

# Introduction

## «TOUJOURS EN ACTION»

**F**rederick T. Walker était un jeune employé de banque en mission sur la côte ouest. Comme nombre de ses collègues, c'était un «gars» des Maritimes, qui avait grandi dans sa ville natale de Moncton et avait décidé d'entrer dans la banque, un métier en pleine expansion à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle au Canada. En 1890, alors qu'il n'avait que quinze ans, il avait décroché à la Merchants' Bank of Halifax, une institution des Maritimes qui entraînait à peine dans sa troisième décennie d'activité, un poste de commis qui lui rapportait le maigre salaire de 75 \$ par an. En l'espace d'une dizaine d'années, il s'était retrouvé à Vancouver, où la Merchants' s'activait pour se tailler une place dans une Colombie-Britannique qui, grâce à la richesse de son sous-sol, de ses forêts et de ses eaux, connaissait une vive expansion économique. En 1904, Walker gagnait 2000 \$ par an en qualité de directeur adjoint à Vancouver, avant d'obtenir trois ans plus tard le poste de directeur, assorti d'un salaire de 3000 \$. L'ascension de Walker illustre bien celle de la banque; en 1901, elle avait troqué son appellation initiale pour un nom qui rappelait moins les Maritimes, celui de La Banque Royale du Canada. En 1907, le changement de nom allait s'accompagner du déménagement du siège social de la Royale, de Halifax à la rue Saint-Jacques, dans un Montréal qui était à l'époque le centre incontesté de la finance au Canada.

En cet été de 1907, Montréal avait confié une mission bien spéciale à son homme à Vancouver. Au Canada, la réussite appartenait aux banques qui savaient prévoir les nouveaux secteurs d'expansion et s'y trouver au bon moment. L'implantation de la Royale en Colombie-Britannique, à la fin des années 1890, s'inspirait de cet esprit pionnier; la banque s'était hâtée d'ouvrir des succursales dans les localités que faisait naître le boom de l'industrie minière, par exemple Rossland et Atlin. Elle avait été tellement pressée de s'établir à Bennett Lake, ville née de la ruée vers l'or, qu'elle avait acheté un terrain en plein hiver; quand la neige avait fondu au soleil du printemps, la banque avait découvert que l'emplacement dont elle était si fière était situé sur un lac gelé! Malgré ces quelques excès, la politique

dynamique d'expansion de la banque était payante. En 1907, la Royale possédait un réseau rentable de vingt succursales dans la province. Ailleurs au Canada, soixante-quatre succursales arboraient le nom de la Royale, s'ajoutant à un petit réseau à Cuba, à New York, à Porto Rico et à Terre-Neuve.

La clé de l'expansion, dans les régions nouvellement mises en valeur, consistait pour une banque à prendre de vitesse ses concurrentes. Il fallait pour cela envoyer en éclaireur un homme doté d'un jugement sûr et, une fois la décision prise, agir très vite. Telle était la situation en août 1907, quand les administrateurs avaient approuvé à Montréal le projet d'ouvrir une succursale à Alberni, ville qui n'était pas encore constituée officiellement et reposait sur l'exploitation forestière, du côté ouest de l'île de Vancouver<sup>1</sup>. Atteinte par la fièvre de l'immobilier, la ville d'Alberni était invitante pour les banques de l'Est. Elle était desservie jusque-là à partir des établissements bancaires de Victoria et de Nanaimo. La mission d'exploiter le potentiel qu'offrait Alberni avait échoué à Walker. Il lui fallait agir avec la plus grande discrétion.

Walker avait reçu l'ordre de «se rendre à Alberni dans le plus grand secret et d'y trouver un local». Pour donner le change, Walker demanda à sa femme de l'accompagner. En voyageant avec elle, il passerait pour un touriste, non pour un cadre de banque. À Victoria, le couple s'embarqua sur un vapeur du Canadien Pacifique qui desservait les ports de la côte, le *Tees*. Peu habitué à la forte houle du Pacifique, Walker fut victime du mal de mer. Il passa toute la traversée «à demi-couché sur un tas de bois, en espérant que le bateau allait sombrer<sup>2</sup>». Walker ne se remit à penser à sa mission qu'une fois le *Tees* engagé dans les eaux plus calmes du canal d'Alberni. Ayant débarqué à minuit, il prit une chambre à l'hôtel où il reçut, le lendemain matin, un message codé de son supérieur à Vancouver; le bruit y courait qu'une banque rivale, probablement la Commerce, avait également décidé de s'établir à Alberni. Il fallait donc faire vite.

Muni d'une «somme très modeste en espèces», Walker se mit à l'œuvre. Moins de deux heures après l'arrivée du télégramme, il avait loué un local dans un immeuble défraîchi de la rue principale, acheté tout un assortiment de plumes, d'encre et de papier pouvant servir à la fabrication des livrets de banque; il avait également persuadé l'entrepreneur de pompes funèbres de lui confectionner une bannière de tissu annonçant «Banque Royale du Canada — Bureau temporaire». À dix heures précises, la succursale ouvrait ses portes. Un premier client — l'éditeur du *Pioneer News* d'Alberni — apparut presque aussitôt. Ayant déposé «près de 2000 \$», il se vit remettre un livret de fortune. Walker fut occupé toute la journée à «effectuer presque toutes les formes d'opérations bancaires, y compris la vente de traites». À la fin de la journée, faute de coffre-fort, il confia ses dépôts au magasin de nouveautés de l'endroit et regagna son hôtel, où il paya une tournée générale.

Le lendemain matin, des représentants de la banque concurrente arrivaient de Nanaimo par voie de terre; voyant la Royale «installée» à Alberni, ils prirent le chemin du retour l'après-midi même! Le surlendemain,



*La succursale d'Alberni vers 1910. Typique des établissements que la banque ouvrait dans les régions pionnières, cette succursale comprenait un logement de fonction pour le directeur, à l'étage.*

des renforts arrivaient de Vancouver sous la forme d'un directeur permanent, d'un commis et d'une caisse de fournitures. La Banque Royale du Canada était donc établie à Alberni.

L'expédition de Frederick Walker sur la côte du Pacifique est remarquable à deux égards. Tout d'abord, l'arrivée de la Royale à Alberni, comme celle des banques rivales dans beaucoup d'autres villes nouvelles, démontrait bien que, dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, le Canada était doté d'un réseau bancaire s'étendant d'un océan à l'autre, d'un système financier *national* capable non seulement de suivre le rythme de la mise en valeur, mais aussi de la faciliter. Au cours des quatre premières décennies de la Confédération, les Canadiens avaient fait montre d'un talent particulier dans la mise en place d'un système bancaire qui n'était pas indissolublement lié aux composantes régionales de l'économie nationale. Ce système avait emprunté aux banques à succursales écossaises ainsi qu'aux banques américaines leurs meilleures caractéristiques, pour les adapter aux exigences d'une nation jeune, à la population clairsemée et en forte expansion.

Malgré des faillites périodiques, ce système bancaire alliait croissance et stabilité grâce à la confiance qu'il inspirait. La meilleure preuve n'était-elle pas ce citoyen d'Alberni, prêt à confier 2000 \$ à une «banque» qui n'avait même pas de coffre-fort et affichait son nom sur une mince bannière de tissu? À l'orée d'un siècle qui, selon la parole célèbre de Laurier, devait être celui du Canada, les Canadiens avaient appris à faire confiance à une

série de banques nationales qui, toutes, faisaient valoir leurs liens avec des villes telles que Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg et Vancouver. En 1925, le système bancaire devenait plus dense — sous l'effet des fusions et de la disparition de quelques institutions — et était centré presque exclusivement sur Montréal et Toronto. La mission de Walker à Alberni n'était qu'un bref épisode dans toute cette évolution — une évolution à la faveur de laquelle la Royale deviendrait, vers le milieu des années vingt, la plus grande banque du Canada, ce qu'elle est encore aujourd'hui.

La progression de F.T. Walker de Moncton à Alberni illustre un second aspect essentiel du système bancaire canadien à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle: les banques étaient des employeurs *nationaux* à une époque où la grande majorité des Canadiens travaillaient toute leur vie au même endroit ou, s'ils étaient plus nomades, pour une succession de petits employeurs. Pour plus d'un jeune homme originaire d'une petite ville, la banque offrait la chance d'accéder à la classe moyenne des citadins exerçant une véritable profession. Elle assurait un emploi stable, avec en prime la possibilité de voir du pays. La rémunération était souvent faible et le travail exigeant, mais pour un jeune employé déterminé, une carrière dans la banque ouvrait des horizons professionnels à peu près sans équivalent au XIX<sup>e</sup> siècle.

Walker était le parfait exemple de «gars de la banque» promis à un bel avenir. Il ne devait pas en effet s'arrêter à Vancouver. En 1912, il devenait directeur de la succursale de Montréal, le fleuron de la Royale. Cinq ans plus tard, il devenait l'agent de la banque à New York, poste de pre-

—•••—

*F.T. Walker peu avant sa retraite,  
dans les années trente,  
après une carrière bien remplie.  
Les cadres de banque  
se départissaient rarement de  
leur cravate et de leur sérieux.*

—•••—



mière importance. Après la Première Guerre mondiale, la banque l'envoyait en Amérique du Sud étudier les possibilités de financement du commerce international. Comme il l'avait fait à Albemarle, il superviserait l'implantation de la Royale à Rio de Janeiro, à Buenos Aires et dans plus d'une île des Antilles. À sa retraite, en 1937, son salaire dépassait largement 20 000 \$ par an. Son ascension avait été parallèle à celle de la banque. Lorsqu'il était entré comme petit commis à la Merchants' en 1890, celle-ci employait moins de deux cents personnes. Les effectifs étaient de six cent vingt-neuf employés en 1907 et, lors du départ de Walker à la retraite, six mille huit cent soixante-dix-sept personnes au total travaillaient pour la Royale au Canada, aux États-Unis, en Europe, dans les Caraïbes et en Amérique latine.

L'histoire des banques au Canada est donc l'histoire d'une institution *nationale*, aussi bien au sens du développement matériel que sur le plan humain, c'est-à-dire pour les personnes qui travaillaient dans les banques. Cette observation n'a rien d'original. Depuis que la *Loi sur les banques* de 1870 a jeté les bases du système bancaire canadien, celui-ci s'est lentement affiné par le biais d'un mécanisme de réexamen décennal. Les étrangers s'étonnent souvent du fait que les «grandes banques» canadiennes soient obligées de faire renouveler leur charte tous les dix ans. «Il n'existe à mon avis aucune catégorie d'entreprises, où que ce soit dans le monde, faisait remarquer le critique conservateur en matière de finances R.B. Hanson, lors des audiences tenues lors de la révision de 1944 de la *Loi sur les banques*, qui soit aussi compartimentée, réglementée et surveillée que les banques commerciales au Canada<sup>3</sup>» C'est dans ce cadre que les banques canadiennes ont évolué avec prudence, se butant à peu près tous les dix ans aux limites imposées par la législation, avant que la révision de celle-ci élargisse de nouveau leurs horizons, permettant ainsi aux banques d'aborder une autre étape de leur évolution.

Il y a quelque chose d'intrinsèquement canadien dans la réussite de nos banques. Les principes considérés comme formant la base même du système bancaire canadien — prudence, conservatisme, changement évolutif, «sens moral», stabilité — correspondent aux valeurs dans lesquelles les Canadiens se reconnaissent généralement. L'un de nos grands romanciers, Robertson Davies, a fait observer que l'une des caractéristiques du Canada anglais est la tendance instinctive à «se présenter au monde sous les traits d'un banquier écossais<sup>4</sup>». Les Américains, échaudés par des faillites à répétition et un climat d'instabilité dus à l'importance excessive des banques régionales, n'ont pas tardé à jeter des regards envieux de ce côté-ci de la frontière. Dès 1910, Joseph Johnson, doyen de la Faculté de commerce de l'Université de New York, louait le système bancaire canadien dans lequel il voyait le «fruit de l'évolution [...], un fruit mûri peu à peu grâce aux soins attentifs de banquiers d'expérience, aucun changement n'étant apporté s'il ne se révélait pas, à la lumière de l'expérience, nécessaire ou souhaitable<sup>5</sup>». On peut affirmer

sans exagération que, au début du xx<sup>e</sup> siècle, la réussite des banques dans ce pays était devenue l'un des points d'appui du nationalisme canadien; la banque était un domaine dans lequel les Canadiens excellaient. Le premier historien de la banque au Canada, l'universitaire américain R.M. Breckenridge, signalait en 1894 que le système était «unique en son genre» et «produisait les plus grands avantages possibles<sup>6</sup>».

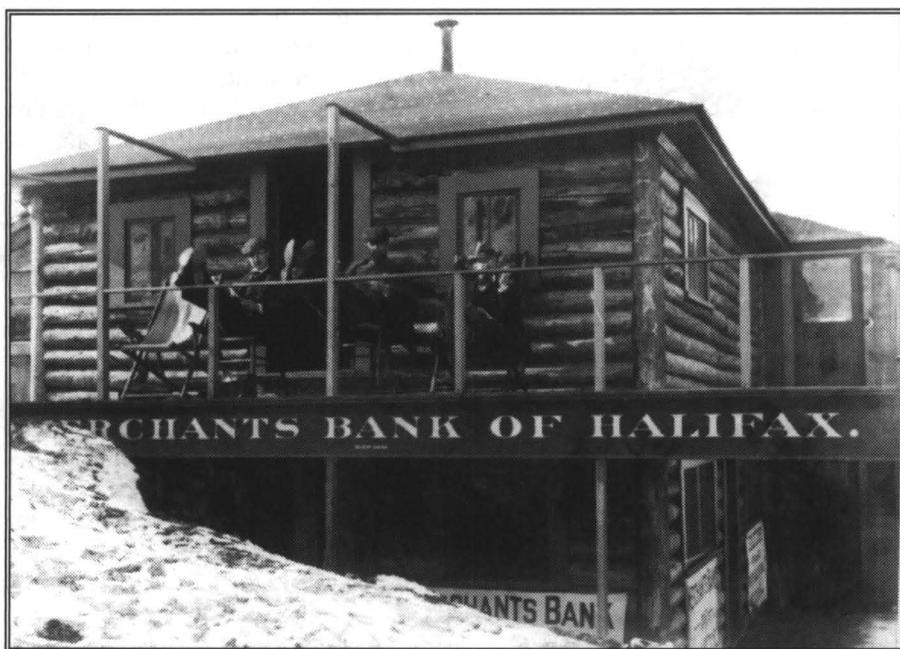
En fait, les expressions antinomiques sont celles qui permettent le mieux de décrire le système bancaire canadien. Pour emprunter une expression propre à notre vocabulaire politique, il s'agit d'un système «progressiste-conservateur». L'Association des banquiers canadiens avait institué en 1893 un prix pour récompenser chaque année le meilleur essai consacré au métier de la banque; or, l'un des premiers lauréats couronnés par l'ABC exaltait l'«audace prudente» dont devait faire preuve un jeune caissier<sup>7</sup>. De même, la principale revue financière au Canada, *Monetary Times*, saluait la réussite d'un «système bancaire efficace, audacieux et précautionneux» au Canada<sup>8</sup>.

Si la Banque Royale du Canada a prospéré depuis sa création à Halifax dans les années 1860, c'est parce qu'elle n'a jamais été longue à aller éprouver la solidité des frontières sur lesquelles le monde de la banque s'était entendu au Canada; elle a généralement été plus portée à faire preuve d'«audace», sans pour autant perdre de vue l'impératif de «prudence». Dès 1875, la banque apparaissait aux yeux du *Chronicle* de Halifax comme «toujours en action<sup>9</sup>». La Royale a toujours conservé cette mentalité, ce qui l'a amenée non seulement à Alberni, mais aussi jusqu'à La Havane, à Paris et même dans la Russie révolutionnaire. Elle s'est généralement trouvée à la fine pointe des méthodes, des techniques et de la «culture d'entreprise» bancaires au Canada. Elle demeure la seule banque à charte canadienne à figurer parmi les «cent meilleures entreprises» au Canada, selon le classement du *Financial Post*, pour ce qui est des conditions de travail<sup>10</sup>.

Même si la Royale s'est montrée réticente en tant qu'institution à ce qu'on lui assigne publiquement une place dans l'histoire du Canada, ses dirigeants, considérés individuellement, se sont mis en évidence. Depuis qu'elle a accédé à la dimension nationale dans les années 1910, la Royale a exercé une influence très manifeste sur l'évolution du secteur bancaire au Canada. Edson Pease, son directeur général jusqu'en 1922, a été le premier à préconiser publiquement la création d'une banque centrale au Canada. En 1934, lorsque la Banque du Canada a finalement vu le jour, c'est Graham Towers, directeur général adjoint à la Royale, qui a été chargé par le gouvernement de la diriger. À l'époque sombre de la crise, un autre directeur général adjoint, S.R. Noble, a fait valoir, comme John Maynard Keynes avant lui, que l'expansion monétaire pourrait sortir l'économie nationale de ses problèmes<sup>11</sup>. Pendant toutes ces années, la Royale a entretenu des liens étroits avec des économistes influents des milieux universitaires canadiens, notamment Stephen Leacock à McGill ainsi que Frank Knox et Clifford Curtis à Queen's.

D'autres cadres de la Banque Royale se sont distingués comme théoriciens du système bancaire canadien. Nous devons plusieurs ouvrages de première importance sur la banque au Canada à des membres de la Banque Royale, notamment A.B. Jamieson, D.B. Marsh, J.A. Galbraith et E.P. Neufeld<sup>12</sup>. Nous sommes donc parvenus à comprendre les rouages fondamentaux du système bancaire canadien sans qu'apparaisse clairement le rôle joué par l'un de ses éléments les plus importants, la Banque Royale.

Comment écrire l'histoire d'une banque? Il ne manque pas d'histoires qu'on pourrait qualifier de «classiques» par leur facture. Il s'agit généralement d'ouvrages imposants, à l'agréable iconographie et au style majestueux, dont on ne peut pas dire en fin de compte qu'ils soient très vivants. Dans le contexte canadien, ces ouvrages parviennent habituellement à donner une bonne idée de l'évolution structurelle de nos banques — c'est-à-dire des dispositions et des conséquences de la *Loi sur les banques*. Ils reflètent généralement des thèses libérales et font l'apologie des «grands» présidents de banque, dont ils nous décrivent l'ascension.



*Une belle journée de printemps à Bennett Lake en mars 1900. James W. Fulton, le directeur de la succursale (à gauche), allait être un bon exemple de la mobilité que les banques exigeaient de leur personnel à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Après avoir débuté à la succursale de Montréal en 1890, Fulton devait être affecté à Halifax, à Vancouver, à Skagway, à Nanaimo, à Bennett Lake, à Montréal, à Santiago de Cuba et dans diverses villes minières de l'Ontario comme Cobalt avant de revenir terminer sa carrière à Montréal où, vers le milieu des années vingt, il était considéré comme «le doyen des directeurs de succursale» dans cette ville.*

Par contre, ils ne nous renseignent guère sur le contexte économique et social plus général dans lequel s'inscrit la pratique de la banque. En un mot, une fois ces ouvrages refermés, on se demande souvent où sont passés les gens.

Dès 1910, le *Journal of the Canadian Bankers' Association* signalait que les «livres consacrés aux questions bancaires et financières étaient considérés comme arides» par les jeunes employés de banque et qu'il fallait, pour encourager la lecture, la rendre «plus agréable<sup>13</sup>». Peut-être en va-t-il de même aujourd'hui. Il est impossible de passer sous silence le rôle capital joué par les hommes qui ont dirigé la Royale et l'orientation stratégique qu'ils ont imprimée à celle-ci. On ne peut nier non plus l'importance de la *Loi sur les banques*. Il reste que, pour essayer de rendre la lecture «agréable», nous proposons ici au lecteur de se plonger dans ce que l'on appelle depuis quelques années la «culture d'entreprise», c'est-à-dire les valeurs fondamentales, les convictions et les traditions qui animent une entreprise. Pour quelle raison un gars des Maritimes tel que Fred Walker a-t-il donc décidé de rester dans une banque qui le payait si mal au début et l'exposait au mal de mer dans des régions inhospitalières? De quelle façon une organisation aussi vaste et aussi lourde que la Royale est-elle passée de la culture exclusivement masculine — le monde des «gars de la banque» — qui dominait ses cinquante premières années d'existence à une culture dans laquelle il lui faut tenir compte du fait que 74 p. 100 de ses employés sont des femmes?

Des défis particuliers attendent celui qui se propose de retracer l'histoire de la Royale, en particulier s'il souhaite intéresser l'ensemble des Canadiens. Quelles ont été les relations entre la banque et la société qu'elle servait? Parmi les diverses parties prenantes, les employés tiennent une place de choix. Étant donné sa taille (57 000 employés en 1991), la Royale a eu des ramifications dans toute la société canadienne. F.T. Walker, à Vancouver, nous en fournit de nouveau un exemple éloquent. À titre de directeur de la succursale de Vancouver, il avait choisi, pour conseiller la banque en matière juridique, Charles Hibbard Tupper, fils d'un Premier ministre conservateur et ancien politicien des Maritimes installé sur la côte ouest. Il employait en même temps William Woodward, fils d'un éminent négociant local en tissus, à titre de commis avant de l'envoyer à La Havane. Et cela n'a pas changé. Dans un passé récent, des Canadiens aussi différents que peuvent l'être Gordon Lightfoot, Peter Jennings et Gerald Bouey ont travaillé à la Banque Royale. À un moment de leur vie, tous ces Canadiens qui sortent de l'ordinaire ont été des employés «ordinaires» de la Royale. Nous essaierons dans cet ouvrage d'évaluer la culture à laquelle ils participaient. Quelle a été l'influence du progrès technique sur le travail à la banque? Pourquoi le golf est-il si important pour les cadres bancaires?

Qu'en est-il des autres parties prenantes à l'histoire de la Royale? Nous devons également nous intéresser au marché, c'est-à-dire aux clients de la banque et à leurs besoins. Des chèques de voyage aux opérations

bancaires électroniques, la Royale s'est adaptée aux changements sociaux et les a façonnés jusqu'à un certain point. Les relations avec la clientèle ont parfois été tendues; étant donné le caractère cyclique de l'agriculture au Canada, les banques et leurs clients agriculteurs n'ont pas toujours vu les choses du même œil. De même, les banquiers ont été obligés de fréquenter les coulisses du pouvoir à Ottawa. Malgré l'efficacité des démarches entreprises collectivement sous l'égide de l'Association des banquiers canadiens, chacune des banques a eu maille à partir avec les politiciens et les bureaucrates. La Banque Royale ne fait pas exception à la règle.

L'histoire d'une banque canadienne ne saurait être complète si elle ne rendait pas compte de la composition multiethnique du pays et de la Banque Royale du Canada telle qu'elle existe aujourd'hui. Pendant une bonne partie de son histoire, la Royale a eu un personnel essentiellement canadien anglais. Cela a rarement été le cas de sa clientèle. Comment la banque a-t-elle fait face à cette situation? Au cours de la première décennie de ce siècle, la succursale de Walker dans l'est de Vancouver, à l'angle de Hastings et Main, ouvrait à l'intention de la clientèle chinoise un service dont le personnel était sino-canadien.

Dans l'est du pays, la banque a toujours eu du mal à composer avec le fait français. Il a fallu le bouillonnement social et la Révolution tranquille des années soixante pour amener la Royale à tenir pleinement compte du caractère multiculturel du Canada et des conséquences que cela entraînait sur le plan de l'embauche et des services à la clientèle. Même si James Muir, dans les années cinquante, croyait peut-être le passé «enterré depuis longtemps», l'historien découvre rapidement que le passé nous éclaire sur le présent et que les attitudes adoptées à l'égard des clients, de leur origine ethnique et des produits peuvent soit stimuler, soit entraver considérablement la croissance d'une banque. La culture d'une banque, une fois qu'elle a pris forme, est bien difficile à modifier.

Un dernier défi attend l'historien. Parce que l'histoire de la Banque Royale n'avait encore jamais été publiée, une véritable mythologie s'est développée au sujet de certains aspects de son évolution. Le mythe le plus ancien est probablement celui qui veut que la Royale ait été la création de sir Herbert Holt; cet homme, qui préférerait rester dans l'ombre, a présidé la banque de 1908 à 1934 et son conseil d'administration jusqu'à son décès, survenu en 1941. D'aucuns prétendent que Holt aurait «bâti» la Banque Royale. La thèse est séduisante. À titre de grand capitaliste — le plus en vue et le plus honni au Canada —, Holt est devenu un symbole des excès auxquels le capitalisme peut mener. Ceux qui espèrent que cet ouvrage accrédi tera cette thèse en seront pour leurs frais. Peu importe ses autres activités commerciales, Holt a joué un rôle honorifique et passager à la Banque Royale. Celle-ci a en réalité été «bâtie» par des banquiers de métier, tout particulièrement Edson Pease de 1899 à 1930 et Morris Wilson jusqu'en 1946. C'est Pease qui a invité Holt à se joindre à la banque, et non Holt qui a forcé les portes de la Royale en 1905. En une

seule occasion ses affaires personnelles ont influé — dangereusement, il est vrai — sur la stabilité de la banque, au début des années trente. Si l'on veut trouver des héros dans cette histoire, ce sont les hommes — et aujourd'hui les femmes — en costumes sombres qui ont consacré toute leur énergie à la banque et ont maîtrisé l'art de l'«audace prudente».

Un autre mythe qui a la vie dure veut que la Royale ait délibérément renié ses racines dans les Maritimes, qu'elle ait en quelque sorte comploté avec les autres banques issues de Halifax pour frustrer les aspirations économiques légitimes de cette région. En fait, la Royale n'a jamais quitté les Maritimes. Celui qui en a assuré le plus longtemps la présidence, l'homme d'affaires haligonien Thomas Kenny, faisait partie d'une coterie influente de Néo-écossais qui avaient consacré leurs talents d'hommes d'affaires et de politiciens, dans les années 1870 et 1880, à assurer la réussite du mariage contracté entre les Maritimes et le Haut-Canada. Lui-même député conservateur à Ottawa, Kenny avait assuré à maintes reprises John A. Macdonald, Charles Tupper et John Thompson — tous Premiers ministres — de son «désir de faire tout son possible pour promouvoir le développement de cette partie du Canada<sup>14</sup>». On peut en dire autant de la Merchants'. Les administrateurs de la banque ont toujours été bien disposés envers les intérêts commerciaux et industriels des Maritimes. La Royale s'est toutefois également mise à l'écoute du marché canadien, calquant son développement sur la mise en valeur des ressources naturelles du pays et sur les besoins financiers qui en découlaient.

La capacité de l'historien de séparer le mythe de la réalité dans le passé de la Banque Royale dépend de la qualité de la documentation mise à sa disposition. Il faut rendre grâce aux dirigeants qui se sont succédé à la Banque Royale d'avoir amassé la documentation qui forme aujourd'hui, derrière la façade d'aluminium et de verre de la Place Ville Marie, à Montréal, des archives parmi les plus riches au Canada dans le monde des entreprises. C'est cette énorme collection faite de correspondances, de procès-verbaux et de souvenirs qui permet de déterminer le rôle réellement joué par sir Herbert ou de retracer la politique de crédit appliquée à Halifax à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. C'est d'ailleurs là, dans le monde des affaires prospère mais précaire de Halifax dans les années 1860, que commencera notre voyage dans le passé.