957, la Royale ouvrirait la succursale la plus septentrionale du Canada, à Frobisher Bay.

Un autre champ d'action prometteur s'offrait à la banque à la fin des années quarante: le pétrole. La Royale s'était toujours targuée d'être la première arrivée sur les champs de pétrole au Canada. En 1928, elle avait ouvert une succursale à Turner Valley, où l'espoir de découvrir un abondant gisement avait attiré les prospecteurs depuis 1914. Peu après, elle instaura une tradition: celle de réserver un siège d'administrateur au président de l'Imperial Oil à Toronto; l'Imperial avait été le fer de lance de l'exploration pétrolière dans l'Ouest. En 1935, la Banque Royale détenait 51 p. 100 des comptes bancaires des compagnies actives dans l'exploitation du pétrole en Alberta⁴⁷. Ernie McLean, le directeur de la succursale de Calgary, prit l'initiative d'informer régulièrement le siège social des besoins financiers de l'industrie pétrolière. La guerre ayant stimulé la demande d'énergie, la banque gardait l'œil sur l'Alberta. McLean effectua une tournée aux États-Unis pour essayer d'attirer les investisseurs américains au nord de la frontière; le pétrole pouvait en effet être une importante source de devises. En 1947, Ray Milner, l'avocat d'Edmonton qui avait conseillé la banque lors de la crise du Crédit social dans les années trente et qui présidait maintenant aux destinées de la Canadian Western Natural Gas, entra au conseil d'administration.

Le 14 février 1947, la longue quête de l'Imperial aboutit enfin: le pétrole jaillit du sol à Leduc, en Alberta. Tandis que la presse se ruait sur les lieux, Ernie McLean faisait une arrivée discrète — «afin de ne pas mettre la puce à l'oreille de nos concurrents» — et loua un local dans la salle du conseil; le 15 février, il était prêt à accueillir ses premiers clients⁴⁸. Lorsque le conseil se réunissait, la banque prenait une longue pause-café! Deux ans plus tard, d'autres succursales ouvraient leurs portes à Redwater et à Devon. Le pétrole ramena un certain esprit d'aventure dans la pratique du métier de banquier dans l'Ouest: en 1959, par exemple, la Royale fut la première banque à ouvrir ses portes à Swan Hills, sa roulotte

étant arrivée la première dans la localité parce que celle de la Bank of Commerce avait versé dans un fossé à l'entrée de la ville*.

L'industrie pétrolière était une source d'activité pour les banques grâce au dépôt des chèques de paye, aux opérations de change et aux transactions immobilières. Venant du bureau du surintendant à Winnipeg, Jack Bankes vint à Calgary diriger un service d'expansion des affaires. Muté en toute hâte, Bankes, qui était célibataire, prit une chambre à l'hôtel Palliser, où il se trouva bientôt en compagnie d'une véritable armée de pétroliers venus du Texas et de l'Oklahoma, qui exploraient les nouveaux champs pétrolifères du Canada. Même si le règlement de la banque concernant les mutations stipulait qu'un employé ne pouvait rester que quelques jours à l'hôtel, le temps de se trouver un logement moins coûteux, Bankes resta des mois au Palliser, amenant à la banque de nouveaux clients aux comptes lucratifs.

Le financement des travaux d'exploration se révéla plus difficile. Étant donné le caractère extrêmement spéculatif de la prospection pétrolière, il était malaisé d'accorder des prêts aux termes de l'article 88 de la *Loi sur les banques*. Les gisements d'hydrocarbures n'étaient pas considérés comme une garantie fiable jusqu'à ce que les réserves soient prouvées. Les entreprises qui avaient des puits en exploitation pouvaient offrir ces derniers en garantie, mais les petites compagnies se voyaient souvent refuser le crédit qu'elles demandaient. Il fallut attendre 1954 pour que la situation soit corrigée grâce à l'incorporation à la loi de l'article 82, qui permettait de prendre en garantie les hydrocarbures souterrains⁴⁹. Dans l'intervalle, la succursale principale de Calgary continuait de faire valoir l'importance de l'industrie pétrolière, se heurtant souvent à l'indifférence du siège social. Au début des années cinquante, le directeur adjoint Bankes travaillait fort à l'établissement du service d'expansion des affaires dans le secteur du pétrole et du gaz naturel; deux années plus tard, ce service deviendrait le service du pétrole et du gaz. Le premier prêt accordé par la banque pour la production de pétrole, en 1948, établissait un précédent; la Royale devait ensuite nouer des relations avec toute une série de compagnies pétrolières aux noms suggestifs: Jupiter, Atlantic et Pan Western. Frank McMahon, président de la Pacific Petroleum, devint un important client et finit par accéder au conseil d'administration. Dans les années cinquante, la banque allait commencer à se présenter comme la «R-oil Bank» dans la publicité destinée à l'Ouest.

Le gisement découvert à Leduc illustre de façon symbolique le développement économique du Canada après la guerre: des préparatifs minutieux avaient engendré une prospérité dont on n'aurait même pas rêvé

* Permettant d'ouvrir rapidement une succursale, les roulottes connurent une grande faveur pendant les années quarante et cinquante. Étant donné qu'une succursale bancaire devait avoir un emplacement fixe, au sens de la *Loi sur les banques*, et qu'une certaine permanence était jugée rassurante pour les clients, on ôtait les roues de la roulotte dès que la «succursale» ouvrait ses portes.



Un «gars des Maritimes»: Sydney Dobson à la barre de son yacht.

dix ans plus tôt. Les années cinquante marquèrent le début d'une ère nouvelle. La prospérité et les profits qui en découlaient devaient aussi modifier fondamentalement la culture de la banque. Le monde ouaté et prévisible des banques canadiennes — vestige du ^{xix}^e siècle — fut progressivement emporté par les vingt années qui suivirent la guerre. Les années soixante devaient soumettre l'industrie bancaire canadienne à un «choc culturel» en l'obligeant à adapter non seulement ses services, mais aussi son personnel à une société canadienne en mutation profonde.

Le changement se faisait sentir de bien des façons à la banque. À la fin des années quarante, la Royale n'était plus une banque de Halifax montée à l'assaut du marché national, et l'époque où des «gars de la banque» des Maritimes servaient la clientèle d'un océan à l'autre était révolue. Gordon Owen, un gars de la côte Ouest entré à la banque en 1922, se rappelait la consternation du personnel lorsqu'il était devenu, en 1940, le premier cadre non originaire des Maritimes à diriger la succursale d'Edmonton. Huit ans plus tard, il récidivait en devenant le premier directeur de la succursale principale de Halifax qui ne fût pas né en Nouvelle-Écosse⁵⁰. Certaines des vieilles familles commerçantes de Halifax, comme les Stairs, les Black ou les MacKeen, continuaient néanmoins d'être repré-

sentées au conseil. Un administrateur particulièrement influent était l'avocat de Halifax J. McGregor Stewart, dont l'érudition juridique et la renommée dans les Maritimes devaient être mises à profit par le conseil d'administration de 1931 à 1955. En 1948, J.L. Ilsley, l'ancien ministre des Finances fédéral, vint redorer le blason de Halifax au conseil mais, en 1950, celui-ci ne comptait plus que quatre représentants des Maritimes sur trente-trois administrateurs.

À mesure que ses origines «atlantiques» s'estompaient, la Banque Royale se faisait plus cosmopolite. Il devenait de plus en plus important, après la guerre, d'élargir toute sa clientèle à Toronto et dans les grandes villes de l'Ouest comme Calgary et Vancouver. Même si la fonction du conseil restait essentiellement d'approuver les demandes de prêt, on choisissait les administrateurs dans l'espoir qu'ils favoriseraient l'expansion de la banque dans leur région. L'élection de E.P. Taylor au conseil d'administration en 1950, par exemple, donna à la banque son allié le plus puissant à Toronto. De même, lorsque les noms d'éminents juifs montréalais, tels que Sam et Allan Bronfman et Sam Steinberg, commencèrent à apparaître sur le registre des prêts, le conseil d'administration se fit moins exclusif. Il se donna un membre juif en la personne de l'astucieux Lazarus Phillips, conseiller juridique des Bronfman, qui entra au conseil en 1954*. Il existait à Montréal d'autres forces montantes que la banque ne pouvait plus se permettre de négliger. C'est ainsi que, en 1946, le premier administrateur canadien-français fut nommé. Raymond Dupuis, qui dirigeait le magasin à rayons Dupuis Frères, fut élu au conseil, en grande partie sur les instances de l'ancien Premier ministre Bennett⁵¹. Peu après, le personnel du siège se vit offrir des cours de français à l'heure du déjeuner⁵². Malgré ce début d'ouverture, la haute direction restait essentiellement anglaise; c'est uniquement dans les villes québécoises d'une certaine importance, comme Sherbrooke, que les francophones représentaient la majorité des cadres des succursales. L'expansion de la banque au-delà de la vallée du Saint-Laurent dans les années cinquante viendrait renforcer les pressions en faveur d'un changement au Québec.

Les cours de langue et l'élargissement du conseil d'administration ne permettaient évidemment pas de parler d'une révolution à la banque. Des changements bien réels se manifestaient par contre dans la composition du personnel. Ainsi, la succursale type avait un visage fort différent en 1950 que celui qu'elle offrait en 1939. Après la guerre, un grand nombre des employés de banque partis au front n'étaient pas revenus derrière les guichets. Beaucoup avaient le sentiment que la paix leur offrait d'autres possibilités de carrière. Les généreuses prestations versées aux anciens combattants incitèrent un grand nombre d'ex-employés de

* Phillips était en fait le *deuxième* administrateur juif de la banque. Le premier, sir Mortimer Davis, le coloré président de l'Imperial Tobacco et important client montréalais, siégeait au conseil au début des années vingt.

banque démobilisés à s'inscrire à l'université ou à la faculté de droit. Les salaires de départ étaient également plus élevés dans les autres secteurs après la guerre. Ceux qui revenaient à la banque nourrissaient des espoirs de promotion — un poste de directeur de succursale ou une ouverture dans un nouveau domaine, comme les prêts à la consommation. Rares étaient ceux qui souhaitaient retrouver la monotonie d'un poste de caissier. La banque était un secteur en évolution, et les hommes jetaient leur dévolu sur les postes les plus intéressants qu'elle pouvait offrir. Parallèlement, l'économie de l'après-guerre créait une demande de postes à temps partiel ou de courte durée pour les femmes de la «société d'abondance», une demande que la banque était prête à satisfaire. La banque était donc un domaine taillé sur mesure pour les «filles». En 1949, la revue interne de la banque signalait que les dix postes de «caissiers», à la succursale principale de Halifax, étaient occupés par des caissières.

Cependant, même si les femmes représentaient maintenant la majorité du personnel de banque, elles restaient enfermées dans un périmètre d'action bien circonscrit. Vers la fin de la décennie, les cadres commençaient à se plaindre du taux élevé de rotation du personnel féminin: les femmes considéraient-elles la banque comme une simple étape sur la voie du mariage ou un moyen d'arrondir les fins de mois, ou se conformaient-elles au rôle que leur imposaient les stéréotypes masculins? Dans la banque comme dans le reste de la société canadienne, les femmes commencèrent bientôt à s'interroger sur le rôle qu'elles jouaient et sur la façon dont elles pourraient s'affirmer.

Les opérations bancaires internationales demeuraient un bastion masculin, le célibat et la mobilité ayant encore leur prix dans ce domaine. En 1950, le nouveau directeur général, Ted Atkinson, déclarait à l'assemblée annuelle que l'étranger offrait encore de grandes possibilités aux «jeunes hommes courageux». Beaucoup se laissaient tenter. Pourtant, les activités internationales ressentaient elles aussi les premiers effets du changement. La guerre avait marqué le début de l'ère postcoloniale et, dans bien des contrées où la Royale avait toujours fait des bonnes affaires, les peuples commençaient à aspirer à l'autodétermination, laquelle ne tardait généralement pas à être suivie par le désir d'accéder à la souveraineté financière. Pendant les trente années suivantes, les pays des Caraïbes et de l'Amérique latine devaient être la proie des bouleversements politiques, alors que les anciennes colonies coupaient une à une les liens avec l'ex-métropole — et, dans certains cas, avec les banques étrangères. Dès 1939, la Banque Royale s'était retirée de Panama après l'adoption d'une loi obligeant les banques à acheter les obligations d'État. En 1946, l'Argentine nationalisait sa banque centrale et obligeait toutes les banques du pays à en devenir l'agent. Cela gêna considérablement les activités de la Royale en Argentine, mais elle y maintint sa présence. Quatre ans plus tard, c'était au tour de Cuba de se doter d'une banque centrale et de ne plus reconnaître le dollar américain comme monnaie ayant

cours légal. La Banque Royale profita de l'occasion pour dispenser des conseils techniques et devenir, en fait, propriétaire d'une partie de la Banco Nacional de Cuba. Malgré ces fissures, les activités bancaires internationales demeuraient vigoureuses; le financement de l'industrie et du commerce en Amérique latine était d'un bon rapport, et les services de détail prospéraient dans les Caraïbes. Vers la fin de la décennie, la Royale était encore la plus importante banque de Cuba, les dépôts annuels dépassant les 100 millions de dollars en moyenne.

La coexistence de la prospérité et des changements qu'elle apportait, à la fin des années quarante, donnait plus de prix au talent des dirigeants. Le secteur de la banque devenait plus concurrentiel dans un marché plus lucratif. Même si l'industrie canadienne des services financiers restait divisée en secteurs bien délimités, les Canadiens se voyaient offrir un plus grand nombre de produits pouvant servir à des fins plus variées. Ainsi que l'avait démontré la réussite des sociétés de financement dans le crédit à la consommation, le succès récompensait les plus dynamiques ou ceux qui savaient le mieux exploiter les dispositions de la *Loi sur les banques*. La concurrence s'exerçait même sur le marché du travail. À la fin des années trente, un poste dans une banque était très recherché, représentant la sécurité et une perspective d'avancement économique et social. Dix ans plus tard, ces avantages n'avaient pas disparu, mais d'autres professions en offraient autant. De plus, à mesure que les activités bancaires se diversifiaient, une simple formation «sur le tas» était de moins en moins suffisante pour perfectionner et garder les jeunes employés. Tout, dans la culture des banques canadiennes, prédisposait ses dirigeants à changer eux aussi; tout indiquait, vers la fin des années quarante, que des transformations sans précédent allaient être nécessaires.

Depuis 1934, Morris Wilson avait piloté la banque entre les écueils de la récession et de la guerre. Pendant celle-ci, il avait mis sa prodigieuse énergie au service des Alliés en réglant des problèmes d'approvisionnement⁵³. En janvier 1945, la victoire acquise, Wilson, âgé de soixante-trois ans, affirmait aux actionnaires qu'il n'avait «aucune crainte de l'avenir»: sous une «direction imaginative», le pays et la banque pourraient prospérer. À titre de premier président de la Royale qui était un banquier de métier, Wilson pensait à sa succession; en décembre 1944, il avait réorganisé la haute direction. Son vieil ami Sydney Dobson, qui venait lui aussi de la Nouvelle-Écosse, devint vice-président directeur, lui qui était directeur général depuis 1934. Du même âge que Wilson, Dobson était entré à la succursale de Sydney en 1900 et avait suivi son collègue à Montréal, à Vancouver et à Winnipeg, avant de revenir à Montréal, où il avait décroché le poste de directeur général adjoint en 1922. Sydney Dobson était l'incarnation même du banquier de la vieille école. Affable, intelligent et imperturbable, il avait assuré en grande partie la direction de la banque pendant que Wilson travaillait pour Beaverbrook à Washington. Dobson l'avait fait par amitié, et non par ambition; le fauteuil présidentiel ne l'intéressait sans doute

pas. Son âge jouait contre lui, et il préférait parfois se trouver à la barre de son yacht en Nouvelle-Écosse qu'à la tête de la banque.

En ce mois de décembre 1944, Wilson procéda à deux autres nominations capitales. Pressentant l'importance que prendrait Toronto après la guerre, il dépêcha Burnham Mitchell en qualité de vice-président. Une décision encore plus importante fut la promotion de James Muir, qui était directeur général adjoint depuis 1935, au poste de directeur général. Âgé de cinquante-quatre ans, plein d'énergie et dévoré d'ambition, Muir répondait au portrait du chef d'entreprise qu'exigeait l'économie de l'après-guerre. Wilson espérait que quelques années au poste de directeur général prépareraient Jimmy Muir à assurer en douceur sa succession à la présidence. Wilson comptait bien être le premier haut dirigeant de la Banque Royale à s'éteindre pendant sa retraite. Son décès inattendu en mai 1946, à la suite d'une crise cardiaque, devait bouleverser ce plan.

Dobson accepta avec réticence la présidence de la banque, à la demande du conseil d'administration; Muir n'ayant pas encore fait ses preuves à la direction générale, il aurait été risqué de le catapultier immédiatement à la présidence. La presse de l'époque monta en épingle l'ascension de Dobson, parti d'un petit poste de commis à 100 \$ l'année pour accéder à la présidence, rémunérée 50 000 \$ par an, de la plus grande banque du pays. Son amour de la mer et sa passion pour le golf correspondaient en tous points à l'image du «gars de la banque» des Maritimes qui avait réussi. Il se rendait au bureau à pied et, chaque été, prenait la route du Cap-Breton dans la limousine de la banque, s'arrêtant en chemin dans les succursales de la Royale pour bavarder avec le personnel. Ce n'est pas un cliché, dans son cas, d'affirmer qu'il était adoré de tout le personnel, réincarnation moderne du paternalisme à la Thomas Kenny. Il apporta son sens de l'ordre et sa compétence à la banque, mais il lui manquait le dynamisme et la vision qu'exigeaient les transformations de l'après-guerre. Muir, par contre, prenait toujours plus d'assurance à son poste de directeur général, voyageant énormément, attirant de nouveaux clients parmi les grosses sociétés de Toronto et faisant valoir ses points de vue au conseil d'administration. Ayant immigré au Canada à l'âge de vingt ans après cinq années d'apprentissage dans les banques écossaises, Muir était motivé par un ardent désir de promotion, ce dont Dobson ne tarda pas à comprendre. Muir commença à s'immiscer dans les affaires relevant normalement du président, interceptant les autres cadres supérieurs et leur faisant sentir son autorité croissante.

Parmi les nombreux aspects de la banque «à l'ancienne» auxquels Sydney Dobson restait attaché figurait le principe, toujours respecté à la Royale, voulant que la banque favorise l'ascension d'hommes jeunes, pleins d'énergie et d'idées neuves. Même si Dobson n'avait jamais éprouvé d'amitié pour Jimmy Muir, il voyait en lui une puissante force de progrès pour la banque. En 1937 par exemple, lorsque Dobson, en qualité de président de l'ABC, avait entrepris de faire échec au Crédit social, il avait détaché Muir à Edmonton pour qu'il contribue à la campagne de relations

publiques engagée contre le Premier ministre Aberhart. Pendant la guerre, Muir avait représenté la banque au comité de la reconstruction de l'ABC. C'était lui qui semblait le mieux comprendre les nouvelles réalités de l'économie canadienne — la croissance des entreprises et l'appétit de consommation des particuliers — alors que Dobson se sentait un peu perdu sur ce terrain. En octobre 1949, il annonça au conseil d'administration qu'il se retirait pour «céder la place à un homme plus jeune». Le conseil s'inclina devant l'inévitable: les temps nouveaux exigeaient de nouveaux chefs. On demanda à Dobson de rester président du conseil. James Muir accéda à la présidence de la banque, tandis que Ted Atkinson lui succédait à la direction générale. Toute une époque, celle où les banquiers étaient des messieurs très comme il faut, était en train de disparaître.

Peu après l'accession de Muir à la présidence, le conseil d'administration entérina les plans de remise à neuf de la salle du conseil au 360 de la rue Saint-Jacques. On donna une seconde jeunesse aux lambris, des meubles en cuir neufs firent leur entrée et les portraits des anciens présidents reçurent un nouveau cadre. On commanda un portrait de Jimmy Muir, qui fut accroché à côté des autres. Au début de 1952, la nouvelle salle était prête à accueillir le conseil d'administration. George Goodman, électricien de la banque, se rappelle avoir été convoqué au bureau du président quelques jours avant la réouverture. Goodman s'y rendit «au pas de course». Allez dans la salle du conseil, ordonna Muir, et remplacez-moi toutes les ampoules qui éclairent les portraits des présidents par d'autres, plus faibles que celle qui est au-dessus de mon portrait. «Il fallait que son portrait soit plus en évidence que celui de S.G. Dobson⁵⁴», se souvenait Goodman. Au cours des dix années suivantes, Jimmy Muir devait effectivement se mettre en évidence.