

CHAPITRE TROIS

«Fidélité et bonne conduite»: le travail à la banque dans les années 1880 à 1930

Il avait dix-huit ans, se trouvait bien loin de chez lui et était éperdument amoureux. C'était également son premier emploi. Engagé à 200 \$ par an par la Merchants' Bank of Halifax à Victoria, Harold Penn Wilson n'avait pas tardé à apprendre qu'il commencerait comme commis dans une nouvelle succursale ouverte dans le nord de la province, à l'intérieur des terres. «Je m'en vais à Bennett Lake, où la banque ouvre une succursale», écrivait-il à sa bien-aimée, Mattie, d'une chambre d'hôtel de Vancouver en février 1899. «La chose doit rester secrète jusqu'à l'ouverture, alors n'en parle à personne!» Sentant s'élargir le fossé que la distance creusait entre eux, il ajoutait ces mots: «Envoie-moi s'il te plaît une boucle de tes cheveux dans ta prochaine lettre.» Le lendemain matin, Wilson rejoignait James Fulton, son futur directeur, sur le bateau qui devait les amener à Skagway, en Alaska.

Ils trouvèrent Skagway encore enserré dans l'étau de l'hiver; Wilson décrivait ces hommes aux membres gelés qu'on rapatriait à bord du vapeur qui les avait débarqués là. Trois jours plus tard, Fulton et Wilson prirent la route de l'intérieur. Ils transportaient les liquidités et les documents de la banque dans des sacs et gardaient un revolver chargé dans leur poche. Après un voyage de sept heures en train jusqu'au col de White Horse, ils furent ballottés à dos de cheval pendant les trois heures et demie que dura la pénible descente de l'autre versant. Le froid était intense. «Veille à ce que tes baisers soient bien chauds, ou ils gèleront avant de me parvenir», écrivait Wilson à Mattie. Bennett Lake ressemblait à tout sauf au paradis. Wilson qualifiait cette ville de fortune, née de la ruée vers l'or, de «trou sinistre» manquant de tous les raffinements de la civilisation. Aux longues heures de travail à la banque succédait l'ennui de la maison où Wilson avait pris pension. Pour se distraire, Wilson



Harold Wilson (à gauche) et James Fulton sur le seuil de leur succursale de Bennett Lake, en 1899. On remarque à la fenêtre la balance servant à peser l'or. Wilson: «[...] La cahute dans laquelle nous nous trouvons actuellement et où je dors est si rudimentaire qu'on peut entendre le vent siffler dans les interstices des planches disjointes [...].»

chassait la gélinotte à l'aide du revolver de la banque. Au printemps, il allait à la pêche. Lorsqu'un club pour messieurs ouvrit ses portes, Fulton et son directeur s'y inscrivirent; ils «menaient une vie princière»: les serviettes de table et la civilisation étaient enfin arrivées dans cette région de rudes pionniers. La succursale de la Merchants' Bank n'était toutefois qu'une «cahute [...] construite à la va-vite où l'on pouvait entendre le vent siffler dans les interstices des planches disjointes». Quand les lettres de Mattie se firent moins fréquentes, Wilson tomba dans un profond abattement. Il était en train de perdre sa bien-aimée, il devenait un banquier. Nous pouvons le contempler sur une photographie prise par un beau jour de printemps en mars 1899, devant la succursale. Fulton, fort de ses dix ans d'expérience, se tient avec assurance sur le seuil de la banque tandis que Wilson, son subalterne, fixe le photographe d'un air morne. Malgré les sentiments qui l'agitent, Wilson offre déjà l'image de l'employé de banque type: le complet sombre, la cravate et la montre de gousset

indiquent qu'il fait désormais partie de ceux qui, de plus en plus nombreux, vont constituer la classe moyenne du Canada au début du siècle¹.

Harold Wilson n'épousa jamais Mattie. Même si cette dernière ne s'était pas détournée de lui, les patrons de Harold, au siège social de la Merchants' Bank à Halifax, n'autorisaient pas leurs jeunes employés à se marier tant que leurs appointements ne dépassaient pas 1000 \$. La banque attendait avant tout de ses employés «fidélité et bonne conduite»; elle avait même inscrit cette exigence dans sa charte de 1869. Dans les débuts, pour réussir dans la banque, il fallait placer sa carrière avant les sentiments. Le siège de Halifax récompensa Wilson de ses bons et loyaux services à la succursale de Bennett Lake par une augmentation de 300 \$ en juillet 1899. En un sens, Wilson avait épousé la banque. La dernière trace que nous trouvons de lui est la mention de son nom dans le registre du personnel en 1905, alors qu'il gagnait 900 \$ par an en qualité de comptable à Vancouver, après des séjours à Atlin, dans l'État de Washington et à Victoria. À cette époque, James Fulton était devenu comptable de la Banque Royale à Santiago, à Cuba. Rares étaient les Canadiens qui pouvaient voir autant de pays au cours de leur carrière. Des milliers de «gars de la banque» allaient leur emboîter le pas. «Un cadre de banque, s'il est loyal et avisé, faisait remarquer Edson Pease, accepte les postes qu'on lui assigne. Il ne les choisit pas lui-même. Autrement, il n'irait pas bien loin. Tout ce qui nous importe, c'est que ce soit un cadre dévoué; il est certain, dans ces conditions, d'avoir de l'avancement².»

Entre 1880 et 1930, le personnel de la banque devait passer d'une poignée de cadres et de commis, vingt-cinq au total, éparpillés dans les Maritimes, à huit mille sept cent quatre-vingt-quatre employés répartis sur trois continents. Les douze «agences» du début s'étaient muées au cours de la même période en neuf cent quarante et une succursales. En 1880, les employés de la banque se considéraient eux-mêmes comme un groupe de natifs des Maritimes au service d'une institution financière encore vacillante qui détenait une charte fédérale, sans toutefois avoir de présence à l'échelle nationale. Cinquante ans plus tard, ils se considéraient comme des Canadiens et des membres de la Royale. Certains se considéraient comme des Cubains et des membres de la Banque Royale, ou encore comme des Portoricains, des Espagnols ou des Brésiliens; plus de deux mille cinq cents employés, dont bon nombre n'étaient pas canadiens, servaient la banque au-delà des frontières du Canada. Ils étaient unis par une culture forte et homogène, que leur avait inculquée une formation d'une uniformité inflexible, sous la forme d'un ensemble de valeurs et d'aspirations communes. Ce fut la *Loi sur les banques* qui permit l'établissement d'un système bancaire national au Canada, mais ce dernier n'aurait peut-être pas vu le jour sans la puissante influence exercée par la culture commune inculquée à des milliers de jeunes employés de banque. Si l'on retrouvait encore dans toute la banque l'empreinte persistante des Maritimes, sous l'influence tout particulièrement des villages de la Nouvelle-Écosse qui avaient fourni tant des leurs à l'institution,

cette dernière avait indéniablement acquis, au tournant du siècle, une mentalité nationale. Lorsque Stephen Leacock a créé, dans *Sunshine Sketches of a Little Town*, le personnage de Peter Pupkin, caissier de l'Exchange Bank à Mariposa, il nous a rappelé que, même si Pupkin venait «de quelque part dans les Maritimes», il incarnait davantage, aux yeux des gens du coin, la classe montante des jeunes professionnels mobiles vivant en milieu urbain. Pupkin aurait pu trouver des perspectives de carrière analogues à l'échelle nationale, à la fin du XIX^e siècle, dans les chemins de fer du Canadien Pacifique, dans la Gendarmerie royale ou même dans l'église, mais ce furent les banques qui, les premières, firent «voir du pays» à un grand nombre de Canadiens sans qu'ils aient à changer d'employeur. Le fait que les banques aient également réussi à placer de jeunes Pupkin jusqu'à Santiago, à Cuba ou à Lima, au Pérou, témoigne éloquentement de cette nouvelle morale institutionnelle marquée au coin de la mobilité et de l'esprit national³.

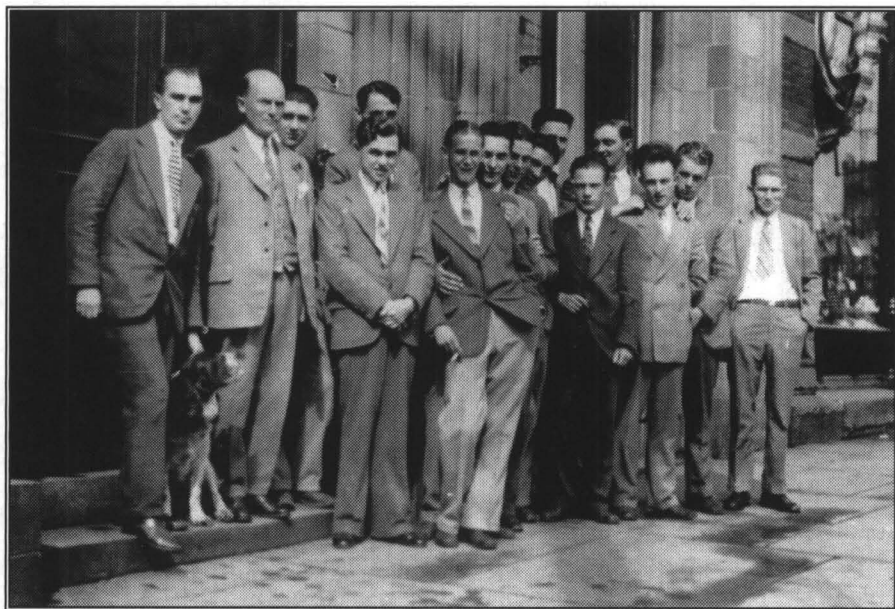
En 1930, où que l'observateur porte ses regards, il constate l'influence omniprésente de la culture de la Banque Royale: les pages du *Royal Bank Magazine*, la correspondance échangée entre les succursales et le siège social, l'apparence même des employés de la banque sur les photographies, qu'ils soient derrière la grille de leur guichet ou la table où sont étalés les grands livres, tout témoigne d'un ensemble remarquablement durable de valeurs et d'attitudes. La banque était un monde d'hommes, un monde anglo-saxon dominé par les protestants. Les catholiques n'étaient pas ostracisés: T.E. Kenny était un fervent catholique. De même, les Canadiens français, souvent originaires du Cap-Breton, du Nouveau-Brunswick, de l'Ontario ou du Manitoba, trouvaient à se placer dans les succursales québécoises de la banque et dans les établissements étrangers implantés en pays francophone, comme à la Guadeloupe. C'étaient néanmoins les protestants qui tenaient le haut du pavé. Les banquiers se considéraient également comme «britanniques»; de ce fait, ils souscrivaient à un code anglo-impérialiste qui les enverrait combattre en Europe dans les tranchées de la Première Guerre mondiale et qui, en politique, les jetterait dans les bras du parti conservateur. Les banquiers canadiens étaient d'extraction rurale mais nourrissaient des ambitions citadines. Les cadres de banque étaient tous des gars issus de petites villes qui avaient «réussi»; dans toute l'histoire de la banque, on ne compte qu'un haut dirigeant qui n'ait pas été originaire d'une petite localité*. La carrière de ces banquiers se caractérisait par la mobilité, entendue tant au sens géographique que sur le plan social. Comme on pouvait le lire en 1892 dans la revue *The Grip*, «Dans les banques nous travaillons / Et l'envie nous provoquons / C'est nous la jeunesse dorée / Des belles dames recherchée.»

Peu importe l'endroit où les employés de banque étaient envoyés, ils cultivaient une respectabilité typique de la classe moyenne. Leur jour-

* La seule exception est Rowland Frazee, né à Halifax en 1921 parce que son père, employé de banque, avait été affecté à Dartmouth; il passerait sa jeunesse dans des petites villes, son père étant muté d'une succursale rurale à une autre. L'actuel chef de la direction de la banque, Allan Taylor, est né à Prince Albert en Saskatchewan en 1932.

née de travail terminée, ils s'adonnaient à des divertissements fort virils: ils pratiquaient le golf, le curling ou le football avec un entrain proche du fanatisme. Ils devinrent des modèles d'intégration sociale: les associations religieuses, les clubs philanthropiques et les organismes d'entraide regorgeaient de banquiers. Ces derniers apparaissaient comme des membres fondateurs de la classe moyenne urbaine, figés dans leur attitude mais mobiles sur le plan professionnel.

Du point de vue de l'employeur, cette culture bancaire uniforme produisait des employés fiables, «coulés dans le moule», dont la fidélité à l'institution était assurée après qu'on avait mis à l'épreuve les recrues pendant une période au cours de laquelle elles étaient chichement rémunérées. Une fois sa formation terminée, un «gars de la banque» canadien pouvait être envoyé aux antipodes sans que le siège social ait à douter de son rendement. En contrepartie de leur fidélité, les employés de banque bénéficiaient de la sécurité d'emploi, d'une rémunération convenable et de l'assurance que, dans l'adversité ou à leur retraite, leur employeur subviendrait à leurs besoins. Les banques accordaient à leur personnel des pensions de retraite, des congés de maladie et des indemnités de réinstallation avec un paternalisme bienveillant. Dans ce contexte, les employés de banque se voyaient rappeler qu'ils étaient unis par leur statut de quasi-professionnels et leur fidélité à leur employeur; pour des raisons tenant autant aux réalités pratiques qu'aux mentalités, les syndicats ne réussirent jamais à s'implanter dans le milieu bancaire au Canada. Aussi ampoulé qu'il puisse sembler, l'hommage que la



Les «gars de la banque» de la succursale de Charlottetown en 1928.



Des banquiers des Maritimes. Depuis 1864, la Nouvelle-Écosse a fourni six des onze chefs de la direction de la banque. Les «gars des Maritimes» dominèrent le système bancaire canadien jusque bien avant dans le xx^e siècle. Sydney Dobson (debout au centre), natif du Cap-Breton et qui se hissa à la présidence de la banque vers la fin des années quarante, retournait chez lui tous les étés pour faire une croisière sur son yacht, l'Eskasoni.

direction de la banque rendait chaque année à ses simples employés avait de profonds accents de vérité. «L'historique des progrès réalisés par la Banque Royale du Canada, faisait observer le directeur général Sydney Dobson dans son message du Nouvel An de 1935, se confond avec l'histoire des initiatives, de la loyauté indéfectible et de la collaboration du personnel⁴.» Lorsque Dobson — un petit gars du Cap-Breton qui traversait le port de Sydney à la rame tous les matins pour venir travailler comme commis de banque en 1900 — accéda à la présidence de l'institution en 1946, la Presse canadienne lui rendit hommage par cette manchette: «Un commis de banque à 100 \$ par an accède à la présidence⁵.»

Vers la fin des années trente, la culture qui avait imprimé ce puissant élan à la banque au cours de ses soixante-quinze premières années d'existence commençait à perdre de son influence. Toujours très marquée par sa vision anglo-saxonne et masculine des choses, la culture organisationnelle de la banque se trouvait de plus en plus en porte-à-faux par rapport à une société canadienne qui devait maintenant composer avec l'émergence de nouvelles aspirations. Une société dans laquelle les femmes et une composante multiculturelle croissante commençaient à revendiquer leur place au soleil annonçait le crépuscule de l'ancienne culture bancaire, laquelle ne disparut cependant pas du jour au lendemain — ce qui atteste sa vigueur et la ferveur des hommes qui en étaient imprégnés. Sur quoi reposait donc cet âge d'or de la banque? Qui étaient donc ces «gars de la banque» canadiens? Qu'est-ce qui les incitait à rester derrière leur guichet?

Si le recrutement du personnel des banques canadiennes à la fin du XIX^e siècle a obéi à un plan, celui-ci a été établi en Écosse. Sous l'impulsion de la révolution industrielle, les banquiers écossais avaient commencé à faire montre, au début du XIX^e siècle, d'un sens de l'initiative absolument remarquable pour mettre en place un système bancaire permettant aux industriels et aux commerçants de disposer de fonds là où ils en avaient besoin. Dès 1810, des marchands écossais avaient créé la banque de dépôt par actions, un type d'institution qui favorisait la stabilité en permettant simultanément d'élargir l'accès au capital et le réseau de succursales⁶. Les sociétés bancaires écossaises parvinrent à instaurer une circulation uniforme des billets de banque dans toute l'Écosse, ainsi qu'à organiser la mobilisation de l'épargne et le crédit à l'échelle nationale. Cette évolution n'alla pas sans quelques accrocs; ainsi, des faillites périodiques et l'opposition des banques publiques établies à Glasgow et à Édimbourg étaient autant d'obstacles au progrès. La tendance, toutefois, était à la stabilité favorisée par l'expansion. Dans les années 1850, les banques régionales écossaises amorcèrent une période de consolidation assise sur des réformes législatives et l'apparition de méthodes communes, établies par consensus entre les banquiers. Ce fut le couronnement de l'esprit pragmatique des Écossais. Des noms tels que ceux de la Bank of Scotland, de la Royal Bank of Scotland et de la Union Bank of Scotland devinrent l'incarnation de la stabilité et du progrès bancaire. À la fin du siècle, de l'avis du plus grand historien de la banque écossaise, «les grandes banques écossaises avaient acquis une telle importance et étaient gérées de façon si rigoureuse, et peut-être si prudente, qu'aucune ne fut jamais en butte à des problèmes de liquidité⁷».

Le système écossais de banque à succursales reposait sur une parfaite uniformisation des méthodes et du personnel. Aucun caprice ne pouvait venir troubler le cours des dépôts et des prêts. Les banques écossaises ont donc dû innover à bien des égards pour parvenir à la stabilité et à la fiabilité. Les chambres de compensation, les découverts, la responsabilité limitée des actionnaires et l'inspection interne trouvent tous leur origine dans les banques écossaises. Toute cette uniformité reposait sur le siège social. À mesure que les banques écossaises essaïaient hors de Glasgow et d'Édimbourg, elles étaient confrontées au problème de l'équilibre à maintenir entre les services fonctionnels et axiaux. Il fallait assurer le respect des méthodes fixées par le siège social sans pour autant brimer l'initiative des succursales. C'est ainsi que les banquiers écossais en vinrent à accorder une très grande importance à la formation en cours d'emploi ainsi qu'à la définition rigoureuse des tâches et de la hiérarchie.

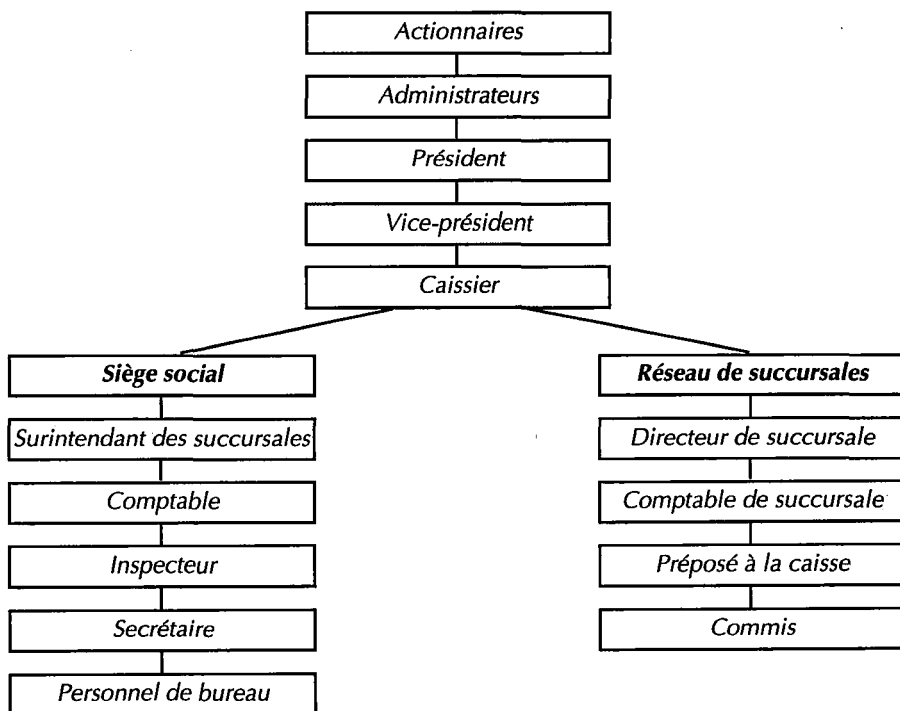
Au sommet de la banque écossaise trônait le directeur général. Portant au début le titre vieillot de «caissier»*, le directeur général apparaissait vers la fin du siècle dernier comme une sorte de potentat ou de mandarin, le

* De nos jours encore, le deuxième dirigeant en importance à la Bank of Scotland porte le titre de «caissier en chef».

responsable suprême de la direction et de la stratégie de la banque. Relevant théoriquement du conseil d'administration, le directeur général était «quasiment tout-puissant dans sa banque, exerçant sur son personnel le même pouvoir qu'un capitaine sur son équipage, car les employés n'avaient ni syndicat ni organisation de quelque nature que ce soit⁸». Le personnel de la banque, placé sous la férule du directeur général, se répartissait entre le siège social, où l'on trouvait un secrétaire général, un comptable et un groupe de stagiaires, et un réseau de succursales avec ses directeurs, ses caissiers et ses commis, placés sous la supervision d'un responsable des succursales. Les commis des banques écossaises menaient une vie étriquée, s'accommodant d'une maigre rémunération, d'un rang social modeste et d'une discipline rigide pour bénéficier de la sécurité d'emploi et de perspectives d'avancement. Tout l'apprentissage dispensé dans les banques écossaises visait à former le sens moral — l'exactitude, la probité et la loyauté étant les principales caractéristiques d'un bon cadre de banque.

Ce furent exactement les qualités et l'expérience que de jeunes employés de banque écossais de la trempe de David H. Duncan, qui avait travaillé pour la Bank of Scotland, apportèrent dans les années 1860 lors-

La structure de la Merchants' Bank of Halifax vers 1890





James Muir, âgé de vingt et un ans et fraîchement débarqué d'Écosse en 1912, dans sa pension de Moose Jaw peu après être entré à la Royale. Muir était l'incarnation même du principe selon lequel un travail acharné et les méthodes écossaises étaient à la base du système bancaire canadien.

qu'ils émigrèrent au Canada. Pendant une bonne partie du ^{xx}e siècle, le Canada fit venir des commis de banque d'Écosse avec la conviction qu'ils portaient en eux les germes de «l'économie et l'industrie les plus rigoureuses⁹». Ils étaient également formés au système écossais de banque à succursales qui convenait tellement bien aux grands espaces du Canada. Aussi tout le système bancaire canadien est-il empreint du souvenir de ses origines écossaises. Comme la plupart des souvenirs, il a un penchant pour l'embellissement, exaltant l'acharnement au travail et l'ambition élevés au rang de vertus tout en occultant la dimension servile des emplois exercés dans les banques écossaises. James Muir, un austère Écossais qui débarqua au Canada en 1912 pour aller travailler à la succursale de Moose Jaw de la Royale, aimait revenir à ses racines écossaises. À l'âge de quinze ans, avec pour seul bagage son aptitude au calcul, Muir avait quitté l'école secondaire à treize heures, par un bel après-midi de 1907, pour entrer une heure plus tard en qualité de commis à la Commercial Bank of Scotland. Cinquante-trois ans plus tard, il quittait ce bas monde en qualité de président de la plus grande banque du Canada¹⁰.

L'immigration ne fut pas le seul canal par lequel les banques écossaises firent sentir leur influence. Ceux qui se destinaient à la banque au Canada dévoraient les manuels bancaires publiés en Grande-Bretagne. Ces manuels formaient une vaste littérature pratique, prenant souvent la forme d'échanges épistolaires truffés d'adages moralisateurs et de «leçons» de prudence dans la pratique des activités bancaires. L'ouvrage qui était incontestablement le plus lu était celui de George Rae, intitulé *The Country Banker: His Clients, Cares and Work*, qu'il avait fait paraître pour la première fois en 1850 sous le pseudonyme de Thomas Bullion. «La banque selon Bullion» devint quasiment la bible du banquier: cet ouvrage figurait en bonne place dans la bibliothèque de tous les directeurs de succursale au Canada. Né en Écosse, Rae avait accédé à la direction générale de la North and South Wales Bank à l'âge extraordinairement précoce de vingt-huit ans, en 1845. Bien conscient des risques que présentait un exposé «sec et ennuyeux» des activités bancaires, Rae avait résolu de diffuser l'art du banquier avisé en pratiquant un style accrocheur. «Ne vous fiez jamais, déclarait-il à propos de l'évaluation du crédit personnel, tâche difficile entre toutes, à la rumeur publique pour juger des ressources ou de la fiabilité d'un homme; c'est en prenant le contre-pied de la rumeur publique, en règle générale, que vous l'évaluerez à sa juste mesure¹¹.» Un autre ouvrage en vogue était celui du banquier anglais James Gilbert, dont le livre *History Principles and Practice of Banking* était paru en 1859. Ami des réformateurs du ^{xix}e siècle Edwin Chadwick et J.S. Mill, Gilbert présentait la pratique de la banque sous un jour scientifique et professionnel, accessible aux membres de la nouvelle classe moyenne.

Rae et Gilbert firent des disciples au Canada. Au premier plan de ces prosélytes figurait Homer Eckardt, ancien employé de la Merchants' Bank of Canada, qui publia au début du siècle de nombreux ouvrages destinés à un

nombre grandissant de jeunes employés de banque. «L'auteur, écrivait-il dans son *Manual of Canadian Banking* de 1913, espère que son ouvrage aidera ses collègues de la banque à gravir les échelons du succès.» Eckardt voyait dans la banque «une grande école, constamment alimentée en matière première qu'elle façonne pour lui donner la forme désirée, les rebuts étant éliminés». Dans son ouvrage, Eckardt se faisait l'écho de ses prédécesseurs écossais; le directeur général exerçait son pouvoir de façon «quasiment despotique¹²». Les ouvrages d'Eckardt furent préfigurés par ceux de Gordon Tait, qui était entré en 1900 à la Merchants' Bank of Halifax et devait être pendant deux décennies le premier théoricien des opérations bancaires au Canada issu de cette institution. Les nombreux articles que Tait fit paraître dans le *Journal of the Canadian Bankers' Association* perpétuèrent au Canada la tradition de Gilbert, qui concevait la banque comme une science. Tait était conscient que l'immensité du territoire canadien distendait les rapports entre le siège social et les succursales les plus éloignées; il fut à l'avant-garde de l'utilisation de «systèmes», qui consistaient selon lui à élaguer le «bois mort» et à imposer une structure organisationnelle nationale¹³.

Pour le président Kenny et ses collaborateurs, cependant, la notion de «système» ne voulait absolument rien dire dans les années 1870. Le recrutement du personnel et l'organisation de la petite banque dans laquelle ils travaillaient se faisaient au gré des besoins, sans plan bien établi. Une formation insuffisante, une définition imprécise des relations entre les agences et le siège social et l'absence de freins et de contrepois dans la gestion financière exposaient la banque aux abus. Ce fut avant tout le détournement de fonds de Maclean, en 1882, qui poussa les administrateurs à agir. Pour prendre de l'expansion, la banque devait pouvoir compter sur un personnel fiable et dévoué, respectant de façon rigoureuse des critères applicables dans toute l'institution. C'est à cette tâche que David Duncan et Edson Pease allaient se vouer au cours des vingt années suivantes. Duncan, un garçon des Highlands formé dans les années 1860 à la Royal Bank of Scotland, fut le propagateur de la tradition écossaise, tandis que Pease, amené à la banque par la Commerce, adapta cette tradition aux réalités canadiennes. En 1900, leurs efforts concertés avaient permis à la Merchants' de disposer d'un réservoir fiable de commis de banque, ces fantassins indispensables à la campagne d'expansion menée par leur institution. Ce faisant, ils créèrent une culture d'entreprise caractérisée par une uniformisation étonnamment poussée des rémunérations et des méthodes, une très grande mobilité et une fidélité durable. Charles Neill, jeune homme de Fredericton engagé par l'institution en 1889 aux appointements de 100 \$ par année, devait plus tard réfléchir à la finalité de cette entreprise en citant ces vers d'Emerson: Quand le devoir chuchote «Tu dois» / La jeunesse répond «Je peux»¹⁴.

L'uniformisation était le principal but recherché. En 1885, un mince règlement interne intitulé *Rules and Regulations* fut diffusé dans toute la banque, avec instruction au personnel d'en mémoriser le contenu. Les

inspecteurs reçurent l'ordre de vérifier les connaissances du personnel lorsqu'ils visitaient une succursale. Ce recueil de règles allait grossir en même temps que la banque: en 1931, il comptait cent soixante-dix pages et avait été traduit en français et en espagnol. Il définissait avec précision les droits et les obligations de tous les cadres de banque et permettait aux messagers, aux commis stagiaires, aux caissiers, aux comptables et aux directeurs de se situer dans la grande chaîne que formait la banque. Les tâches à accomplir, grandes ou petites, étaient toutes décrites dans le moindre détail, de la manière de balancer les grands-livres ou de s'assurer de la «moralité» des clients auxquels la banque faisait crédit, à la façon d'entretenir le revolver de la succursale. Les heures de travail — de neuf heures à seize heures en semaine et de neuf heures à quatorze heures le samedi — y étaient également précisées; cet horaire, moins long que celui des travailleurs agricoles ou des ouvriers d'usine, faisait l'envie du reste de la société. Il était interdit de fumer pendant les heures d'ouverture. Toute infraction aux règles était punie. Par exemple, le commis qui acceptait une reconnaissance de dette d'un collègue s'exposait à être renvoyé sur-le-champ. Le contrôle et la probité étaient placés au-dessus de tout: le registre de caisse devait faire l'objet d'une double vérification quotidienne. Tous les bordereaux devaient être séparés «au marteau et au ciseau» afin de ne pouvoir être réutilisés. Dans la plus pure tradition du «banquier de campagne», le manuel prodiguait à la fin des «conseils aux agents»: un banquier ne doit pas «laisser son amabilité ou le désir de se lier d'amitié avec un client l'amener à consentir une avance de manière irréfléchie¹⁵».

Ce qui frappe le plus le lecteur moderne dans ce règlement est la manière dont il régissait la vie privée des employés de banque. Les directeurs de succursale avaient ordre de surveiller de près la conduite de leurs commis, aussi bien au travail qu'en dehors. «S'il devait apparaître qu'un cadre a contracté une dette, s'adonne à la spéculation ou mène une vie dissolue, il doit être renvoyé sur-le-champ», pouvait-on lire dans le recueil. Le mariage était considéré comme un obstacle à l'avancement d'un jeune employé ambitieux; aussi était-il purement et simplement interdit tant que l'employé ne gagnait pas 1000 \$ par an. Le mariage incitait un commis à vivre d'une façon «ne convenant pas à sa situation» et menait invariablement à l'endettement, susceptible de favoriser les détournements de fonds. Derrière ce raisonnement paternaliste se profilait un argument plus terre-à-terre: «Le commis qui se marie trop tôt voit inévitablement son avancement freiné, car il ne peut plus effectuer les fréquents déplacements nécessaires à une bonne formation.» Les célibataires au service de la banque devaient résider sur place, souvent dans une petite chambre située au-dessus de la succursale ou dans une pièce aménagée de façon rudimentaire au rez-de-chaussée, dans les locaux mêmes de la banque. Un jeune commis affecté à Erin, en Ontario, en 1907 se rappelait qu'il faisait office de système d'alarme en dormant sur un «lit pliant qui tenait tout juste entre la chambre forte et la caisse», le revolver de la

Des employés de banque en mouvement: 1890-1940

*La carrière de trois employés de la Banque Royale
et leurs pérégrinations*

Harold Edward Girvan

Né en 1881

1900 Bathurst - stagiaire
1903 Halifax - commis
1903 Edmundston - commis
1904 Camagüey, Cuba - caissier
1905 Halifax - commis*
1905 Saint-Jean - commis
1906 Bathurst - comptable
1906 Winnipeg - comptable
1906 Plumas - directeur
1914 Fort William - directeur
1922 Saint-Jean - directeur
1940 Retraite

* «Le docteur lui conseille de ne pas retourner à Cuba.»

Charles Everett Mackenzie

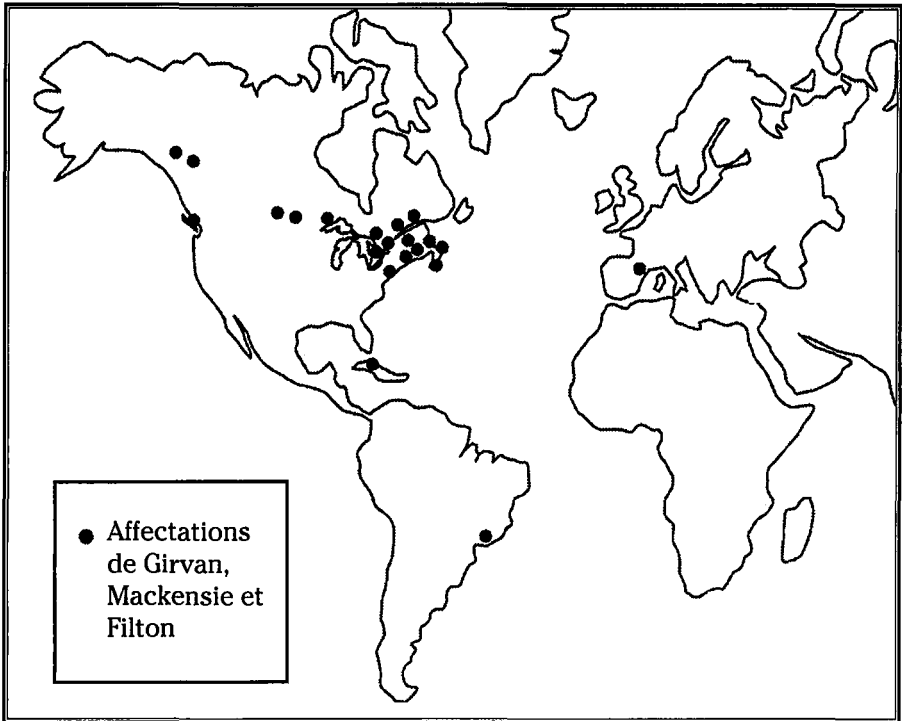
Né en 1877

1892 Pictou - commis
1899 Truro - comptable
1900 Halifax - commis
1901 Maitland - directeur par intérim
1902 Sackville - directeur par intérim
1902 Shubenacadie - directeur par intérim
1904 Woodstock - directeur
1904 La Havane - directeur
1914 Montréal - inspecteur
1915 New York - agent
1919 Barcelone - directeur
1921 Rio de Janeiro - directeur
1922 Cuba - surintendant
1924 Halifax - surintendant
1940 Retraite

James William Fulton

Né en 1867

1890 Montréal - commis
1892 Halifax - commis
1892 Montréal - commis
1897 Montréal - comptable
1897 Nanaimo - directeur
1897 Bennett - directeur
1899 Nanaimo - directeur
1901 Montréal - comptable
1904 Santiago à Cuba - comptable
1905 Montréal - comptable
1906 { Peterborough - comptable
Burk's Falls - comptable
à { Porcupine - directeur
Cobalt - directeur
1909 { Québec - directeur
Rawdon - directeur
1909 Montréal - directeur
1925 Retraite



banque glissé sous son oreiller¹⁶. Si la succursale ne pouvait les loger, les jeunes commis s'installaient dans une pension de l'endroit, ce qui leur donnait droit à une modique indemnité de subsistance.

Les perspectives d'avenir d'un jeune employé compétent dépendaient donc essentiellement de sa mobilité. Le débutant pouvait s'attendre, après un court passage dans la succursale la plus près de chez lui qui permettait à la banque de l'évaluer, à être muté à peu près sans préavis dans une nouvelle succursale, habituellement située dans une région pionnière. Les changements d'affectation étaient décidés un peu comme dans l'armée; même s'ils étaient arbitraires, il était bien rare qu'on les remette en question. Les employés de banque n'apportaient pour tout bagage que leurs vêtements et de rares effets personnels. Ils devaient faire preuve du «sens de l'économie» pendant le voyage, la banque ne s'engageant à payer qu'une ou deux nuits à l'hôtel. La banque avait mis en place une échelle de rémunération uniforme, ce qui permettait de tenir compte des responsabilités et des résultats à l'aide de primes. Le salaire de base d'un commis, dans les années 1880 à 1890, était de l'ordre de 75 \$ à 100 \$ par année, peu importe la succursale. La banque versait des indemnités spéciales aux employés affectés à des endroits inhospitaliers comme Bennett Lake. Lorsqu'elle voulut accélérer son expansion dans l'Ouest canadien et à Cuba, au début du xx^e siècle, la banque offrit une échelle de rémunération distincte et plus généreuse à ceux qui acceptaient une affectation dans ces régions

éloignées. Ainsi, le commis qui gagnait 300 \$ par an dans les Maritimes pouvait s'attendre à voir son salaire doubler s'il acceptait un poste à Nainaimo ou à La Havane; il est à noter cependant que, dans ces régions, la rémunération à partir de laquelle l'employé était autorisé à se marier était portée à 1200 \$. Un retour dans l'Est ou au Canada s'accompagnait d'une diminution de salaire. La mobilité du personnel présentait un autre avantage du point de vue de la banque: l'employé muté dans une nouvelle localité n'y avait aucune attache. La perspective d'une mutation qui pouvait survenir à n'importe quel moment diminuait le risque que l'employé soit tenté de se marier ou prenne des engagements financiers susceptibles d'entraîner ensuite un détournement de fonds.

Les banques mettaient en œuvre plusieurs autres moyens pour façonner le comportement de leurs employés et s'assurer leur fidélité. Les fonds de garantie, les régimes de pension, les activités rudimentaires de formation et les inspections annuelles des succursales avaient tous été mis en place dans le but d'assurer la probité du personnel et d'accroître leur rendement. Dès les débuts de la banque, les employés avaient été tenus de verser un cautionnement en gage de leur honnêteté. Les commis qui n'avaient pas encore l'âge de la majorité devaient demander à leurs parents de signer ces cautionnements. Ce mécanisme fut institutionnalisé en 1887 avec la création d'un fonds de garantie alimenté par des prélèvements mensuels sur la rémunération des commis. Le fonds indemnisait la banque en cas de «manque de fidélité, d'erreur, de négligence ou d'autres formes d'inconduite» d'un employé. Après une contribution initiale de 10 000 \$ de la banque, chaque employé versait 0,5 p. 100 de son salaire annuel au fonds jusqu'à ce que celui-ci atteigne 25 000 \$, montant qui fut porté à 50 000 \$ en 1922.

La banque cherchait des employés qui soient non seulement mobiles, mais aussi permanents. Pour s'assurer que le personnel resterait longtemps à son service, la banque fut amenée à instaurer des pensions. Au début, celles-ci étaient accordées de façon discrétionnaire par les administrateurs, dans l'esprit paternaliste de l'époque. Ainsi, lorsque le directeur de la succursale de Saint-Jean se noya lors d'une expédition de pêche en 1904, le conseil d'administration accorda à sa veuve une pension de 50 \$ par mois pendant sept ans¹⁷. En 1895 fut instituée une caisse de retraite destinée à tenir compte de la «vigilance et de la fidélité» des cadres de la banque. Les administrateurs décidèrent d'y verser jusqu'à 5000 \$ par année en raison de «la nécessité d'avoir des cadres qui prennent à cœur les intérêts de la banque et de les encourager à rester à notre service¹⁸». Il fallut cependant attendre 1909 pour assister à l'établissement d'un véritable régime de retraite, auquel les employés versaient 3 p. 100 de leur salaire annuel. En 1935, ce régime allait obtenir un statut juridique distinct grâce à une charte fédérale; il s'agissait du deuxième régime de retraite seulement à être constitué au niveau fédéral au Canada. Pendant toutes ces années, le droit à une pension était considéré comme un avantage revenant aux cadres de carrière, de sorte que les femmes en

étaient exclues. Lorsque celles-ci commencèrent à travailler dans les banques au début du siècle, elles étaient écartées des régimes de pension parce que l'on considérait qu'elles ne voulaient pas faire carrière dans le domaine bancaire. Il en était de même des messagers, pourtant des hommes de confiance, employés par les banques. Ces hommes d'un certain âge, souvent d'anciens militaires, étaient bien payés mais n'étaient pas considérés comme faisant partie de la «famille» de la banque. Celle-ci leur versait une indemnité forfaitaire à leur départ à la retraite. Les messagers et les femmes devaient patienter jusqu'aux années soixante pour être admis à participer au régime de retraite.

Les autres «avantages sociaux» qui pouvaient exister à la fin du XIX^e siècle étaient également frappés au coin du paternalisme; ils étaient accordés à titre de récompense aux employés méritants, mais ne constituaient pas un droit inhérent à l'emploi. On attendait les périodes les moins occupées pour accorder des congés aux employés. Ceux qui acceptaient de prendre leurs vacances en hiver bénéficiaient de trois semaines de congé, contre deux pour ceux qui s'absentaient en été. Les jeunes commis devaient s'en remettre à la bienveillance de leur directeur pour obtenir la permission de retourner chez eux une fois l'an; bien souvent, ils étaient des années sans revoir la maison familiale par manque de journées de congé ou à cause d'un salaire trop faible. Lorsque la banque ouvrit des succursales à l'étranger, elle fut bien obligée de prévoir des congés payés au Canada pour ses employés. Les Canadiens en poste à Cuba bénéficiaient tous les deux ans d'un long congé au Canada aux frais de la banque. Les affectations à l'étranger comportaient aussi des dangers particuliers pour la vie et la santé des employés. En 1900, les employés en poste à Cuba étaient protégés par une assurance-vie dont les primes étaient prises en charge par la banque — qui en était aussi bénéficiaire! Le siège social accordait des indemnités selon son bon vouloir¹⁹. Lorsqu'un employé décédait à l'étranger, la banque prenait en charge le transport de sa dépouille mortelle jusqu'au Canada et les frais d'enterrement.

Les banques recouraient à deux autres moyens pour assurer l'uniformité et la probité: l'inspection des succursales et les «cours du soir». La visite de l'inspecteur était l'événement de l'année dans une succursale. L'inspecteur arrivait toujours sans crier gare, avec son escouade de comptables, vers seize heures, juste après la fermeture. Représentant du surintendant des succursales au siège social, l'inspecteur avait tous pouvoirs. Dès son arrivée, il apposait les scellés sur le coffre-fort, s'emparait des grands-livres et se mettait à contrôler les opérations de la succursale sous tous les aspects, du portefeuille de prêts à l'état de la peinture extérieure. L'inspecteur mettait la main sur la précieuse mallette dans laquelle le directeur de la succursale enfermait les lettres de change et en analysait le contenu — par exemple les billets à ordre établis par les clients — pour voir s'il n'y avait pas quelque irrégularité. Tout au long de cette inspection, les employés de la succursale se tenaient cois, attendant que l'inspecteur fasse appel à eux ou les autorise à rentrer chez eux. La

rigueur de ces contrôles fournissait aux banques un bon argument à opposer à ceux qui exigeaient que les banques canadiennes soient soumises à une inspection gouvernementale²⁰. Rien n'échappait aux inspecteurs; ils connaissaient toutes les sources de problèmes éventuels, des faiblesses personnelles du directeur à la situation de l'économie locale²¹. Ils savaient reconnaître les jeunes employés prometteurs et rendaient compte de leurs progrès au siège social; les promotions, les mises à pied et le sort des succursales dépendaient de leurs rapports confidentiels.

Les inspecteurs formaient un corps d'élite au sein de la banque. Un passage au service d'inspection était une étape obligatoire dans la formation d'un cadre d'avenir; Pease avait sillonné les Maritimes au milieu des années 1880 à titre d'inspecteur, tout comme Charlie Neill devait le faire à Montréal pendant les années 1900 et Graham Towers dans les années vingt. Les inspecteurs étaient respectés, mais peu aimés. «Les inspecteurs ne réussissent généralement pas très bien à la tête d'une succursale, faisait remarquer un jour Pease, parce qu'ils sont habitués à tout examiner à la loupe et à suivre le règlement à la lettre [...] Nous ne voulons pas d'inspecteurs populaires²².»

Au début du xx^e siècle, il était de moins en moins possible aux banques canadiennes de s'en tenir à la formation en cours d'emploi. À mesure que le monde des affaires de façon générale se professionnalisait, le besoin de formation de professionnels de l'entreprise, dans des établissements conçus à cette fin, se faisait de plus en plus sentir. Les premières écoles de commerce avaient fait leur apparition aux États-Unis au xix^e siècle; au Canada, l'Université Queen's commença en 1919 à offrir un programme d'études en commerce. Il n'existait toutefois à peu près pas de cours sur les métiers de la banque. Le *Monetary Times*, par exemple, signalait fréquemment le manque de formation théorique dans les banques canadiennes, incitant vivement les employés à parfaire leurs connaissances par la lecture d'ouvrages allant des livres d'Adam Smith aux manuels d'opérations bancaires²³. En 1909, Gordon Tait lui-même, à la Royale, déplorait le fait que les commis n'avaient «ni instructeurs, ni précepteurs, ni professeurs [...] absolument rien si ce n'est des exercices pratiques rigoureux et répétitifs visant l'uniformité et la régularité dans l'exécution des tâches administratives²⁴». Les dirigeants des banques étaient partagés face à ces critiques. D'un côté, les banques avaient tellement besoin de nouveaux employés que l'idée d'une formation indépendante ne leur paraissait pas inintéressante. D'un autre côté, une formation de type universitaire allait à l'encontre de leur conviction profonde, à savoir que la connaissance des opérations bancaires ne pouvait s'acquérir qu'au prix de longues heures d'expérience pratique. Les banques estimaient que le métier exigeait un «jugement inné» qu'aucun livre ne pouvait enseigner²⁵. Elles craignaient aussi, sans vouloir l'avouer, que les qualifications professionnelles acquises hors de la banque n'accroissent le pouvoir de négociation salariale des jeunes employés et ne leur permettent de changer plus facilement d'institution.

Optant pour un moyen terme, les banques demandèrent à l'Association des banquiers canadiens de les aider à assurer la formation de leur personnel. En 1904, le Bank Clerks' Institute voyait le jour à Montréal avec la bénédiction des dirigeants de banque afin de dispenser des cours du soir aux nombreux jeunes employés ambitieux que comptait la première place financière du Canada à cette époque. À Toronto, un organisme appelé Bankers' Educational Association visait le même objectif. Juste avant la Première Guerre mondiale, l'ABC commença à parrainer des cours sur la banque qui étaient dispensés à Queen's et à McGill. Des exposés consacrés à la banque étaient offerts en soirée à Toronto et à Montréal grâce à la participation d'universitaires tels que Stephen Leacock à McGill ou le spécialiste torontois du droit des sociétés J.D. Falconbridge²⁶. Avec le temps, ces initiatives donneraient naissance à un programme systématique permettant d'obtenir un certificat ou un brevet de l'Institut des banquiers canadiens, lié à l'Association. L'enseignement de la banque restait néanmoins sous la tutelle du secteur bancaire. Comme dans une confrérie, on ne pouvait en connaître les secrets qu'après une pénible initiation qui permettait de s'assurer de la loyauté des nouveaux employés.



Des gars originaires d'une petite ville accèdent à la classe moyenne: Alex Kearney (à gauche) de la succursale ontarienne d'Embro de la Traders' en 1909.

Formé, rodé et inspecté par son employeur, l'employé de banque canadien devenait un travailleur d'une redoutable efficacité. «La loyauté d'un jeune employé envers sa banque, pouvait-on lire dans le *Saturday Night* en 1908, est digne qu'on s'en émerveille et constitue un phénomène unique²⁷.» Les recueils de règles, les articles publiés dans la presse et les lettres circulaires ne nous présentent toutefois que l'un des côtés de la médaille. On y apprend ce que les banques attendaient de leurs employés, mais on ne sait pas ce que ces derniers en pensaient. Pourquoi des milliers de jeunes Canadiens choisissaient-ils d'entrer dans le monde bancaire et d'y demeurer? Pourquoi un Charles Everett Mackenzie, dont les quarante-huit ans de carrière à la banque sont illustrés par une carte dans ce chapitre, était-il entré en 1892 à la succursale de Pictou de la Merchants' et avait-il servi la banque sur trois continents?

À de rares exceptions près, la carrière d'un employé de banque commençait par une entrevue au cours de laquelle un jeune adolescent intimidé se soumettait à l'interrogatoire des directeurs de succursale de sa ville natale. Le jeune entraît à la banque littéralement poussé par un père qui avait un compte à la succursale ou par un professeur considérant que, au sortir de ses études secondaires, son élève avait de l'avenir dans le milieu bancaire — ou encore, dans de rares cas, parce que l'adolescent avait désespérément besoin de travail. Après l'entrevue, l'aspirant banquier devait passer un examen — une feuille recto verso qui permettait d'évaluer son niveau en orthographe et en calcul. Les jeunes qui se présentaient ainsi dans les banques avaient entre seize et vingt ans; Charles Mackenzie était précoce avec ses quinze ans. Venant de la campagne ou d'une petite ville, ces jeunes étaient bien souvent le deuxième ou le troisième fils d'un cultivateur; ayant peu de chances d'hériter de la ferme familiale, ils cherchaient un emploi qui leur assurerait à la fois sécurité et respectabilité. Beaucoup étaient d'origine anglaise ou écossaise; la plupart avaient une moyenne supérieure à la normale à l'école secondaire, sans toutefois être particulièrement brillants. Pour beaucoup d'entre eux, la banque était tout simplement synonyme d'emploi.

Deux exemples suffisent à illustrer l'homogénéité remarquable du recrutement dans les banques canadiennes. Allan Grant Mackenzie était né en 1890 d'un père cultivateur vivant près de Kincardine, en Ontario. Sixième enfant d'une famille de fervents presbytériens, il avait vu son père abandonner l'agriculture pour ouvrir un magasin et vendre des assurances. Allan était un bon élève et un athlète extrêmement doué — en 1907, il avait couru le cent mètres en onze secondes. En février 1909, son professeur de sciences lui avait remis une note en le priant de la présenter au directeur de la banque locale. Le même soir, le directeur s'était arrêté à la maison des Mackenzie pour s'entretenir avec les parents d'Allan; dès le lendemain, celui-ci était engagé comme commis à 150 \$ l'an à la Traders Bank. Il avait décidé d'«essayer la banque». Trois ans plus tard, il passait au service de la Royale à la faveur de la prise de contrôle de la

Traders par Edson Pease. Allan se trouvait à ce moment-là à Saskatoon, bien lancé dans une carrière qui se poursuivrait jusqu'en 1951.

Trois mois après l'entrée de Mackenzie à la succursale de Kincardine, Alex Kearney, qui suivait des cours par correspondance à l'Université de Toronto, décidait de passer la journée de la Fête de la Reine avec des amis à Walkerton. C'est là que, par un beau lundi de congé, il avait aperçu par la fenêtre de la Traders le personnel occupé à dresser les états de fin de mois. Kearney, qui était un gars de la campagne mais dont le père avait vendu la ferme familiale, avait alors décidé de travailler dans le domaine bancaire. Tout au long de ses quarante et une années de carrière, il n'eut jamais le moindre doute sur sa «vocation bancaire»²⁸.

Un emploi à la banque s'insérait dans un mouvement plus large de transformation économique et sociale du Canada au début du siècle. Même si la société canadienne restait fondamentalement rurale, l'urbanisation découlant de l'industrialisation attirait de plus en plus de gens dans les villes. Il s'agissait également d'une société dans laquelle les titres et le rang devenaient de plus en plus importants, dans laquelle l'appartenance à une profession était gage de mobilité et d'acceptation économique et sociale à peu près n'importe où au Canada. Il a toujours été extrêmement difficile pour les historiens de définir la «classe moyenne», mais celle-ci était composée à l'époque de salariés qualifiés et de membres de professions libérales qui formaient l'élément dynamique de la nouvelle société en émergence au Canada. Lorsque D.M. Stewart lui offrit en 1903 un poste de commis rapportant 200 \$ l'an à la Sovereign Bank, W.A. Rowat abandonna sans aucune hésitation son emploi dans une fabrique d'emballage de fromage, «absolument ravi d'être désormais un col blanc»²⁹. Lorsque la Union Bank of Canada, en 1908, muta le jeune Norman Nagle à sa succursale de Smithville en Ontario, l'employé écrivit à ses parents que cette ville d'une certaine importance était peuplée de gens «d'une classe plus élevée». Même s'il vivait dans une minuscule chambre située au-dessus de la succursale, on l'invitait à des soirées dansantes, à des matchs de polo et à des concerts. Il déclarait dans ses lettres à ses parents combien il était «heureux d'avoir choisi la banque»³⁰.

On trouvait à la banque tous les signes extérieurs de l'appartenance à la classe moyenne. Les employés portaient une sorte d'uniforme: complet sombre, chemise blanche, col cassé et bottines bien astiquées. Les caissiers se passaient aux bras des bracelets élastiques, souvent aux couleurs de la banque, pour éviter de salir leurs manchettes au contact des billets qu'ils manipulaient. On était loin des salopettes portées à la ferme! La direction veillait à la tenue de ses employés. «Rien ne dépare plus le paysage bancaire, affirmait le *CBA Journal*, qu'un directeur général en puissance qui se présente la cigarette au bec et le chapeau sur l'œil»³¹. Les commis de banque *avaient l'air* moderne; ils étaient rasés de près, délaissant la barbe qui faisait XIX^e siècle. «Nous étions tous des jeunes gens très comme il faut et nous nous donnions du monsieur, même à seize ans», se rappelait



HOCKEY!

is not an attempt to caricature bank hockey in Canada and our artist assures us that he did not make the sketch from life—but fe that he wanted to contribute something to the Supplement, so took hockey as the motif for his contribution. One of our budding humorists was asked to suggest a title for the picture and submitted the following from which to choose : Pell-Mellism; A Mid-winter Night's Dream; Within the Law; Nocturne in B Flat; Shokey; The Hokey; Strike; Three Up and Two to Go. We leave it to each reader to select the most appropriate. The Cartoonist is Armand Laflamme, who is on the staff of the Superintendent of Head Office Building.

Ce dessin humoristique tiré du Royal Bank Magazine en 1922 présente une image des banquiers en action. La ligue de hockey des banques, à Montréal, attirait six mille spectateurs par partie au cours des années vingt.

C.W. Frazee qui avait été commis dans les années 1890³². Ce qui rehaussait le statut social des employés de la banque, c'est qu'ils étaient toujours exposés aux regards du public. Ils furent parmi les premiers à devoir incarner l'image de leur employeur aux yeux du public. Tout comme le prêtre connaissait les secrets que cachait l'âme de ses paroissiens, le banquier connaissait la véritable situation financière de ses clients. Aussi l'employé de banque, même aux plus bas échelons, devait-il faire preuve de discrétion et de droiture. Lorsque le directeur de la succursale d'Ottawa se montra en public en état d'ébriété, Pease le réprimanda, réduisit son salaire de 250 \$ et lui accorda «une dernière chance»³³. Si le règlement interne prohibait les «mœurs dissolues», la direction encourageait depuis toujours les employés de banque à devenir des piliers de la collectivité en participant à des activités sociales et religieuses. Les employés de banque ne fréquentaient ni les champs de course, ni les bars louches.

Le sport amateur était par contre fort à l'honneur dans les banques. «Au Canada, les cadres bancaires sont manifestement de la race des athlètes»,

relevait Gordon Tait. «Ils sont aussi à l'aise avec une pagaie ou une barre en main, avec une canne à pêche ou une carabine pendant l'été ou l'automne, avant de se livrer aux plaisirs de l'hiver en pratiquant le hockey, le curling, la luge et la raquette³⁴.» Le curling et le golf étaient particulièrement prisés des employés de banque. Ces deux sports d'extérieur d'origine écossaise étaient respectables et constituaient d'excellents moyens de se faire des relations tant dans la société que dans le monde des affaires. Ici non plus, rien n'était laissé au hasard. Des règles précises régissaient les activités, tout comme les opérations bancaires. Le hockey, à l'instar du soccer et du baseball en été, offrait un sain exutoire à de jeunes employés pleins d'énergie lorsqu'ils avaient fini leur travail. Dans les années vingt, la Ligue de hockey de la banque à Montréal attirait six mille spectateurs par partie grâce à la qualité du jeu, comparable à celle d'une très bonne équipe junior. Sur l'autre rive du Saint-Laurent, Pease et ses collègues banquiers d'âge mûr jouaient un rôle de premier plan dans l'aménagement du chic club de golf du mont Bruno. La Royale exportait ses talents sportifs; les gars de la banque canadiens jouaient au base-ball à Cuba ou au hockey à New York et faisaient de la voile à Vladivostok. Par-dessus tout, le sport contribuait à former le caractère et à tisser des liens dans le monde bancaire canadien. En



Une fois n'est pas coutume! La discipline rigoureuse à laquelle étaient soumis les jeunes commis les amenait à se défouler à l'occasion. Ici, un groupe de «gars de la banque» de la succursale de Republic, dans l'État de Washington (vers 1899) transgressent délibérément les règles lors d'un pique-nique. Boisson, jeu de cartes et gros cigares sont exhibés comme par provocation. Aucun n'a toutefois dénoué sa cravate, symbole de respectabilité des membres de la classe moyenne.

1916, la Northern Crown Bank étant à deux doigts de la faillite, le ministre des Finances Thomas White avait demandé à son confident, Frederick Williams-Taylor de la Banque de Montréal, ce qu'il pensait du directeur général de la Crown. «Personnellement, j'aimerais tendre la main à Campbell en souvenir du bon vieux temps», répondit Williams-Taylor. «Non seulement c'est un ancien de la Banque de Montréal, mais nous avons joué au football ensemble pendant plusieurs années. Nous n'avons jamais eu meilleur capitaine et, selon mon expérience, un homme capable de bien diriger une équipe de football possède assurément certaines des qualités nécessaires pour diriger une banque³⁵.»

Un ingrédient essentiel de la professionnalisation de la banque était la prévisibilité due à la répétition et à l'uniformisation — le même service rendu encore et encore, toujours avec le même résultat. Les employés de banque excellaient dans les tâches répétitives. À chaque échelon de la hiérarchie bancaire correspondait un ensemble de tâches propres, mais les employés devaient «prendre le pli» dès leur entrée à la banque. La journée des commis de banque commençait tôt. Nombre d'entre eux arrondissaient leur maigre salaire annuel à l'aide des 50 \$ que leur versait la banque pour assurer l'entretien de la succursale. Aussi un commis commençait-il ou finissait-il sa journée par une séance de balayage et de nettoyage, tâches facilitées par le fait qu'il vivait à l'étage. Avant l'arrivée des autres employés à neuf heures, le commis devait avoir rempli les encriers, aiguisé les plumes et changé les buvards. Il fallait une certaine dextérité pour retirer l'encre gelée des encriers, la faire fondre puis remplir les encriers, tâches qui incombaient au commis dans plus d'une succursale mal chauffée. Les commis s'écorchaient souvent les doigts à tenter de sceller les liasses de billets à la cire fondue. Après ces préparatifs, la journée commençait par l'inscription des lettres de change venant à échéance dans le grand-livre du comptable. Le commis devait s'acquitter de cette tâche dans une belle écriture cursive, sans aucun défaut. Ceux qui faisaient des erreurs devaient les parapher afin qu'elles soient reportées dans le registre des erreurs du directeur, document que l'inspecteur examinait de près. Après en avoir terminé avec ces écritures, le commis effectuait sa ronde quotidienne, qui consistait à livrer des traites, les lettres de change échues et d'autres types de billets. S'il fallait livrer de l'argent liquide, le revolver de la banque et le messenger étaient aussi de l'expédition. La livraison des traites nécessitait un autre article vestimentaire, à savoir un manteau de drap convenable. Après sa tournée du matin, le commis se restaurait habituellement d'un sandwich, avalé au sous-sol de la succursale. L'après-midi était consacré à la rédaction d'avis de sort pour les lettres ou billets refusés le matin, au courrier et à la livraison au bureau de poste. Les heures supplémentaires n'étaient pas rares, surtout en fin de mois. Pour toutes ces tâches, un commis recevait en 1900 8,33 \$ par mois, dont 83 cents étaient prélevés pour alimenter le fonds de garantie³⁶.

Reflet d'un banquier de la Royale

Dès qu'il approchait d'une banque, il se mettait à «trembler comme une feuille» et perdait «tout sens commun». À la fin, il décida qu'il allait «se passer de la banque» et garder ses pièces d'argent dans un bas de laine. On aura évidemment reconnu le personnage de Stephen Leacock, humoriste canadien de renom. C'est à son œuvre intitulée *Sunshine Sketches of a Little Town* (1912) que l'on doit l'image vieillotte que la plupart des Canadiens ont du monde de la banque au tournant du siècle. Bien peu savent que Leacock s'inspirait de situations bien réelles, et en particulier du personnel de la succursale d'Orillia de la Royale.

Professeur d'économie politique à l'Université McGill, Leacock était à la fois un admirateur du système bancaire canadien et un grand ami de la Banque Royale jusqu'à son décès en 1944. Au cours des années vingt, nombre de jeunes économistes prometteurs passèrent de sa salle de classe au service d'économie de la banque. Il convainquit la banque d'offrir une bourse d'études économiques. Durant la crise, il fit une tournée de discours pour défendre le point de vue des banques contre le Crédit social en Alberta. Le *Royal Bank Magazine* publia de nouveau *My Financial Career*. La Royale était la banque avec laquelle il faisait affaire.

Lorsque l'Université McGill lui en laissait le temps, Leacock retour-

nait à sa maison d'été, à Orillia, en Ontario, où il jouait toutes les semaines au golf avec George Rapley, directeur de la succursale depuis 1899. Personnage haut en couleurs qui défendait avec énergie les intérêts de la banque, Rapley était à n'en pas douter le modèle utilisé par Leacock pour son Henry Mullins, directeur de la succursale de Mariposa de l'«Exchange Bank». En fait, dans les premières éditions des *Sketches*, Mullins s'appelait «Popley», nom que Leacock avait modifié parce qu'il ressemblait trop à Rapley. Celui-ci rendit l'âme en 1931. «Je me demande s'il est établi que le Mullins de *Sunshine Sketches of a Little Town* était en fait notre bon George Rapley?» écrivait plus tard un ami au président Wilson de la Royale. «L'autre banquier de l'histoire est Scott de la Dominion Bank. Stephen m'a avoué une fois que l'histoire était véridique, ce que quiconque connaissant bien George n'a aucun mal à croire.»

Leacock a très probablement tiré une bonne partie de son folklore et de ses anecdotes sur la banque des conversations qu'il avait avec Rapley pendant leurs parties de golf. On ne peut manquer de relever les similitudes qui existent entre les souvenirs de divers cadres de la banque (qui sont maintenant dans les archives à Montréal) et les exploits des personnages de l'Exchange Bank à Mariposa. Mais laissons le lecteur en juger par lui-même.

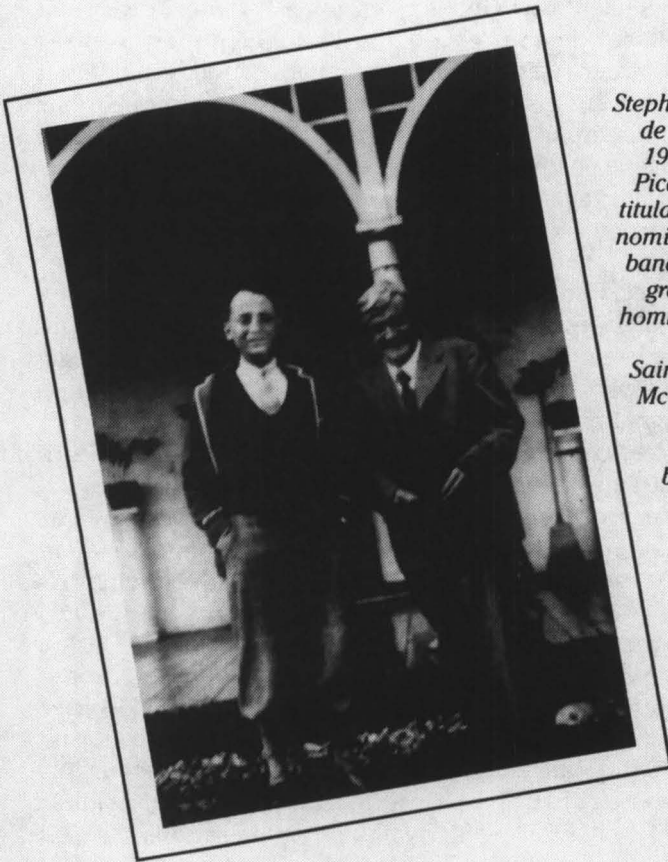
Souvenirs de F.T. Walker, en 1945:

Impliqué dans une fusillade en 1896, McKane fut relégué à un poste de commis à Montréal, remit sa démission et partit pour Rossland où la ruée vers l'or avait commencé. De là, il se rendit à Tonopah, au Nevada, où il découvrit un important filon qui le rendit millionnaire. N'ayant pas perdu son sens du spectacle, il fit un voyage en Écosse, distribuant les souverains à la volée du haut de sa voiture tirée par quatre chevaux dans sa ville natale, retourna ensuite vivre au Nouveau-Brunswick où il acheta l'un des principaux quotidiens de Saint-Jean et décida de

s'enivrer jusqu'à ce que mort s'ensuive.

Voici maintenant un extrait de *Sunshine Sketches*:

Puis, le jeune Fizzlechip, qui avait été caissier à la banque de Mullins et que tout le monde avait toujours considéré comme un bon à rien, revint des environs de Cobalt après y avoir fait fortune. Depuis son retour, il déambulait dans sa maison de Mariposa, habillé comme pour un safari et ne dessoûlant pas, tandis que tous le proposaient en exemple de la réussite à laquelle il est possible de parvenir, avec de la volonté.



Stephen Leacock sur le porche de sa maison d'Orillia en 1941. À ses côtés, Robert Picard, diplômé de McGill, titulaire d'un doctorat en économie et futur secrétaire de la banque. Leacock aiguilla un grand nombre de jeunes hommes prometteurs vers les banques de la rue Saint-Jacques; à l'Université McGill, il donna des cours pour le compte de l'Association des banquiers canadiens.

Pour réussir à la banque, un jeune employé devait faire preuve de loyauté, d'initiative et de constance. Le *Royal Bank Magazine* publiait encore en 1931 des articles rédigés dans le style épistolaire du *Country Banker* de Rae. «Rappelle-toi bien, déclarait un père à son fils qui se destinait à la banque, que tu te dois entièrement à ton employeur et que tout ton temps lui appartient.» Et d'ajouter ce conseil: «N'attends pas qu'on te dise toujours quoi faire, prend des initiatives.» L'initiative ne devait toutefois pas prendre le pas sur la constance. Dans les années cinquante, James Muir, l'archétype du commis de banque ayant accédé à la présidence, attribuait son succès dans le métier «non à des éclairs de génie ou à des flambées d'énergie, mais à un rendement soutenu³⁷». Les registres du personnel, tenus à la main, attestent les qualités que l'on recherchait chez un commis: il devait être «régulier et précis», avoir «une belle plume», «déployer beaucoup d'efforts pour s'améliorer de manière à être plus utile à la banque», «se montrer fidèle et toujours au poste» et «extrêmement consciencieux, dévoué et travailleur. Un bûcheur³⁸.»

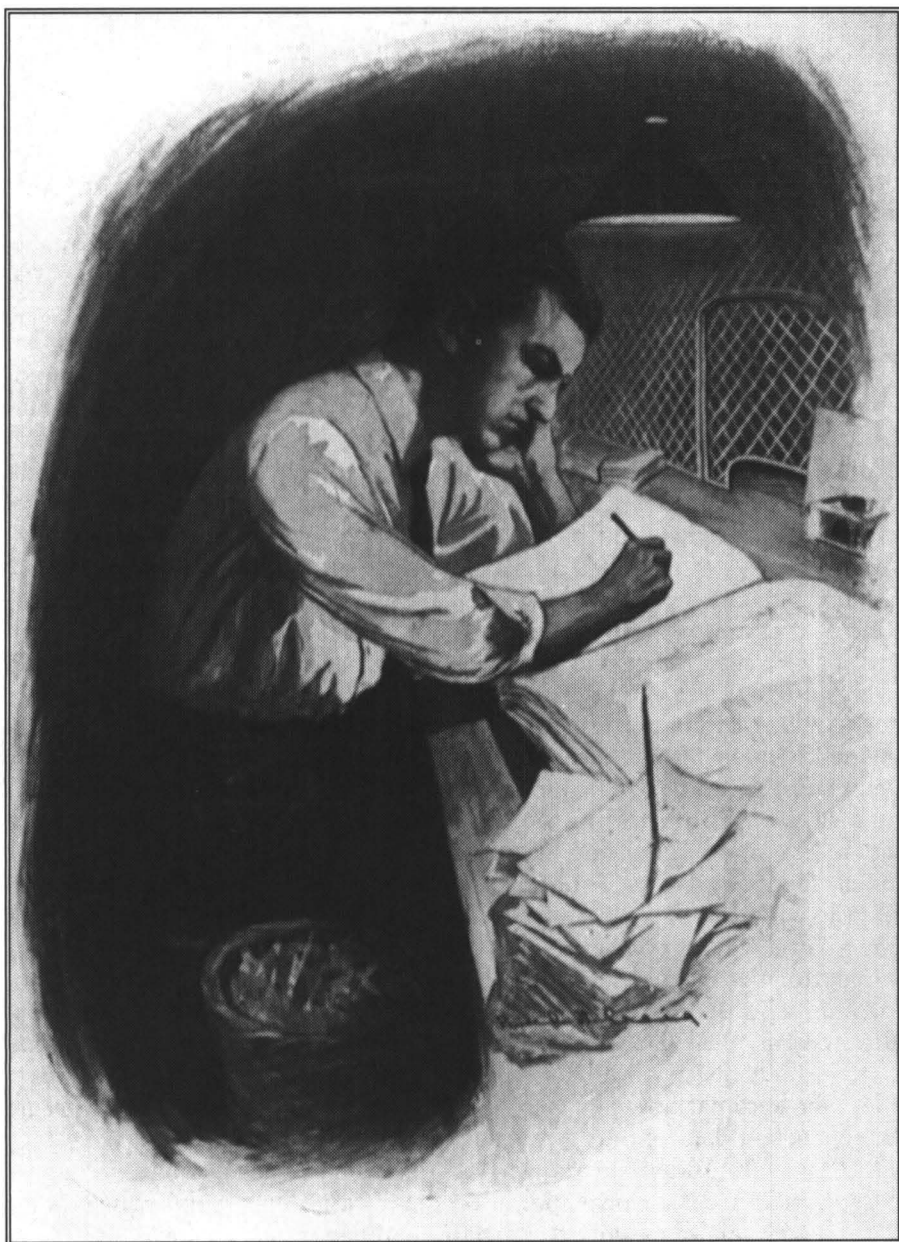
Si la banque s'attendait à un «dévouement sans bornes et empreint d'abnégation» de la part de ses employés, elle ne l'obtenait pas toujours³⁹. Il y avait énormément de défections parmi les recrues. Beaucoup refusaient tout simplement de se plier à cette discipline de fer; d'autres ne voulaient pas quitter leur région. «Non fait pour la banque»: telle était la mention laconique souvent inscrite dans le registre du personnel pour expliquer le départ d'un employé entré peu avant à la banque. D'autres commis étaient renvoyés sans autre forme de procès parce qu'ils ne répondaient pas aux normes, ayant fait preuve de «négligence», d'«intempérance» ou de «relations peu recommandables». Des réductions de salaire sanctionnaient ceux qui étaient constamment en retard ou commettaient trop d'erreurs dans les écritures.

Les commis se plaignaient constamment de leur maigre salaire. Pendant leurs cinq ou six premières années de service à la banque, ils gagnaient à peine de quoi vivre; une promotion au poste de caissier ou de comptable s'accompagnait, au début du siècle, d'un salaire de l'ordre de 800 \$ à 1100 \$ par année, ce qui permettait d'envisager un confort relatif et, bien entendu, le mariage. Dès 1878, le *Monetary Times* publiait des lettres selon lesquelles «les commis de banque ne roulaient pas tous sur l'or⁴⁰» et faisait observer dans ses éditoriaux que, si les commis étaient mieux payés, les détournements de fonds seraient peut-être moins fréquents. Au xx^e siècle, la question prenait un tour politique chaque fois que la *Loi sur les banques* revenait devant le Parlement pour la révision décennale. «Il suffit de se rendre dans n'importe quel bureau de Toronto et de Montréal pour trouver probablement deux cents jeunes gens de seize à vingt ans, blêmes et anémiques, penchés sur leur grand-livre» pour un salaire de 300 \$ à 400 \$ par année, déplorait un député conservateur à la Chambre des communes en 1911⁴¹. Il arrivait même que des cadres de la Merchants' s'indignent, à l'occasion, des faibles rémunérations versées

aux commis. «Nombre d'entre eux, écrivait en 1900 le surintendant des succursales Torrance à propos de ses commis des Maritimes, gagnent à peine de quoi survivre.» Il accordait parfois, en douce, des primes de 50 \$ aux commis qui n'arrivaient pas à s'en sortir. En général, la haute direction considérait qu'un faible salaire de départ faisait partie des «rites initiatiques»: la banque enseignait aux commis une profession qui allait assurer leur subsistance leur vie durant, et leur premier emploi était une sorte d'apprentissage. Un commis qui se plaignait de son faible salaire s'attira cette brutale réplique du directeur général Duncan en 1900: «Patientez non pas une, mais quelques années⁴².»

La règle concernant le mariage contraignait elle aussi les jeunes employés à la patience. La banque était cependant un peu plus accommodante dans ce cas, accordant souvent la permission de se marier aux commis dont les parents convenaient de compléter le salaire pour atteindre le seuil imposé de 1000 \$. Cette règle n'en suscitait pas moins de nombreuses critiques. En 1902, le *Monetary Times* signalait que le révérend John Langtry avait qualifié les banques de «tyrans dépourvus de sens moral» parce qu'elles interdisaient le mariage à leurs employés; dix ans plus tard, la même règle était qualifiée au Parlement de «très inopportune et d'atteinte presque criminelle aux droits et à la liberté de nos jeunes gens⁴³». Les dirigeants des banques rétorquaient à cela que la règle avait pour but de permettre aux commis de se concentrer exclusivement sur leur formation, sans que des responsabilités familiales ou des dettes ne viennent les en distraire. Ce raisonnement trouvait d'ailleurs grâce aux yeux de certains. Ainsi, le ministre des Finances William Fielding confiait en 1909 à sir Edward Clouston, de la Banque de Montréal: «[...] m'étant moi-même marié alors que je gagnais moins que cela [1000 \$ par an] et ayant découvert l'erreur que j'avais faite dans mes calculs, je puis admettre plus facilement la validité de la politique de la banque. Je sais, concluait-il, à quel point la discipline est nécessaire dans toute grande organisation⁴⁴.» La règle du mariage, modifiée en fonction de l'inflation, s'appliquerait jusqu'aux années cinquante. Lorsque les femmes commencèrent à travailler à la banque dans les années dix, une règle encore plus stricte, bien que non officielle, s'appliquait dans leur cas: leur mariage signifiait automatiquement leur renvoi. Beaucoup contournaient la règle en se mariant dans le plus grand secret.

Il y avait toujours le risque — de plus en plus réel — que les commis cessent d'adhérer au principe de rémunération différée qui sous-tendait leur maigre salaire de départ. En 1907, le *Monetary Times* faisait état de la formation d'un syndicat des commis de banque en Angleterre puis, trois ans plus tard, annonçait la mise sur pied d'une association des commis de banque du Canada⁴⁵. Comme la participation au nouveau syndicat était pour être secrète, les dirigeants des banques avaient du mal à évaluer l'importance du mouvement, mais la nouvelle avait attiré l'attention du public. «L'échelle salariale du jeune employé de banque, déclarait le



«Le commis consciencieux.» Frontispice de l'Exposé de 1913 de J.P. Buschlen, consacré au métier de commis de banque.

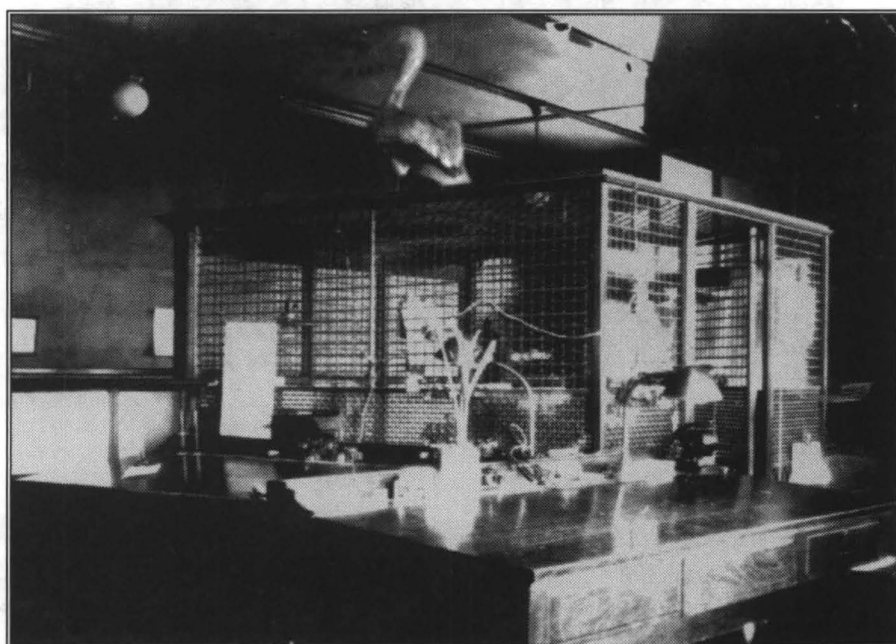
Saturday Night en 1912, n'a à peu près pas bougé dans bien des cas⁴⁶.» La publication d'un roman à clefs, *A Canadian Bank Clerk*, dont l'auteur était un commis de banque mécontent de son sort, Jack Preston, donna un coup de pouce supplémentaire au mouvement en faveur de la syndicalisation des employés de banque en 1913. Sous le pseudonyme de J.P. Buschlen, Preston écrivait pour «faire connaître au public la vie derrière un guichet de banque et ainsi ouvrir la voie à l'organisation légitime des commis de banque en une association fraternelle». Le roman relatait la triste carrière d'Evan Nelson, commis de banque sous-payé qui, astreint à de longues heures de travail et à de fréquentes mutations, finissait par émettre des chèques sans provision, ce qui lui valait d'être renvoyé. Rédigée dans un style didactique et sans grâce, cette œuvre dénonçait ouvertement la culture que les dirigeants des banques canadiennes cherchaient à inculquer à leur personnel. Un an plus tard, Preston, jugeant son livre «trop sérieux», publiait une version plus romantique de la vie d'un commis sous le titre *Behind the Wicket*⁴⁷. Le but visé était le même: il s'agissait pour les commis d'être reconnus comme «spécialistes» et d'être rémunérés en conséquence.

Les premières tentatives de syndicalisation des commis de banque se terminèrent toutefois en queue de poisson. Les réunions sporadiques qui furent organisées à Montréal et à Toronto ne permirent pas de créer un mouvement de solidarité suffisant. La Première Guerre mondiale et le fait que la plupart des commis étaient éparpillés aux quatre coins du pays dans de petites localités — et qu'ils pouvaient être mutés au gré de la direction — rendirent leur organisation impossible. Les dirigeants des banques avaient toutefois été secoués. Le président de l'ABC, D.R. Wilkie, voyait la main des «rouges» derrière le mouvement mais, tablant sur la «loyauté» de la majorité des employés, il conseilla aux banques de ne pas réagir⁴⁸. Lorsqu'on commença à reparler de syndicalisation après la guerre, l'ABC engagea un détective de l'agence Thiel pour surveiller les réunions d'organisation à Montréal. Le président de l'ABC donna toutefois l'assurance au ministre fédéral des Finances que les banques n'expédiaient pas les têtes fortes dans des succursales éloignées. En juin 1920, la Fédération américaine du travail envoya Samuel Gompers à Montréal et, à la suite de son allocution électrisante au congrès, décida de consacrer 15 000 \$ à l'organisation en syndicat des commis de banque⁴⁹. Une fois de plus, la syndicalisation allait marquer le pas à cause de la dépression économique du début des années vingt. Peu importe leurs frustrations, les commis de banque considéraient que leur emploi leur permettait d'accéder à l'antichambre de la classe moyenne et voyaient dans la syndicalisation une forme d'activisme propre aux travailleurs, qui allait à l'encontre de leurs intérêts à long terme. Ils souscrivaient à l'éthique de «loyauté» pour laquelle la direction déployait tellement d'efforts à leur inculquer; en effet, la plupart d'entre eux avaient l'œil rivé non sur l'échelon qu'ils occupaient dans la hiérarchie, mais sur le palier suivant.

La première véritable épreuve qui attendait le jeune employé de banque désireux de monter en grade se situait dans la cage du caissier. C'était en effet une véritable cage que cette imposante structure qui trônait dans toutes les succursales de la Banque Royale jusqu'au début de la Deuxième Guerre mondiale. Ce lourd assemblage d'allure baroque composé de fort grillage métallique, de bois et de traverses de fer était au centre de toutes les opérations en espèces faites avec le public. Certaines étaient en laiton et agrémentées de motifs ornementaux, d'autres dépourvues de toute fioriture. Toutes, cependant, étaient munies d'une porte fermant à clé et d'un guichet. Dans les grandes succursales, on trouvait deux cages: une pour les paiements, l'autre pour les dépôts. L'apparence rébarbative de la cage du caissier avait un double objet: protéger le caissier contre les vols à main armée et former son caractère. Derrière son grillage, le caissier devenait une unité financière autonome; l'exigence du travail bien fait constituait un élément essentiel de sa formation. C'était une «fausse économie», décrivait le *Journal* de l'ABC, que de fournir au caissier «une méchante cage branlante et peu solide⁵⁰». La porte ne s'ouvrait que de l'intérieur, et le caissier était armé d'un revolver de calibre 38 ou 45. Il s'agissait donc d'un système de défense bien conçu puisque, même si le voleur blessait ou tuait le caissier, il ne pouvait s'emparer de l'argent contenu dans le guichet. Suivant les directives de la banque, le caissier ne devait sortir de sa cage pendant les heures d'ouverture qu'en cas «d'absolue nécessité».

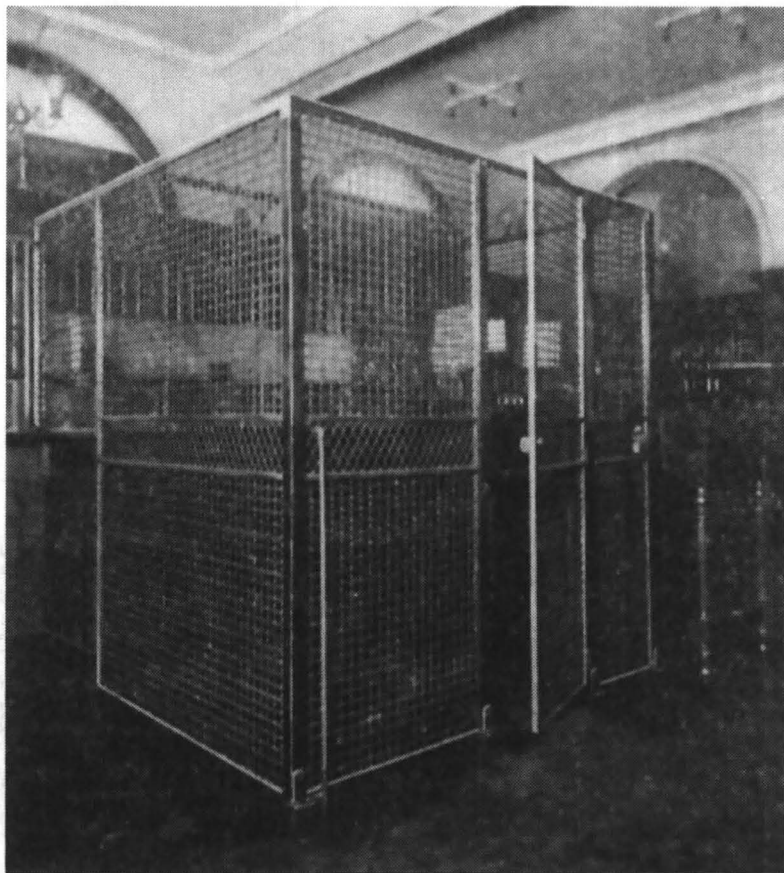
À dix heures précises, chaque matin, le caissier s'installait derrière son guichet avec sa caisse, son brouillard et son revolver, avant de refermer la porte derrière lui. Il restait là jusqu'à quinze heures, avalant un sandwich à l'heure du déjeuner. Il incarnait la banque aux yeux de la clientèle; la grosse cage grillagée signifiait de façon visible aux déposants que leur argent était en sécurité. Son «isolement» du reste de la banque permettait au caissier de se consacrer tout entier à son travail. Sa première tâche, une fois la porte refermée derrière lui, était de balancer son brouillard pour la journée; toute la longue et monotone formation du commis devait aboutir à cette manipulation méticuleuse des liquidités qui lui étaient confiées. Il arrivait souvent, par exemple, que les nouveaux employés observent attentivement la façon dont un caissier chevronné s'y prenait pour remettre avec dextérité l'argent aux clients et essaient ensuite de l'imiter. Avec ses bracelets de couleur vive pour retenir ses manches et sa visière, un caissier compétent avait fière allure et en imposait.

La cage du caissier devait permettre au jeune employé d'aiguiser son sens de l'observation. Son guichet était en quelque sorte la fenêtre de la banque sur le monde. Cela, même J.P. Buschlen, le personnage mis en scène par Preston, le reconnaissait: «De laiton poli, mon guichet / De révélateur me servait⁵¹.» Le caissier devait être un observateur pénétrant de la clientèle et apprendre à voir au-delà des apparences. Si le caissier jouissait du respect et de la considération des gens de l'endroit, c'est que



*Caisse des succursales de Truro, en 1915, et de Morse (Saskatchewan) en 1926.
Le pélican ne faisait pas partie du matériel standard et n'aurait certes pas reçu
l'approbation de l'inspecteur de la banque!*

We Make TELLERS' CAGES for BANKS ALL FINISHES.



Les fournisseurs de mobilier bancaire faisaient de bonnes affaires, comme en témoigne cette annonce parue dans le Monetary Times en 1903.

lui seul connaissait leur situation financière⁵². Comme Leacock le faisait remarquer de manière irrévérencieuse, il fallait connaître «l'abc de la banque» pour se retrouver derrière un guichet, «après quoi il y avait beaucoup de choses intéressantes à apprendre».

Étant donné la grande place que tenait la cage du caissier aussi bien dans la carrière des employés que dans la succursale, elle faisait l'objet d'une véritable dévotion dans les banques canadiennes. Le premier geste,

lorsqu'on ouvrait une nouvelle succursale, était d'y dresser une cage grillagée, même si elle n'était que symbolique. «J'ai acheté une mesure, se rappelait le directeur qui avait ouvert la succursale de Swift Current en 1911, et ai bâti une cage en broche à poulet et en bois équarri⁵³.» Même si certains se plaignaient d'être «mis en cage comme des singes» et d'avoir à manipuler des billets crasseux⁵⁴, tous convenaient que le rendement d'un employé au guichet était déterminant pour sa carrière. S'il franchissait avec succès l'épreuve de la caisse, un employé pouvait, après avoir passé quelque temps au bureau du comptable, installé derrière le guichet, aspirer à un poste de directeur de succursale, habituellement dans une petite ville des Prairies ou de l'Ontario, aux confins de la civilisation.

C'était le directeur qui «faisait» la succursale. Il était livré à lui-même, n'étant bien souvent relié au siège social que par le télégraphe. Les recueils de règlements et les circulaires le tenaient au courant de la politique de la banque, mais les qualités nécessaires à la direction d'une succursale étaient le fruit de la formation. Aussi le siège social accordait-il une attention toute particulière au choix d'un directeur, surtout pour les nouvelles succursales. «Spokane sera probablement la prochaine succursale, écrivait le surintendant des succursales en 1899, si seulement nous pouvons trouver l'homme qu'il faut⁵⁵.» Il fallait assortir la personnalité d'un aspirant directeur aux possibilités qui se présentaient: «Il y a le cheval de course et le cheval de trait, et l'un est aussi utile que l'autre à condition d'être bien employé», avait fait observer un jour Pease⁵⁶. Une fois nommé, le directeur de succursale jouissait d'une grande liberté d'action et, si ce n'est de l'inspecteur qui venait contrôler sa succursale une fois l'an, nul ne s'immisçait dans sa façon de traiter les employés ou les clients. Il arrivait que des erreurs soient commises, en particulier durant la longue période d'expansion qui se termina en 1914. F.T. Walker se rappelait un directeur en poste en Colombie-Britannique qu'il ne pouvait qualifier que de «brute sadique⁵⁷». C'était là cependant l'exception. S'il est un facteur qui a contribué plus que les autres à l'essor qu'a connue la Royale de 1900 à 1920, ce fut bien sa capacité d'affecter les bonnes personnes aux bons endroits. La banque avait acquis dès le début la réputation d'une institution dynamique qui dispensait une bonne formation à ses employés, les traitait bien et leur accordait rapidement des promotions⁵⁸. Dès 1898, Pease se félicitait de ce que «les employés de banque considèrent notre institution comme attirante⁵⁹». La Royale était avant tout une institution qui «misait sur les jeunes⁶⁰». Elle laissait la bride sur le cou aux jeunes employés prometteurs. Après leur avoir inculqué la prudence, elle leur accordait des promotions en s'attendant à ce qu'ils fassent preuve d'audace. En 1900, par exemple, Pease avait accordé le poste extrêmement important de directeur de la succursale de Vancouver à Charles Neill, qui ne comptait que onze années d'expérience à la banque et venait d'avoir vingt-sept ans. Neill deviendrait directeur général en 1916, à quarante-trois ans, c'est-à-dire au même âge que Pease



D'un monde d'hommes à un monde de femmes. Une photographie typique, celle du personnel de la succursale de Sydney (Nouvelle-Écosse) en 1910 (ci-dessus).

Le directeur, qui porte la barbe, est entouré de son personnel rasé de près.

Le messenger (à l'arrière, au centre) est visiblement plus âgé et la seule femme, sans doute une sténographe, se tient sur le côté. À la page suivante, le personnel de la succursale de Sydney en 1945: un directeur et un messenger entourant neuf demoiselles qui occupent maintenant le centre de la photographie. Quand les hommes revinrent, les femmes n'abandonnèrent pas la banque comme cela avait été le cas après la Première Guerre mondiale. En 1945, le personnel de la banque était à 71 p. 100 féminin contre 21 p. 100 en 1939.

(lequel avait accédé à ce poste en 1899). Cette politique devait se poursuivre pendant une bonne partie du xx^e siècle, la banque donnant régulièrement à des hommes dans la quarantaine la possibilité d'accéder à la direction.

La plaque tournante qui coordonnait les activités de tout le réseau de la Royale était le siège social, rue Saint-Jacques à Montréal. Comme la culture de la banque reposait sur la formation pratique des employés dans les succursales, le siège social jouait un rôle effacé dans les opérations. Son personnel peu nombreux s'occupait surtout d'administration. On trouvait au siège social les collaborateurs du directeur général, l'inspection centrale, le service de crédit et la comptabilité, le service des fournitures administratives et des méthodes (qui alimentaient les succur-



sales en formulaires et en circulaires), ainsi que le secrétariat de la banque et la coordination des opérations internationales. Il n'existait aucun service de formation; c'étaient les inspecteurs qui suivaient les jeunes cadres talentueux. La succursale principale de Montréal, au rez-de-chaussée, servait à mettre à l'épreuve les sujets les plus prometteurs. Le siège social consolidait les comptes, assurait l'uniformité des méthodes appliquées dans les succursales et examinait les demandes de prêts les plus importantes, que lui envoyaient les régions. Une affectation au service des crédits nationaux permettait d'avoir un aperçu de toute l'économie canadienne et servait de marchepied en vue de postes plus élevés.

Le service des méthodes à Montréal réglait également le rythme de la modernisation à la banque. Ce rythme était bien lent sur le plan technique. Les machines suscitaient la méfiance, étant considérées comme empiétant sur les tâches que l'employé de banque était censé maîtriser sans aide aucune. Même si la première machine à écrire avait été achetée en 1879, la banque n'en avait que mille neuf cent quatre-vingt-une en 1937 dans tout son réseau. Les machines à additionner avaient été introduites avec prudence en 1900 dans les succursales urbaines les plus achalandées, les machines comptables en 1918 et les machines à coder les chèques en 1928. Un an plus tard apparaissait la première machine Recordak servant à photographier les lots de chèques oblitérés. Les grands-livres à feuilles mobiles furent adoptés avec réticence; ils facilitaient considéra-

blement le report des soldes, mais les cadres craignaient que, du même coup, il soit moins difficile d'altérer les écritures. La banque restait donc une industrie de main-d'œuvre, l'utilisation des moyens techniques étant strictement contrôlée par le siège social⁶¹.

Le centre nerveux du siège social était le petit bureau du directeur général, dont le premier occupant, Edson Pease, préfigurait une longue lignée de travailleurs acharnés. Dans la plus pure tradition écossaise, le directeur général d'une banque canadienne régnait en maître absolu. Il était le dirigeant le mieux rémunéré de la banque; à l'apogée de sa carrière, au début des années vingt, Pease touchait le salaire princier de 50 000 \$ par an. Holt, en qualité de président dans les années dix, gagnait 7500 \$ et ne faisait que de rares apparitions à la banque. Le directeur général, en particulier Pease, voyageait énormément: la tournée des succursales, les pressions à exercer à Ottawa pour le compte de l'ABC et une participation active aux opérations internationales l'obligeaient à de constants déplacements. Dans les photographies prises au début des années vingt, Pease a l'air d'un homme usé.

Même s'il prenait les décisions stratégiques, le directeur général devait obtenir à tout le moins l'approbation du conseil d'administration. Alors qu'en 1880 celui-ci était encore constitué d'un groupe uni de six négociants de Halifax, il était passé en 1930 à vingt-sept membres représentant les principaux centres commerciaux du Canada. Le conseil se réunissait deux fois par semaine, des jetons de présence étant attribués aux administrateurs qui se présentaient à la réunion. Dans la pratique, c'était un petit cercle d'administrateurs montréalais qui faisait la pluie et le beau temps, une fois le siège social déménagé à Montréal; des sous-comités du conseil d'administration étaient cependant en place à Halifax, à Toronto, à Winnipeg et à Vancouver. Les administrateurs devaient respecter certains rituels. Ainsi, ils étaient tenus de par la charte de la banque de faire le compte des liquidités chaque trimestre. Leur présence était également requise lorsque la banque détruisait des billets trop usés pour rester en circulation; ils devaient attendre que les billets soient consumés dans un four nauséabond situé au sous-sol du siège social. Les administrateurs étaient censés signaler à la banque les possibilités intéressantes qui se présentaient dans leur région, mais leur rôle se bornait en réalité à entériner les recommandations que leur présentait le directeur général. Les réunions du conseil duraient rarement plus d'une heure et étaient habituellement suivies d'un déjeuner au cours duquel les administrateurs parlaient de choses et d'autres. Il leur arrivait d'effectuer des tournées du réseau à Cuba ou dans d'autres parties éloignées du réseau de la Royale.

De la salle du conseil au guichet du caissier, la Royale était donc une méritocratie réservée aux hommes. Les promotions étaient affaire de compétence et non d'origine sociale ou de relations. Les hommes de la banque étaient des adeptes naturels du gradualisme dans la gestion de leurs affaires; ceux qui manquaient de patience ou voulaient tout chambarder ne fai-

saient pas long feu. Dans le cadre établi par la *Loi sur les banques*, la loyauté que la banque inculquait à ses employés allait bientôt se révéler un important ingrédient de leur croissance. Cette culture reposait sur des caractéristiques — mobilité, mérite et masculinité — qui allaient avec le temps élargir et modifier les assises du système bancaire. Jusqu'à la fin des années trente, le secteur de la banque au Canada était donc essentiellement l'apanage d'hommes d'origine anglo-saxonne; il allait s'ouvrir ensuite avec réticence aux femmes et aux autres composantes de la société canadienne.

Malgré l'influence de la tradition écossaise, les «gars de la banque» se considéraient comme «Britanniques». Ainsi que l'a bien montré l'historien Carl Berger, on ne reniait pas nécessairement son identité canadienne en s'affichant comme «Britannique» au Canada au début du xx^e siècle⁶². Les Canadiens anglais se considéraient comme faisant partie d'une fédération impériale de peuples anglophones partageant un même patrimoine culturel, linguistique et politique. Cela ne les empêchait pas d'être fiers d'être Canadiens. Ils avaient de la nation canadienne une vision étroite et exclusive, qui leur ouvrait cependant un large champ d'action. Les hommes politiques — au niveau fédéral —, les enseignants et les cadres bancaires étaient imprégnés de cette culture. Le programme scolaire, dans les Maritimes et en Ontario évoquait les vertus de la culture britannique. Les finissants du secondaire étaient profondément marqués par ces valeurs lorsqu'ils amorçaient une carrière dans le domaine bancaire. Interrogé sur les personnes qu'il admirait par-dessus tout, Charles Neill, qui était devenu directeur général dans les années vingt, répondait que ses modèles étaient les impérialistes canadiens sir George Parkin et George Foster ainsi que les poètes Bliss Carmen et Charles G.D. Roberts. C'était Parkin, enseignant au Nouveau-Brunswick, qui dirigeait le programme de bourses Rhodes et George Foster, le professeur renommé de l'Université du Nouveau-Brunswick, qui avait été le maître de Francis Sherman, poète romantique canadien de premier plan et directeur général adjoint de la banque à Cuba. L'employé de banque Allan Grant Mackenzie, à Kincardine, avait par exemple été baptisé du nom d'un parent éloigné, George Munro Grant, recteur de l'Université Queen's et fervent chrétien. En politique, les employés de banque canadiens votaient conservateur, dans une large mesure parce qu'il s'agissait du parti des Britanniques sur la scène politique canadienne. Lorsque la guerre des Boers avait éclaté en 1899, le *Journal* de l'ABC avait appelé ses lecteurs à soutenir «la cause de la liberté en Afrique du Sud». Il s'agit peut-être d'une coïncidence, mais Earle McLaughlin, président de la Royale pendant les années soixante et soixante-dix, possédait l'une des plus belles collections des œuvres de G.H. Henty, auteur britannique de livres d'aventure pour la jeunesse dont l'action se déroulait en cette époque glorieuse de l'Empire.

En 1914, la nouvelle de l'entrée en guerre de l'Angleterre contre les «Boches» fit ressortir comme jamais l'attachement des employés de banque canadiens à la vieille patrie. Ils s'engagèrent sans l'ombre d'une

hésitation. En 1918, mille quatre cent quatre-vingt-quinze hommes de la Banque Royale s'étaient engagés; cent quatre-vingt-onze ne devaient jamais revenir. Si l'on considère que l'effectif de la banque était de deux mille huit cent trente-deux employés en 1914, ces chiffres étaient lourds de conséquences. Ils mettaient en péril la suprématie exercée par les hommes. Les femmes avaient toujours joué un rôle marginal à la banque. À titre de conjoints, elles étaient la «charmante épouse», et le directeur de succursale qui écrivait à un collègue priait celui-ci de lui transmettre ses respects dans la formule de salutation; elles contribuaient à l'image de respectabilité qui était de mise dans la banque au Canada⁶³. À titre de clientes, les femmes n'étaient pas considérées comme importantes du point de vue financier dans la société canadienne. Au début des années 1900, certaines banques avaient ouvert des succursales destinées aux femmes dans les quartiers opulents des grandes villes, des succursales aménagées en fonction des goûts censément plus délicats des dames⁶⁴. On ne voyait guère l'utilité des femmes à titre d'employées de banque; le préjugé voulant que les femmes suivent leur cœur plutôt que leur tête leur interdisait d'occuper le poste de caissier. En 1904, la Banque provinciale du Canada avait été la première dans tout le pays à nommer une femme à la tête d'une succursale, mais il s'agissait d'un cas tout à fait isolé⁶⁵. En 1910, quelques femmes célibataires avaient décroché un emploi de sténographe ou de commis à la Royale. Elles travaillaient hors de la vue des clients, sous l'œil vigilant de chapelains; la clientèle s'attendait à ce que ce soit un homme qui s'occupe d'argent. Pour les «filles de la banque», la guerre allait offrir des possibilités d'avancement. Les hommes s'étant rués au bureau de recrutement, la direction des banques avait dû, à contrecœur, placer derrière les guichets les femmes qui travaillaient jusque-là en coulisse. En 1916, «la question de savoir si les femmes avaient leur place à la banque» n'était plus «à débattre⁶⁶». Après la guerre, cependant, les vieux mythes avaient refait surface et les femmes étaient revenues au foyer, laissant les «gars de la banque» reprendre possession de leur guichet. Un pas important avait toutefois été franchi. Le monde de la banque n'était plus l'exclusivité des hommes. Les femmes allaient y maintenir une présence minoritaire entre les deux guerres, avant de revenir en force dans les banques durant la Deuxième Guerre mondiale, cette fois-ci pour y rester.

Le caractère britannique de la banque, qui avait par inadvertance ouvert la porte aux femmes, allait imprégner pendant longtemps encore la culture de la Banque Royale. Il faudrait attendre les années cinquante pour que cette culture majoritairement anglaise se trouve en porte-à-faux par rapport à une société canadienne de plus en plus diversifiée. À cette époque, les discours d'adieux des employés qui prenaient leur retraite ou les souvenirs de ceux qui avaient servi la Royale pendant plus d'un demi-siècle exprimaient toute la nostalgie d'une époque marquée par la camaraderie entre hommes et par la grande aventure de la banque, une époque qui, d'après eux, était en train de disparaître rapidement.