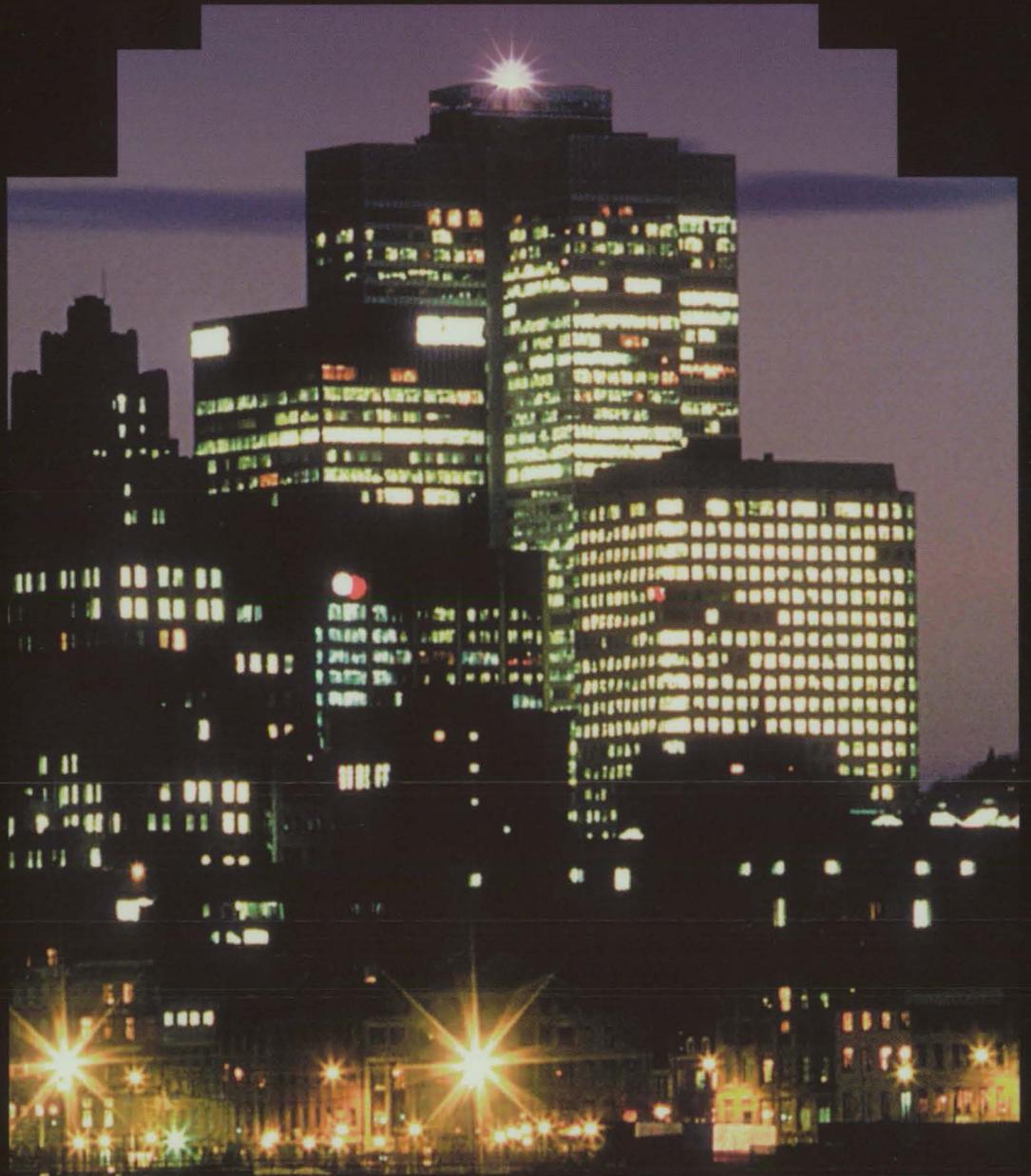


Duncan McDowall

Duncan McDowall

BANQUE ROYALE

BANQUE ROYALE



Au cœur de l'action



LES ÉDITIONS DE
L'HOMME

BANQUE ROYALE

Données de catalogage avant publication (Canada)

McDowall, Duncan

Banque Royale: au cœur de l'action

Traduction de: *Quick to the frontier*.
Comprend des réf. bibliogr. et un index.

ISBN 2-7619-1114-8

1. Banque Royale du Canada — Histoire. I. Titre.
HG2708.R6M2314 1993 332.1'22'0971 C93-097146-9

© 1993, Banque Royale du Canada

1993, Les Éditions de l'Homme,
une division du groupe Sogides,
pour la traduction française

L'ouvrage original a été publié par McClelland & Stewart Inc.,
The Canadian Publishers, sous le titre *Quick to the frontier*

Tous droits réservés

Dépôt légal: 4^e trimestre 1993
Bibliothèque nationale du Québec

ISBN 2-7619-1114-8

Duncan McDowall

BANQUE ROYALE

Au cœur de l'action

*Traduit de l'anglais
par
Gilles Gamas*

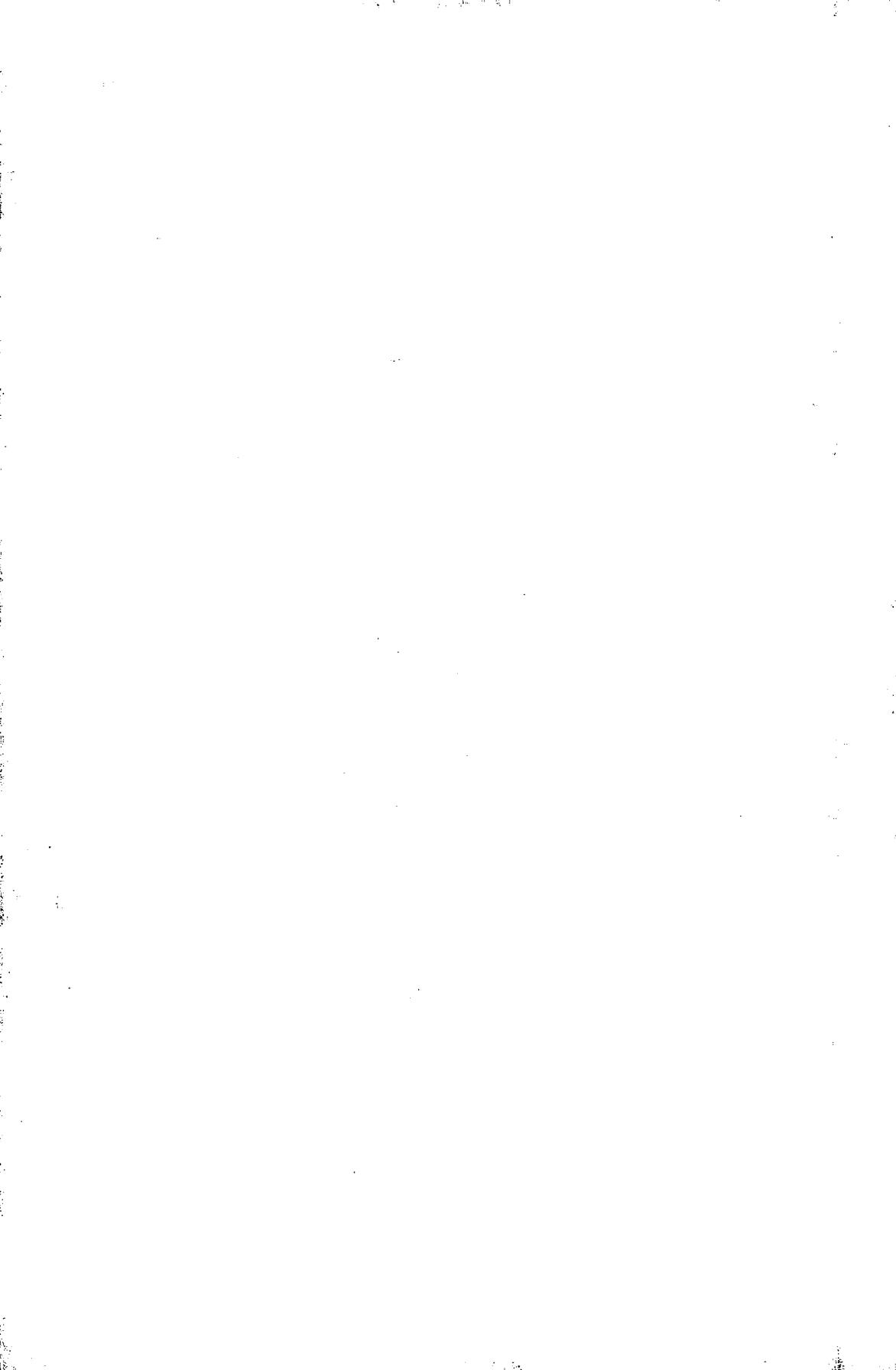
Conception graphique de la couverture: Christiane Houle
Photo de la couverture: Michel Gagné/Réflexion Photothèque

Maquette intérieure: Johanne Lemay

DISTRIBUTEURS EXCLUSIFS:

- Pour le Canada et les États-Unis:
LES MESSAGERIES ADP*
955, rue Amherst, Montréal H2L 3K4
Tél.: (514) 523-1182
Télécopieur: (514) 939-0406
* Filiale de Sogides ltée
- Pour la Belgique et le Luxembourg:
PRESSES DE BELGIQUE S.A.
Boulevard de l'Europe, 117
B-1301 Wavre
Tél.: (10) 41-59-66
(10) 41-78-50
Télécopieur: (10) 41-20-24
- Pour la Suisse:
TRANSAT S.A.
Route des Jeunes, 4 Ter
C.P. 125
1211 Genève 26
Tél.: (41-22) 342-77-40
Télécopieur: (41-22) 343-46-46
- Pour la France et les autres pays:
INTER FORUM
Immeuble ORSUD, 3-5, avenue Galliéni, 94251 Gentilly Cédex
Tél.: (1) 47.40.66.07
Télécopieur: (1) 47.40.63.66
Commandes: Tél.: (16) 38.32.71.00
Télécopieur: (16) 38.32.71.28
Télex: 780372

*À H. Blair Neatby,
BRC Wawota, Liberty & Windhorst,
Saskatchewan,
1941-1942*



Remerciements

Quoi de plus naturel, dans un ouvrage consacré à la banque, que l'auteur acquitte ses dettes? Ceux qui m'ont fait crédit tout au long de ce projet ont été à la fois généreux et, je l'espère, clairvoyants. Je me dois d'abord de remercier les gens de la Banque Royale. J'ai soutenu, tout au long de ces pages, que la réussite de la banque reposait sur la vitalité de sa culture d'entreprise. Le présent ouvrage est lui-même le fruit de cette culture. Le président du Conseil et chef de la direction de la banque, M. Allan Taylor, et son conseil d'administration ont lancé le projet en 1989 en vue de commémorer le cent vingt-cinquième anniversaire de la banque en 1994. Cela aurait facilement pu se transformer, si les protagonistes avaient été autres, en une célébration superficielle. Les dirigeants de la banque ont plutôt décidé de donner un chèque en blanc à un universitaire indépendant afin qu'il rédige une histoire critique de leur banque. Ils ne sont jamais revenus sur cet engagement. Qu'il se soit agi de consulter des milliers de pages de documents, de mener d'innombrables entrevues ou de passer des journées à fureter à la recherche d'informations, j'ai constamment bénéficié de leur appui sans réserve. J'ai toujours reçu une collaboration inconditionnelle de toutes les personnes auxquelles je me suis adressé à la banque, de John Cleghorn, son président et chef de l'exploitation, à un grand nombre des 60 000 employés ou presque que compte l'institution. Je tiens à vous adresser à tous mes remerciements les plus chaleureux: j'ai essayé de comprendre *votre* banque, et je n'aurais pu y parvenir si vous ne m'aviez pas accueilli parmi vous.

Deux personnes ont apporté une contribution toute particulière à la genèse de cet ouvrage. Bien avant que j'en aie amorcé la rédaction, je connaissais Edward Neufeld de nom. Des exemplaires maintes fois feuilletés des livres éclairants qu'il a consacrés à l'évolution du système financier au Canada figuraient en bonne place dans ma bibliothèque. Sa carrière — qui embrassait les mondes de l'université, de la haute fonction publique et de la banque — suffisait à le rendre remarquable. Lorsque Ed est entré à la Banque Royale en 1980 à titre d'économiste en chef, l'une de ses premières idées a été qu'une histoire de la banque qui, tout en reposant sur de solides recherches, serait d'une lecture agréable répondrait à un besoin. Vers la fin de la décennie, il a fait part

de cette idée à Allan Taylor, qui y a immédiatement souscrit avec chaleur. Une fois le projet ratifié par le conseil d'administration, Ed a entrepris de tracer les grandes lignes du projet et de le mettre en route. Cependant, une fois le travail commencé, il ne s'y est jamais immiscé. J'ai établi mon propre programme. Ed a toujours été là lorsque j'avais besoin de le consulter; cet ouvrage reflète sa profonde connaissance du système financier canadien.

Ed m'a fait rencontrer Gordon Rabchuk, l'archiviste de la banque. Gordon est l'archiviste dont rêve tout historien. Il a été à l'écoute de mes moindres besoins, mettant à ma disposition son extraordinaire collection de documents. Lorsque je m'en écartais, Gordon me remettait aussitôt sur la voie balisée par cette documentation. Sa totale disponibilité à mon égard ne lui a jamais fait négliger ses fonctions, qui consistent essentiellement à diriger un programme de gestion des documents dans une très grande entreprise aux multiples ramifications. Des archives vraiment utiles ne sont pas tournées uniquement vers le passé si cher aux historiens; elles doivent aussi répondre aux besoins actuels d'une entreprise. Les archivistes adjointes de la banque, Diane Brazeau et Beth Kirkwood, ont secondé Gordon avec autant d'amabilité que d'efficacité. Diane m'a guidé d'une main sûre dans la riche collection de photographies de la banque. Quant à Beth, elle m'a fait découvrir toutes les ressources de l'ordinateur et montré presque chaque jour l'heureuse combinaison que pouvaient former l'histoire, les archives et l'informatique.

J'ai également eu la chance d'être appuyé par deux adjoints de recherche hors pair. J'ai bénéficié, en la personne de David Boucher, des services de meilleur chercheur qui existe à Montréal. David a fait preuve d'une remarquable persévérance dans la recherche de tous ces petits renseignements qu'il faut dénicher pour remplir les blancs qui apparaissent inévitablement lorsqu'une histoire prend forme. Il a constitué une base de données représentant soixante-dix années de publication du *Monetary Times*. Kathy Minorgan a créé patiemment un fichier informatique à partir du *Royal Bank Magazine*, mettant ainsi à ma disposition un remarquable aperçu de la culture d'entreprise de la banque depuis le début des années vingt. Bien souvent, David et Kathy ont attiré mon attention sur des aspects de l'histoire de la banque qui m'avaient échappé. Pendant les douze merveilleux mois passés à Montréal, Gordon, Diane, Beth, Kathy, David et moi-même avons formé une équipe efficace dont le but était de faire revivre les documents et les photographies renfermés dans les archives de la banque.

Bien d'autres personnes, à la Banque Royale, ont apporté une contribution, petite ou grande, à nos recherches. Il serait trop long d'en faire la liste ici, mais je ne peux passer sous silence l'aide de Bob Baguley (qui a veillé avec compétence à la bonne marche quotidienne des travaux), Susan Knell Mitchell, John O'Shaughnessy, Mark McCondach, Allan Kunigis, Liz Gallagher, Jane Lawson, Stephanie Wood, Jane Dysart, Judy Rogers, Roy Fithern, Rosemary Collins, Janis Wheatley, Ross Peters, David Grier, Terry

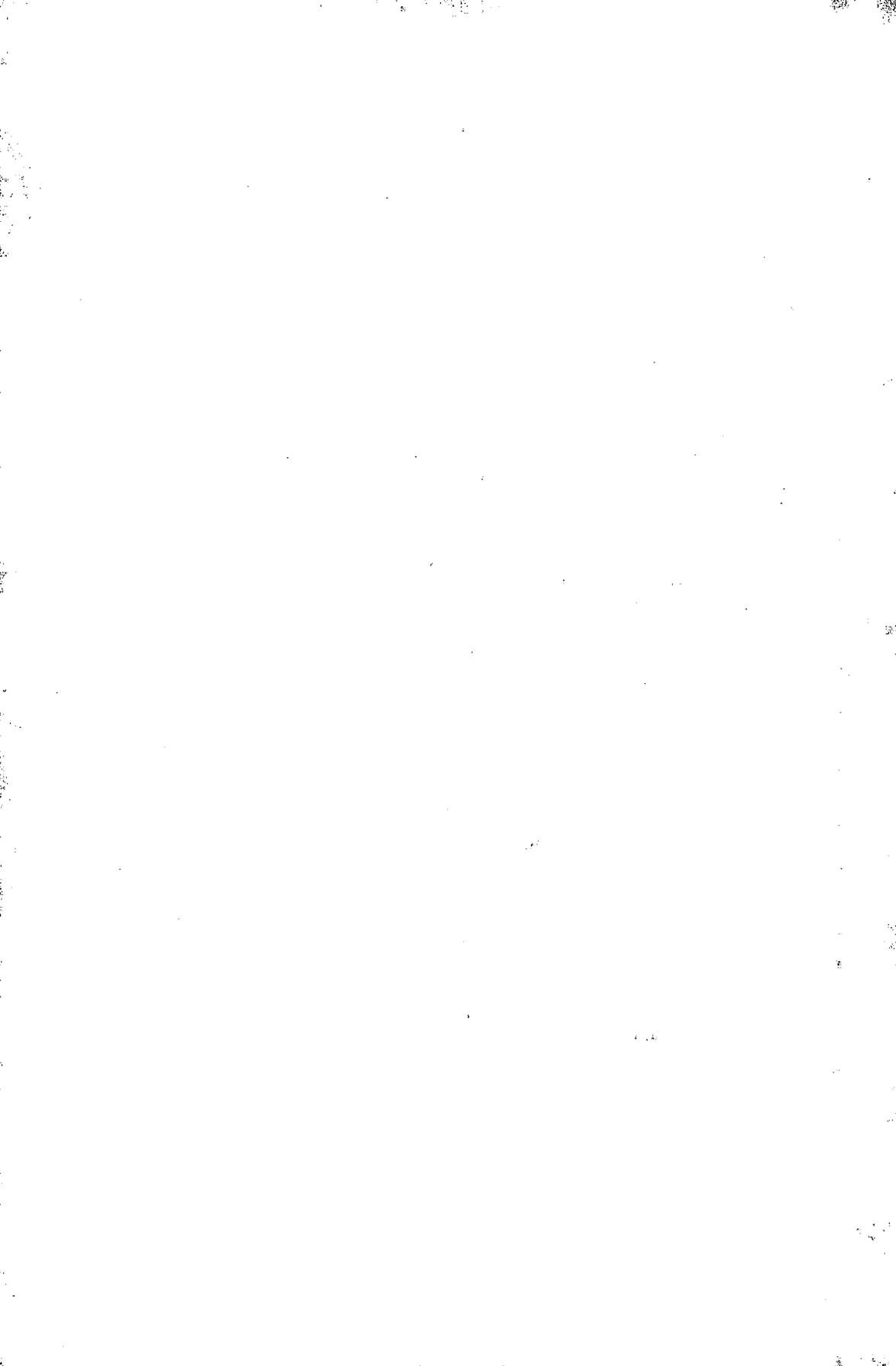
Kirkman, John Stewart, Langevin Cote, Karen Lawlor, Denise Bruno, Sandra Allan, Sally Quintal, Maureen Dunne, Barbara MacDonald et Heidie Lenhart. Allan Taylor, John Cleghorn, Reg MacDonald, Gord Feeney, Emile Bolduc, Bill McCartney, Vince Kelly, Jack Burnett et Paul Taylor ont tous pris la peine, malgré l'emploi du temps chargé qui est celui de tout haut dirigeant, de répondre à mes questions.

La succursale de Towne Centre à Ottawa a servi de cadre, pendant une année des plus agréables, à ma «carrière dans la finance». Mes plus sincères remerciements à Claude Lauzon, Debbie Kardassilaris, John Liepa (Allez les Jays!), Vincenza Oliviero, June Walker, Judy Chapesky, Chris Shaw, Odette David, Vivane Baliki et Sharon Savage.

Bien d'autres personnes encore m'ont facilité la tâche. Barry Cahill, aux Archives publiques de la Nouvelle-Écosse, dont l'aide a été exemplaire, et Brian Davidson, à l'Association des banquiers canadiens, m'ont ouvert leurs superbes archives. D'un bout à l'autre du Canada, j'ai pu recueillir points de vue, documents et photographies auprès de nombreux anciens cadres de la Banque Royale, universitaires et journalistes. Je tiens donc à exprimer ma reconnaissance à Whit Shannon, Hal Wyatt, John Dobson, Virginia Cockfield, Norm Stewart, Rowland Frazee, Bev McGill, Jock Finlayson, Bob Utting, Warren Bull, Hugh Hardy, Ross Campbell, William Noble, Suzanne Labarge, John Coleman, Bob Picard, M^{me} John J. Stratford, Jan Soetermans, Arthur Smith, M^{me} John W. Bainton, Laird et Sheila Bovaird, Gwyn Gill, Alex Kearney, Joan Jewell, Robert MacIntosh, David Sutherland, Rick Reiber, Carter Elwood, Linda Rotenberg, Michael Bliss, John Evans, Doug McCalla, Susan Wagg, Ted Regehr, William Hesler, Yolaine Toussaint et Judith Nefsky. Je regrette beaucoup que Earle McLaughlin, Jim Cornish, Allan Mackenzie, Jack Boyle et Gordon Owen n'aient pas vécu assez longtemps pour assister à la parution de ce livre; je n'oublierai pas l'amabilité qu'ils m'ont témoignée.

Je remercie mes éditeurs, de même que toute leur équipe de production, dont la compétence a permis de mener ce projet à bon port. Quant à Michael Taylor et à son personnel des productions Stonehaven, à Montréal, ils ont créé, au prix d'un travail acharné, une version vidéo de ce livre.

Il y a des dettes dont on ne peut jamais s'acquitter entièrement. Mon épouse, Sandy Campbell, a toujours trouvé le temps, malgré son travail d'enseignante et d'écrivaine, de m'écouter, de m'éclairer et de m'ap-puyer. Elle tient une très grande place à l'actif de mon bilan personnel.



Avant-propos

On s'attend à ce que l'histoire d'une banque nous parle d'hommes en costumes sombres et d'immeubles flanqués de colonnes. On s'attend également à ce qu'elle nous présente son sujet comme l'incarnation même de la probité et de la stabilité. En 1994, la Banque Royale célèbre cent vingt-cinq ans d'activité à titre de banque à charte. En fait, son histoire remonte un peu plus loin encore puisque, avant de recevoir sa charte en 1869, elle existait déjà depuis cinq ans à titre de banque d'affaires privée. Son histoire nous parle effectivement de probité et de stabilité — qualités qui ont toujours caractérisé les banques canadiennes en général. Et certes, son histoire est peuplée de messieurs en costumes sombres. Elle s'est même fait construire à Montréal, en 1908, un siège social dont la façade s'ornait de quatre grosses colonnes.

Dans l'esprit de bien des gens à la Royale, cependant, leur culture d'entreprise ne se résume pas à une tenue vestimentaire empreinte de sobriété ni à une architecture néo-classique. Et ce sentiment n'est pas dû uniquement au fait que la Royale est la plus grande ou la plus internationale des banques canadiennes. Depuis qu'elle a accédé à la dimension nationale, à la fin du siècle dernier, cette banque a toujours donné l'impression d'être une «institution qui monte», pour reprendre les termes d'un jeune employé au début du siècle.

Malgré cela, la banque ne s'était jamais tournée de façon systématique ni durable vers son passé. Il est paradoxal que, malgré sa prééminence, la Royale n'ait jamais publié son histoire. Cela était dû jusqu'à un certain point à une attitude volontairement réservée; d'autres institutions, notamment la Banque de Montréal, étaient considérées comme les banques «nationales» au Canada. Cependant, cela s'expliquait aussi — et dans une plus large mesure — par une méfiance non dissimulée à l'idée qu'un historien viendrait fouiner dans l'histoire de la banque. Lorsqu'un cadre supérieur, dans les années cinquante, suggéra de confier à Merrill Denison, journaliste chevronné de la presse financière, le soin de rédiger un livre qui retracerait l'évolution de la Royale, James Muir, qui présidait en autocrate aux destinées de la banque, rejeta catégoriquement l'idée par un «Oubliez ça!» sans appel. «L'histoire et tout ce qui l'accompagne sont le fait de gens disparus depuis longtemps, écrivait Muir à un ami londonien, et le passé leur appar-

tient.» Le centenaire de la banque, dans les années soixante, serait passé quasiment inaperçu sans la publication d'une chronologie bien faite, mais diffusée uniquement à l'intérieur de la banque, *The Royal Bank of Canada: A Chronology, 1864-1969*, de Clifford Ince.

En 1989, alors que la perspective des cent vingt-cinq ans de la Banque se rapprochait, la Royale décida enfin d'agir. Allan Taylor, président du Conseil et chef de la direction, présenta une proposition au Comité des affaires publiques du conseil d'administration. La banque ne devrait-elle pas célébrer ses cent vingt-cinq ans en publiant une histoire qui, non seulement relaterait de manière fidèle le long chemin parcouru depuis ses débuts à Halifax, mais ferait également ressortir ses caractéristiques distinctives? L'idée prit forme grâce à Edward Neufeld, économiste en chef de la Banque et ancien universitaire, qui avait lui-même publié plusieurs ouvrages sur l'histoire économique et financière du Canada. Taylor et Neufeld étaient d'accord: non seulement l'histoire de la banque aurait dû être écrite depuis longtemps, mais elle pouvait être, plus qu'une opération de relations publiques, un témoignage présentant une valeur générale et durable. L'histoire de la banque, pour peu qu'elle fût rédigée avec soin, pouvait éclairer et conforter ceux et celles qui étaient à son service ou bénéficiaient de ses services en 1994.

Le Comité des affaires publiques et le conseil d'administration approuvèrent le projet à l'unanimité. Ils tombèrent également d'accord sur le fait que, si l'histoire de la banque méritait d'être écrite, les choses ne devaient pas être faites à moitié. C'est pourquoi ils convinrent dès le départ d'accorder suffisamment de temps et de liberté d'action à la personne chargée des recherches et de la rédaction de l'ouvrage pour que l'entreprise ait les meilleures chances de réussite. C'est ainsi que, en juin 1990, je cessais d'enseigner à l'Université Carleton, à Ottawa, pour me plonger dans les faits et gestes de la plus grande banque du Canada. Au cours des deux ou trois ans qui ont suivi, je n'ai reçu que de l'aide de ceux et celles auxquels je me suis adressé. Ed Neufeld a tracé les grandes lignes du projet. L'économiste en chef délégué, Bob Baguley, a fourni une vue d'ensemble des activités. Gordon Rabchuk, l'archiviste de la banque, a mis à ma disposition une documentation parfaitement organisée. Les archivistes Diane Brazeau et Beth Kirkwood m'ont dévoilé la superbe collection de photographies de la banque et familiarisé avec la recherche assistée par ordinateur. Tout au long de cet énorme projet, j'ai pu compter sur l'aide inlassable de deux assistants de recherche dévoués, David Boucher et Kathy Minorgan. Kathy m'a fait découvrir la richesse de la «culture populaire» de la banque — soixante-dix ans de publications internes de qualité stockées dans une base de données facile à consulter. Quant à David, ses talents de recherchiste et d'analyste m'ont grandement facilité la consultation des innombrables documents de base.

Les archives d'autres organismes m'ont aidé à remplir les blancs, tout comme de nombreux entretiens avec d'anciens employés de la banque. La plus mémorable, peut-être, de ces entrevues a été réalisée par

un bel après-midi d'août à Brampton (Ontario), où Alex Kearney, le doyen des retraités de la banque à cent un ans, m'a parlé des quarante et une années passées au service de la banque. «J'ai décidé que je travaillerais dans la banque», me racontait-il pour expliquer sa décision d'entrer à la Royale en 1909, et je ne l'ai jamais regretté.» Ces paroles, je pourrais les reprendre à mon compte aujourd'hui.

En juin 1991, je revenais à Ottawa m'atteler à la rédaction de ce livre. Pendant treize mois, j'ai eu à ma disposition un petit bureau bien équipé à la succursale Towne Centre de la banque. C'était un vrai plaisir que de travailler à cet endroit. J'ai eu la chance de partager la vie d'une succursale moderne pendant toute une année. J'ai vu comment les clients obtenaient des prêts et achetaient des fonds communs de placement. J'ai assisté au réapprovisionnement des guichets automatiques. La campagne annuelle de REÉR s'est déroulée en ma présence. Par-dessus tout, j'ai observé les allées et venues des clients, dont dépend la vie de toute succursale. Et comment pourrais-je oublier cet homme masqué qui, par un soir de février l'an dernier, à la succursale d'Ottawa d'une banque concurrente, a fait de moi le témoin d'une activité peu payante de nos jours, le «braquage» de banque.

Voici donc l'histoire de la plus grande banque du Canada et des rapports qu'elle a entretenus avec le pays qu'elle sert. Les origines de la Banque Royale remontent aux quais de Halifax dans les années 1860. En 1900, la Royale était devenue une institution nationale dont le réseau de succursales s'étendait d'un océan à l'autre. En 1925, sa présence était bien établie dans les Caraïbes, en Amérique du Sud et en Europe. Depuis, elle n'a cessé d'étendre et de diversifier ses services au Canada, tout en se maintenant brillamment sur la scène internationale et en se mettant à l'heure de la mondialisation au cours des dernières années.

Le livre se termine par un bref *Épilogue* qui retrace les grands changements survenus au cours des années quatre-vingt, par exemple la mondialisation de certaines activités bancaires et la déréglementation du secteur financier. Les historiens sont généralement réticents à évoquer le passé récent, préférant bénéficier d'un certain recul pour juger les événements. Ceux des années quatre-vingt sont toutefois d'une ampleur telle qu'il est impossible de résister à la tentation de formuler quelques observations initiales sur ces événements et sur les banquiers qui y ont contribué et réagi.

Un dernier commentaire s'impose. En 1990, La Banque Royale du Canada est devenue la Banque Royale du Canada. Son ancien nom était utilisé depuis 1901, date à laquelle il avait remplacé celui de Merchants' Bank of Halifax, en usage depuis 1869. Entre 1864 et 1869, la banque s'appelait simplement la Merchants' Bank. Nous avons décidé d'utiliser dans cet ouvrage le titre que la banque portait à l'époque considérée. Ainsi, nous parlons en 1875 de la Merchants' Bank of Halifax, de La Banque Royale du Canada en 1925 et, depuis 1990, de la Banque Royale du Canada.