

Entretien avec M. Jacques Brault

Date : 16 août 2012

Lieu : La Malbaie

Intervieweurs : Jean Labrecque et Michel P.Trudeau

Afin de faciliter la lecture du verbatim de cette entrevue, des sous-titres ont été ajoutés au texte. Ils permettent de repérer les différents sujets abordés au cours des entretiens, mais aussi d'établir une certaine chronologie des événements.

- Paul H. Brault, financier
- Le courtage à Montréal dans les années 1930 et avant
- La fondation de *Brault & Chaput*
- Les origines familiales et la formation
- L'intérêt pour la finance
- Chez *Pitfield, Mackay*
- *Brault, Guy, Chaput Inc.*
- Président de *Brault, Guy, Chaput Inc.*
- La crise du pétrole
- Le *trading*
- La Caisse de dépôt
- Une recherche indépendante et effectuée par des analystes francophones
- Le développement chez *Brault, Guy, Chaput Inc.*
- Le volet américain
- La gestion de fortune chez *Lévesque, Beaubien*
- Le départ de chez *Lévesque, Beaubien*
- La domination absolue des banques sur le monde du courtage

Paul H. Brault, financier

JB : Je vais commencer en vous parlant de la personne qui est la plus importante, pour laquelle je suis ici: c'est la personne qui m'a donné la vie, c'est mon père, Paul H. Brault. Papa était un financier. Alors je suis la deuxième génération de courtier. À mon époque, nous sommes trois dans ce cas. Il y a Jacques Clément qui était de la deuxième génération et il y a aussi Jacques Bélanger.

Papa a peut-être brièvement travaillé pour *Burnett & Company*. Mais en tout cas, il est devenu un financier chez *Craig, Luther & Irvine*. C'était la plus grosse maison de bourse au Canada, siège social à Montréal. C'est là où il a travaillé une grande partie de sa vie : il y a fait toutes les jobbines. Il a commencé au bas de l'échelle, comme c'était normal dans ce temps-là.

Et papa travaillait tellement fort dans les années '28/'29, qu'il apportait son lit dans le bureau et il couchait là; il y avait trop de volume. Chez un courtier, si tu ne fermes pas tes livres à la fin de la journée, tu ne peux pas ouvrir le lendemain. Ça ne se peut pas. Ce que tu as fait la veille, il faut que cela balance parce qu'il faut que tu te présentes à ton *clearing*¹. Pas de *clearing*, tu ne peux pas opérer. Alors moi, j'ai eu un petit peu la même trajectoire, mais je vais rester sur l'histoire de papa. Et éventuellement, vers 1928/1929, quand ça bougeait beaucoup, papa s'est fait offrir un *partnership*; on lui a offert 5 %. C'était la première fois qu'un Canadien Français devenait associé dans une firme anglaise. Et en plus, il était membre du conseil d'administration. Ces gars-là, c'étaient de grands spéculateurs. À cause de la montée fulgurante de la bourse, leurs demandes d'emprunts sur marge étaient tellement importantes qu'il n'y avait plus d'argent au Canada qu'ils pouvaient emprunter; ils étaient obligés d'aller aux États-Unis pour emprunter des banques américaines.

JL : Ils effectuaient des emprunts pour leur clientèle?

JB : Oui, et pour eux en plus! Je me souviens que papa m'avait raconté qu'ils avaient acheté un bloc très important de Canadian Breweries ; les actions se

¹ *Clearing* : opération de compensation

transigeaient à 300 \$ et elles étaient tombées à 200, et puis à 150 \$ et elles tombaient encore. Ils en avaient acheté pour je ne sais plus combien de millions de dollars. Ils spéculaient beaucoup les messieurs Craig et Luther.

JL : Même s'ils étaient en *partnership* et que leurs risques n'étaient pas limités?

JB : Oui absolument! Même s'ils étaient en *partnership*. Tous les courtiers étaient comme ça: solidairement et conjointement responsables. C'était comme ça quand j'ai commencé chez *Brault & Chaput*.

Alors les choses n'arrêtaient pas d'empirer chez *Craig, Luther & Irvine*. Et puis papa avait une droiture et une direction qui étaient remarquables. Il n'y avait rien pour le faire changer de sa pensée. Il avait une philosophie et une pensée et puis il la suivait. Alors à l'occasion d'un des conseils, il avait dit « Gentlemen, I would propose that all partners stop drawing money because we're not sure that we will be able to pay everybody. » Tu comprends? Ça veut dire que les chiffres n'étaient pas bons, ça regardait mal. En sortant du conseil, Craig a dit à papa: « Paul, you should not talk that way! If you talk that way, Luther is either going to kill you or kill himself. » Et je ne sais pas à quel moment, mais en tout cas la conclusion de tout cela, c'est que Luther s'est tué².

Je n'arrive pas à me rappeler exactement des dates, mais auparavant il y avait eu une dispute, une forte argumentation au conseil. Papa n'arrivait pas à obtenir sa part de capital. Il avait investi plus de 1 million \$ en dollars de l'époque. Il n'avait pas retiré d'argent. Il travaillait trop fort et il en n'avait pas besoin.

Alors il avait déclaré : « Gentlemen, I only have 5 %. Please let me get out. I want to be out clean. Keep all my money. » Il y a laissé toute sa fortune. Il est parti avec zéro sou, mais avant que la société ne fasse faillite. Et il est resté

² En 1932, W.E.J. Luther, président de la Bourse de Montréal, faisait face à des difficultés financières importantes. Il approcha Sir Herbert Holt, président de la Banque Royale, pour lui demander son aide. Devant le refus de ce dernier, Luther fit feu sur lui et le blessa grièvement. Le croyant mort, Luther rentra chez lui et se suicida. La firme *Craig, Luther & Irvine* fit faillite le lendemain. Holt survécut à ses blessures et tenta par tous les moyens d'étouffer l'affaire. Aucune trace de l'événement ne peut être trouvée dans les archives de la Banque Royale. Réf. : McDowall, D. (1993). *Quick to the Frontier: Canada's Royal Bank*. Toronto: McClelland & Stewart.

deux ans à faire les cent pas dans notre maison, de 1930 à 32. Puis il a rouvert *Brault & Chaput*, en 1932.

JL : Ton père était né en quelle année et est-ce qu'il était lui-même d'une famille de négociants, de courtiers ?

JB : Mon père est né en 1895, et son père était couturier: A. L. Brault, couturier, sur la rue Craig.

JL : Lui-même était entré dans une firme comme apprenti, comme cela se faisait dans ce temps-là?

JB : Oui. Alors à partir de ce moment-là, il a vu que ça semblait bien beau d'avoir 5 % d'une énorme maison -- comme si tu avais eu 5 % de *Wood, Gundy*³. Mais il avait les idées trop claires, trop nettes pour refaire la même erreur. Il s'est dit : « Si jamais je repars en affaire, ça va être à mon compte parce que je ne voudrais jamais que quelqu'un prenne des décisions pour moi dans ce domaine-là » et il a été comme ça jusqu'à la fin de sa vie. Il prenait les décisions, il avait un droit de veto et il a toujours eu un droit de veto.

JL : Même lorsque tu étais avec lui ?

JB : Eh bien oui!

MT : Alors à l'époque, il ne devait pas y avoir beaucoup de maisons canadiennes-françaises dans ce secteur-là.

Le courtage à Montréal dans les années 1930 et avant

JB : Là, je peux vous parler du domaine. À l'époque, la business du courtage au Canada se faisait particulièrement à Montréal; c'était la capitale financière. La Banque de Montréal agissait comme la banque centrale du Canada. C'est elle qui émettait l'argent et en avait le contrôle. La Banque du Canada a été fondée

³ Voir [Fiche Wood, Gundy Securities Limited](#)

en 1930 quelques⁴. Alors avant ça, c'était les banques qui émettaient la monnaie: la Banque de Montréal était la première, et la Banque Royale deuxième, etc. Pour moi, de ce que j'ai connu au cours de ma vie, de ce que j'ai vu, les courtiers francophones ont toujours eu une présence et une action très très fortes. Par exemple durant la crise, monsieur L.G. Beaubien était allé voir le président de l'époque de la Banque Canadienne National et il lui avait dit : « Je m'en viens signer une lettre qui garantit tous les courtiers canadiens-français. Je ne veux pas qu'un courtier canadien-français faillisse, ait des difficultés. » Il était allé signer une garantie. Il les a endossés. Il n'y a aucun courtier canadien-français qui a fait faillite durant la crise. C'est quelque chose de très important.

JL : Ça, c'est essentiel parce qu'on a jamais ramassé ça.

MT : Non, c'est la première fois!

JL : Je vais te montrer ce qu'on est en train de faire plus tard, je ne veux pas t'arrêter. Mais de ce que nous avons accumulé, à ce moment-là, il y avait L.G. Beaubien, René-T. Leclerc, la famille Forget et la famille Geoffrion.

JB: Sur René-T. Leclerc, moi j'en connais beaucoup. C'est évidemment Aristide Cousineau. Si vous voulez en savoir plus, je connais très bien Yves Cousineau, son fils. Je pourrais vous mettre en contact.

JL : Ce que tu as dit sur *L. G. Beaubien*⁵, ça c'est crucial. Dans nos textes de référence, on a constaté que *L.-J. Forget*⁶ transigeait un volume très important sur la Bourse de Montréal. Certains textes parlent de la moitié du volume. Mais nous n'avons pas de références sur l'importance de *L. G. Beaubien*.

L'impression générale, c'est que le courtage financier au début du 20^e siècle était surtout anglophone. Il y a eu des maisons francophones actives à un certain degré, mais que tu dises que L. G. Beaubien était assez fort pour endosser tout le monde, c'est du solide ça.

⁴ La Banque du Canada a été fondée en 1935.

⁵ Voir Fiche *L. G. Beaubien & Cie Limitée*

⁶ Voir Fiche *L.-J. Forget & Cie.*

JB : Je crois que la maison *L.G. Beaubien* a toujours été la plus grosse et de beaucoup. Ce dont je me souviens du début de ma carrière, du moment où j'ai pris contact avec les maisons et nos compétiteurs, *Forget* était très axée sur les mines⁷. Et si la maison a décliné, c'est justement à cause de son orientation vers les mines. Alors que *Beaubien* était orienté vers la gestion de fonds. Ce sont eux qui géraient le plus d'argent au niveau du concept actuel de gestion de comptes.

JL : Avec leurs filiales en France et la filiale en Suisse, et la Banque Beaubien en Europe ?

JB : Oui. Ils étaient dans une classe complètement différente.

JL : Pour nous, ce que tu dis est très important; nous ne retrouvons ça nulle part. Alors Beaubien est allé à la BCN pour garantir les maisons francophones. La rue était surtout anglophone, mais il y avait des Francos qui étaient plus importants que ce que l'impression générale laisse croire.

JB : Oui. La BCN était la banque des courtiers francophones. La Provinciale était très petite. Cela a changé par la suite. Dans le courtage, il y avait aussi de plus petites maisons qui s'occupaient de débentures. C'était l'équivalent de ce qu'on a connu par la suite, comme *Florida Matteau* à Shawinigan.

La fondation de *Brault & Chaput*

JL : Alors ton père quitte *Craig, Luther* en 1930, et en 1932, il fonde *Brault & Chaput*. Qui est ce monsieur Chaput?

⁷ *Forget & Forget*, agent de change. Maison fondée en 1929 par Maurice et Gilles Forget, fils de Rodolphe Forget. Voir : Biographies canadiennes françaises (1928/1929). *Maurice Pierre Rodolphe Forget; Gilles J. Forget*. Montréal : Éditions biographiques canadiennes françaises, pages 166/167.

JB : C'était le colonel Jean Chaput⁸, fils d'Armand Chaput, qui était le frère de ma grand-mère, Rose-Anna C. Chaput. Elle avait épousé Gabriel Marchand, fils de Félix-Gabriel Marchand⁹ ;

Il était premier ministre du Québec, mort au pouvoir en 1900. Il a voulu rendre les livres gratuits dans le système scolaire et il a été excommunié parce que ça dérangeait la *business* des moines.

Il est allé se battre deux fois à Lacolle. Il était à Saint-Jean d'Iberville. C'est lui qui a fondé le journal *Le Canada français* qui est encore très important et puis il écrivait. J'ai lu une pièce de théâtre qui s'appelait : « Les faux brillants. » Et c'est comme une pièce de Molière. Alors ça, c'est du côté de maman.

JL : Donc Brault et Chaput étaient reliés au point de vue familial.

JB : Oui. C'était la famille des grossistes Chaput, qui était importante. Il y avait le grossiste en alimentation Hudon & Orsali qui importait le café, le chocolat et puis l'alcool. Et puis il y avait dans la même ligne la maison Chaput qui importait également l'alcool, le chocolat et le café, ce genre de choses là. Quand ils ont su que le gouvernement voulait nationaliser l'alcool, ils ont fait des commandes énormes. Il y avait des bateaux de scotch, de whisky qui s'en venaient. Les deux firmes ont fait un coup de fortune parce qu'ils avaient beaucoup de stock à vendre.

J L : Ce que tu nous racontes sur la famille Chaput, c'est également la trame historique de la famille de Jean Ostiguy : le grand-père Wilson était aussi dans le commerce de l'alcool.

⁸ Jean-E Chaput. Directeur et fondateur de la maison *Brault, Guy, Chaput Inc.* Voir : *Biographies canadiennes françaises* (1965). *Jean-E. Chaput*. Montréal : Éditions biographiques canadiennes françaises, page 1225

⁹ Félix-Gabriel Marchand, premier ministre du Québec du 24 mars 1897 au 25 septembre 1900. <<http://www.assnat.qc.ca/fr/deputes/marchand-felix-gabriel-4317/biographie.html>>

Les origines familiales et la formation

JB : Alors, je vous parle des premiers pas dans la finance de mon père. Ça a certainement eu une influence sur moi. Dans ma jeunesse, vers l'âge de 13 ou 14 ans, papa m'impliquait dans son travail au moment des congés de l'été ou de Noël. J'étais accoutumé un petit peu au bureau; il me demandait de faire des dépôts bancaires ou d'autres choses comme ça.

JL : Tu étais le seul dans ta famille à suivre ce parcours-là ou les autres l'ont fait aussi?

JB : Non, mon frère Michel est cinéaste, c'est un cinéaste que vous connaissez sûrement. Mes sœurs, elles ont eu chacune leur profession. Mon frère Michel n'avait aucun intérêt dans le métier de courtier. Alors de mon côté, j'ai eu beaucoup de difficulté à m'amuser à l'école. Je ne trouvais pas cela intéressant et j'imagine que je n'ai pas eu des professeurs qui ont attiré ma curiosité; et j'ai développé un dégoût de l'école. Et vers 19 ans/20 ans, j'ai dit à mes parents que j'arrêtais l'école. Mais par la suite, ça ne m'a pas pris beaucoup de temps pour me rendre compte que je n'avais pas le bagage nécessaire pour réaliser ce que j'avais en tête.

JL : Si je peux me permettre, à quelle école es-tu allé?

JB : Si tu veux vraiment savoir, j'ai fait à peu près 14 collèges ! J'ai fréquenté le Mont-Saint-Louis, l'Académie Querbes; j'ai été pensionnaire au Collège Notre-Dame; je suis allé au Séminaire de St-Jean. J'ai fait ma tournée.

JL : Tu n'étais pas un peu turbulent ?

JB : Ah oui! J'étais délinquant; j'avais un côté délinquant.

MT : Vous étiez au mont Saint-Louis dans les années 40 ?

JB : Oui, je m'en souviens. Je ne peux pas l'oublier parce que la journée de la Victoire, on est sorti dehors avec la fanfare du Mont-Saint-Louis. On a fait une

parade. Et le lendemain, alors que c'était l'Alléluia pour tout le monde. Le préfet nous avait gardés en punition. Alors, j'étais là entre 1942 et 1945.

L'intérêt pour la finance

J'étais attiré par la finance. À ma sortie de l'école, je travaillais pour mon père, qui m'avait donné une petite *jobine* au bureau; j'ai fait un peu toutes les *jobs*. À un moment donné, je lui ai dit : « Écoute, je vais aller travailler pour quelqu'un d'autre. » Papa me dit : « Je vais te trouver un bureau : je vais appeler mes amis chez *Beaubien* » J'ai répondu: « Moi, je vais trouver mon endroit moi-même. » Je ne ne voulais pas qu'il s'en occupe. Et j'ai décidé d'aller chez *Pitfield, Mackay, Ross*. J'ai commencé dans le département qu'on appelait le *French department* avec Maurice Arbour. Et c'est là où je me suis rendu compte qu'il me manquait beaucoup de bagage, que j'avais beaucoup à apprendre pour me former. Je suis autodidacte et j'ai toujours accepté les *challenges*. Tout ce qui m'était représenté comme des choses au-dessus de mes forces, je les acceptais toujours. Alors toute ma vie, j'ai fait des choses au-dessus de mes forces. Eh bien c'est difficile, parce que rendu à un certain âge, il faut arrêter de faire des choses au-dessus de ses forces.

Mais aie ! C'est amusant que je vous dise cela, parce que je ne m'y étais pas arrêté auparavant !

Pour mes amis, j'ai toujours pris des gens exceptionnels autour de moi. J'ai toujours été bien entouré; et aussitôt que je faisais une rencontre, que je voyais qu'il y avait quelque chose d'intéressant chez cette personne-là, je m'en faisais un ami, et ça me développait. Mais j'ai appris que tu ne te fais pas ami avec qui tu veux. Avec des gens intelligents ou ceux avec qui tu peux aller chercher des ressources, il faut que tu donnes en échange sinon ça ne dure pas. Parce que si le gars se sent drainé, il va dire que tu es un profiteur. Alors j'ai appris, par des voies naturelles, à échanger et à aller chercher des choses chez des gens, mais aussi à en donner, pour attirer la curiosité de l'autre côté. La première personne

qui a eu beaucoup d'influence sur moi, ça a été Guynemer Giguère, professeur au doctorat en finance aux Hautes Études Commerciales. C'était mon *chum* intime. Et quand je me suis séparé, il m'a accueilli chez lui durant six mois. Il voyait bien qu'il me fallait me loger quelque part. Je n'étais pas pour retourner chez ma mère! Il habitait sur le haut de la montagne à Wesmount. Et je me souviens, nous mangions au restaurant Chez son Père. Il m'a dit : « J'ai une chambre chez moi. Je suis prêt à ce que tu viennes vivre à la maison, mais je vais te dire tout de suite quelles sont les règles ». Premièrement : « Je te l'offre pour quatre mois. » Ensuite, il dit : « Il faut que tu téléphones quand tu ne viens pas souper le soir; il faut que tu le dises. Mais tu n'appelles pas à 5h et demie pour dire que tu ne viens pas souper ». Parce qu'il avait une *nanny*: nous étions bien organisés. Ç'a été mon plus grand penseur.

À ce moment-là, en 1966, il enseignait aux HÉC, mais je ne me souviens plus si son emploi principal était au Trust Général ou chez Bolton, Tremblay. Mais il a terminé sa carrière comme professeur aux HÉC.

Chez Pitfield, Mackay

Alors je suis allé chez *Pitfield, Mackay*, cela a été une période très agréable. Premièrement parce que je suis tombé dans une très belle équipe. On appelait ça le *French department* parce que c'était une gang de Francos sous la direction de Maurice Arbour, qui savait nous stimuler. Il était tout naturellement un bon *coach* ! C'était un super *coach*. Et il a fait de nous l'équipe la plus productive de *Pitfield*. On était les plus rentables à tout point de vue. C'est nous qui faisons les plus gros contrats, c'est nous qui faisons le plus de contrats, c'est nous qui faisons la plus grande rentabilité par contrat, on faisait tout plus.

À la même période, il y avait Jean-Louis Tassé¹⁰, Claude Guy, Jean-Luc Lussier, Simon Sénécal. Il y avait aussi Pierre Langlois qui est devenu mon comptable

¹⁰ Voir [Profil Jean-Louis Tassé](#)

chez *Brault, Guy, O'Brien* et qui par la suite a été vice-président, responsable de la comptabilité à la Caisse de dépôt.

JL : Jean-Louis Tassé nous disait qu'il y avait peu d'endroits où existait un département de Francos et *Pitfield* en était un. Il avait commencé chez *Royal Securities*¹¹ où tout était en anglais. Alors selon lui, une des raisons du succès de *Pitfield*, c'est qu'ils ont groupé les vendeurs et créé une équipe de Francos qui se sont adressés à une autre clientèle.

MT: Ça, c'est important la clientèle. Votre clientèle c'était qui ? Des francophones? Et quel type de valeurs transigiez-vous ? Des obligations municipales ?

JB : C'était essentiellement une clientèle francophone. Et je n'ai jamais été un gars d'obligations. J'ai toujours été un gars de *stocks*. J'ai toujours œuvré dans le domaine des actions, tout comme Claude Guy d'ailleurs.

J L : À ce moment-là, votre firme était une importante maison d'*underwriting*¹². Étiez-vous le système de distribution de *Pitfield*, ou étiez-vous plus axés sur la gestion de comptes, la gestion de patrimoine selon la terminologie actuelle ? Et comme à ce moment-là, il y a peu de Francos qui étaient dans les actions, vous deviez donc avoir la crème des clients qui achetaient du *blue chip* comme on dit, qui achetait les titres des grandes corporations ? Et si Claude Guy œuvrait dans le même milieu, votre clientèle devait être la crème de la société de Montréal ?

JB : Ah oui! Et chacun avait son réseau. Jean-Luc Lussier avait comme client la famille Godin et toutes ses successions¹³. C'était des commandes par millions de dollars et Jean-Luc avait toute leur *business*.

JL: Vous aviez donc des clientèles vraiment choisies ?

JB : Eh bien à ce sujet, il y a deux points importants. Nous étions compétents. Nous savions quoi faire et les gens qui avaient besoin de ce type de service nous

¹¹ Voir Fiche *Royal Securities Corp.*

¹² Underwriting : souscription

¹³ Sévère et Hubert Godin, voir histoire de Tassé & Associés, note 7.

contactaient : qui doit se rencontrer se rencontre! Et puis, comme équipe, on était aussi fort ensemble que beaucoup de maisons complètes. Parce qu'on travaillait bien en équipe, on était aussi fort que plusieurs maisons anglaises. Par exemple, Jean-Luc avec sa clientèle concluait souvent mes transactions, parce que j'opérais dans un autre type de clientèle. Grâce à cela, globalement, on faisait des volumes épouvantables!

JL : Pour situer la période, tu dis être entré chez *Pitfield* à 20 ans. Nous parlons donc des années '52/'53. Tu y es entré à quel titre ? Comme commis? Comme apprenti ?

JB : Comme vendeur ! Dans le *French department* il n'y avait que des vendeurs. Ils ne nous apprenaient rien, il n'y avait pas d'apprentissage.

JL : Tu n'es pas passé par la comptabilité, le *trading* et des choses comme ça?

JB: Non, parce que j'avais fait tout mon apprentissage chez *Brault, Chaput*, avec mon père. Moi je suis un vrai courtier, de pensée et de formation. J'ai fait toutes mes classes. J'ai travaillé à la Bourse: j'ai commencé par écrire sur les tableaux, j'ai été *phone boy*, *trader*, j'ai fait la comptabilité des dividendes. J'ai tout fait dans une boîte de courtage. Il n'y a pas une partie d'une boîte de courtage que je ne connais pas!

Et des courtiers de pensée et de formation, il n'y en avait pas beaucoup. Dans toute ma carrière, je n'en ai pas trouvé beaucoup. J'en ai trouvé, mais on se connaissait tous.

JL : Parmi tes associés, quelles étaient leurs spécialités ? Est-ce que Claude Guy était un gars de *stocks* aussi?

JB : Oui. Mais Jean-Luc Lussier était un gars de *bonds*, Simon Sénécal se situait entre les deux, mi-actions/ mi-obligations.

JL : Vous étiez donc une bonne équipe, un des points dynamiques de chez *Pitfield*.

JB : Oui. Et pour avancer dans l'entrevue, j'échangeais avec Claude Guy et je *flirtais* avec l'idée qu'on allait partir ensemble, qu'on allait démarrer notre propre commerce. Parce qu'on n'était pas des gars de vente à pression, des *peddlers*. J'ai développé une aversion à être obligé de vendre une émission. La question de l'engagement que les maisons ont vis-à-vis l'émetteur, ça me mettait dans l'embarras; parce qu'on ne pouvait pas avoir des idées sur la qualité de la compagnie. Et je trouvais très important d'avoir une idée sur la compagnie, sur le *stock* et avoir une deuxième idée sur la dette. J'en faisais de la dette, mais c'était toujours une deuxième idée, et ce n'était qu'une partie du portefeuille. Pour moi, ce n'était pas conservateur d'acheter des obligations. Je trouve qu'il y a autant de risque dans des obligations que dans du stock. Juste de savoir où les taux d'intérêt s'en vont, c'est difficile parce qu'autrement tu te fais ramasser!

JL: Est-ce que le département d'*underwriting* de *Pitfield* vous poussait beaucoup à vendre les actions qu'ils émettaient?

JB : Oui. C'est tout ce qu'ils faisaient.

JL : Vous n'aviez pas le choix?

J.B : Eh bien, on n'avait pas le choix, mais on le prenait le choix. On était très critiqué. Et puis, il y avait du chantage qui se faisait.

Brault, Guy, Chaput Inc.

Si tu n'achètes pas telle affaire, si tu n'achèves pas de vendre ça, tu n'auras pas telle autre émission. Jusqu'au moment où j'en ai eu assez et on est parti. Et finalement, j'ai négocié avec papa et Claude Guy; et Claude et moi sommes entrés chez *Brault & Chaput*. Moi je pouvais toujours entrer, mais ça me prenait Claude Guy pour entrer comme *senior*. Face à mon père, il ne fallait pas que je rentre comme partenaire *junior*. Finalement nous sommes entrés comme partenaires seniors à statut égal face à papa. Nous étions dans un *partnership* à trois, trois partenaires égaux.

JL : Chaput n'était plus là à ce moment-là ? Il avait pris sa retraite ?

JB : Non. Il n'a jamais eu de poids dans la société. Si l'on veut, il avait pris sa retraite dès le commencement. Papa s'était servi de son nom; c'était simplement le *trader* sur le plancher de la Bourse. Il lisait ses journaux toute la journée, il ne faisait rien.

Papa faisait vivre trois familles. La sienne, la famille de son frère, Pierre Brault, qui était *partner* dans *Brault & Chaput*, et puis la famille de Jean Chaput. Il les a toujours fait vivre. Quand je suis entré dans le *partnership* ce n'était pas gros *Brault & Chaput*.

Alors nous avons changé le nom pour *Brault, Guy, Chaput Inc.* en plaçant Guy avant Chaput pour montrer que dans la société il y avait un changement de génération, et un changement dans le *management*.

JL : Brault père, Brault fils et Claude Guy, vous étiez tous trois égaux ?

JB : On était tous égaux. Sauf que papa avait un droit de veto.

Au départ, le mécanisme de prise de décision chez *Brault, Guy, Chaput* a été très difficile. Parce que personnellement je me retrouvais dans un triangle. On avait beaucoup d'idées pour travailler, mais papa nous demandait toujours de le convaincre. On travaillait le samedi et le dimanche et lorsqu'on arrivait le lundi matin, on avait une pile ça d'épais de *tickets* à compléter. On travaillait sept jours par semaine. Tu ne peux pas imaginer le nombre d'heures qu'on travaillait.

Pour réussir, c'est assez simple : il faut y mettre beaucoup d'heures ! Et on arrivait avec des idées. Je me souviens par exemple qu'on transigeait du *Shawinigan* ou autre chose. Il fallait qu'on dise cela à papa et qu'on le convainque. Et papa disait non à chaque fois. C'était un non-man et le convaincre représentait un exercice extraordinaire. Parce qu'il nous disait « non », pas dans le sens où on n'avait pas le droit de revenir; c'est qu'il fallait qu'on retourne à la table de travail et puis on réappliquait et on se disait : « Ouais, il faut cette fois que je le convainque! » Des fois, je ne rajoutais peut-être pas

grand-chose, mais il m'avait retourné à la table de travail. Il y avait même des fois où je ne rajoutais rien et ça passait.

Il disait non et la prise de décision bloquait. Le vote ou la ligne de pensée ne se divisait pas toujours de la même façon. Des fois Claude et moi, on était ensemble et là papa était tout seul. Cela ne nous faisait rien parce qu'il avait le droit de veto. Mais des fois, j'étais du côté de papa et alors Claude se disait : « On sait bien, il est avec son père; pour lui, ça va bien. » Et quand lui était avec papa contre moi, je me disais : « On sait bien, je suis toujours le mauvais angle du triangle ».

JL : Est-ce que Claude Guy était plus conservateur que toi en termes de décisions financières ?

JB : Il n'était pas seulement conservateur. Claude Guy était contrôlant et il avait une vue très limitée en ce qui touchait le développement de notre commerce, dans le sens qu'il fallait quasiment qu'il sache le nom de chaque fille qui travaillait sur une machine Olivetti. Ce n'est pas qu'il tenait à le savoir; c'est qu'il ne pouvait pas y avoir un *typewriter* pour rien, sans qu'il sache ce que faisait la fille. Tu comprends? Alors, ça ne dépassait pas la capacité de l'homme. Quand tu fais quelque chose de grand, il faut que cela dépasse tes capacités personnelles. Il faut que tu trouves les moyens pour faire confiance, pour donner des responsabilités à d'autres dans une équipe. Et c'est l'équipe que tu diriges qui va amener à réaliser quelque chose.

JL : Alors si je comprends bien, dans ton triangle, la dynamo, l'apport de nouvelles idées, l'envie d'avancer, l'envie d'essayer de faire des transactions nouvelles, c'était toi ?

JB : Absolument! Et Claude nous a empêchés de faire des choses extraordinaires, comme des associations avec des gars de Toronto. Par exemple, pour à peu près rien, on achetait le contrôle des Magasins 5/10/15 cents de l'époque. Pour un investissement de 50/60 000 \$ et une garantie équivalente à la banque, je pense qu'on aurait fait à peu près quatre millions \$. À ce moment-là, c'était du

fric en maudit! C'était des gros sous! Claude a refusé plusieurs affaires comme ça parce qu'il était tellement rationnel, il était tellement contrôlant; il fallait qu'il voie tout et qu'il comprenne tout. Et alors, cela a fait de la chicane avec mes associés, avec Jean-Luc Lussier particulièrement. Jean-Luc c'est un gars de vision.

JL : Au moment où vous avez formé *Brault, Guy, Chaput*, vous étiez trois en incluant ton père. Quand Jean-Luc et Simon sont-ils entrés? Presque en même temps ou quelques années après?

JB: Jean-Luc est entré environ six mois après nous. Il est devenu ben chum avec papa ; il était devenu plus près de papa que je pouvais l'être. J'avais moins de contact avec mon père quand Jean-Luc est arrivé. Et Simon est arrivé pas longtemps après, avec l'aide de Jean-Luc.

JL : Si je comprends bien, à ce moment-là vous aviez vidé la section francophone de *Pitfield* ?

JB : Oui, les éléments importants étaient partis. Au début du nouveau *partnership*, papa nous disait : « Si je peux vivre avec vous autres cinq ans, j'aimerais ça; je serais dans le *velvet* comme il aimait dire. À l'époque, faire 1000 piastres de revenu dans une journée c'était considéré comme quelque chose. C'était une très bonne journée pour le bureau. Les chiffres n'étaient pas très gros.

Dans ce temps-là, l'ordre de grandeur des choses n'était pas le même. Lorsque papa est mort, en octobre 1963, je pense qu'il avait 70 000 piastres dans son compte de banque. Il est resté associé jusqu'à la fin, cinq ans après que nous soyons entrés comme associés, Claude Guy et moi.

Président de Brault, Guy, Chaput Inc.

Je suis devenu président à ce moment-là. Nos bureaux étaient situés au rez-de-chaussée de l'ancien édifice du Crédit-Foncier¹⁴. Par la suite nous avons suivi le

¹⁴ Situé sur la rue Notre-Dame. L'édifice a été démolé pour faire place au Palais de justice.

Crédit-Foncier dans son nouveau siège social¹⁵. Nous avons beaucoup de projets et un évènement qui en a concrétisé un très important, c'était la tempête du siècle à Montréal [le 4 mars 1971, NDLR]. La ville a été bloquée durant trois jours ; il y avait trois pieds de neige, aucune voiture ne pouvait monter la côte Beaver Hall. Les gens faisaient du ski et de la motoneige sur la rue Sainte-Catherine et sur la rue Sherbrooke. Je suis remonté chez moi à pied en suivant un autre gars. Et comme c'était fatigant, je me suis mis à faire les bars pour me *reposer* ! J'ai rencontré un gars qui s'appelait Yves Cousineau¹⁶ et ça nous a pris toute la nuit pour arriver chez nous !

Yves Cousineau était analyste financier, un gars qui détenait de nombreux diplômes. On a rapidement construit une amitié et on a développé le projet de monter un département de recherches sur l'économie, la finance et la bourse. Le contexte dans lequel on a bâti ce département-là, c'était un contexte où les institutions n'effectuaient pas leur propre recherche. C'était les courtiers qui bâtissaient des départements de recherche et qui "vendaient" leurs recherches contre des commandes d'actions à des institutions financières, compagnies d'assurances, caisses de retraite, banques et tout le reste.

JL : Si je me souviens bien, à ce moment-là les commissions étaient fixes. Autrement dit, les institutions payaient vraiment pour ta recherche lorsqu'elles te donnaient une commande ?

JB : Exactement. Et nous, on avait décelé qu'il existait un grave problème au niveau des conflits d'intérêts des grosses maisons. Les *Gundy, Ames*¹⁷, *DS*¹⁸, les grandes maisons d'*underwriting* avaient monté des départements de recherche. Mais pour nous, elles se plaçaient dans un conflit inacceptable. Elles prétendaient vendre des recherches à des institutions et en même temps elles prenaient des engagements envers les compagnies étudiées; elles étaient

¹⁵ Aujourd'hui occupé par Québecor.

¹⁶ Yves Cousineau, fils d'Aristide Cousineau qui fut président de René T. Leclerc.

¹⁷ Voir Fiche A.E. Ames & Co. Limited

¹⁸ Voir Fiche Dominion Securities Corp.

responsables du financement des compagnies qu'elles recommandaient, ou ne recommandaient pas.

Et le conflit a vraiment éclaté avec une étude d'Yves Cousineau. Yves suivait Bombardier Inc. et les *underwriters* avaient souscrit à une émission de Bombardier. Au même moment, Yves a fait une étude sur la compagnie et il a montré que c'était un mauvais moment pour acheter ses actions. Il a alors affiché une recommandation de vendre sur Bombardier. C'était la première fois que cela se faisait et ça a causé un tumulte. Le syndicat voulait tenter une poursuite contre Yves parce que, selon eux, d'avoir écrit un papier négatif nuisait beaucoup à la vente.

Alors nous nous sommes rendu compte à quel point c'était important de monter un département de recherche qui soit carrément indépendant de l'*underwriting*. Et nous avons bâti notre maison sur ce principe-là.

JL : Yves Cousineau est-il entré chez vous comme associé et à ce moment-là, son père avait-il quitté Leclerc ?

JB : Yves est entré comme associé et monsieur Cousineau était vivant, mais il était sorti de chez *Leclerc*. C'est pour cela qu'Yves a préféré venir chez nous plutôt que chez *René T. Leclerc*; la firme était alors dirigée par un autre groupe.

JL : C'est à ce moment-là que vous avez décidé de monter un bon département de recherche ?

JB : On a bâti un bon département de recherche et ça a été extraordinaire. Il y avait seulement deux autres maisons qui fonctionnaient avec le même concept que nous, *Loewen*, *Ondaatje* qui avaient démarré presque en même temps que nous, et une autre maison de Toronto.

JL : Est-ce que *Jones*, *Heward* fonctionnait sur le même principe ?

JB : *Jones Heward* n'était pas une boutique de recherche. C'était une boutique de gestion de comptes, mais qui faisait également de l'*underwriting*. Ils s'occupaient par exemple des émissions de Dominion Textile.

Nous avons travaillé pour développer ce département-là dans les années '70 et c'était des années de récession. Et malgré le contexte difficile, tout ce que l'on faisait, chaque geste que l'on posait, était rentable tout de suite. Quand on a ouvert Toronto ou Québec, les succursales ont été rentables dès la première année.

La deuxième chose qui nous a procuré un succès rapidement c'est le fait -- et je tenais mordicus à cette idée-là -- de n'avoir que des Canadiens français dans la recherche. Dans l'équipe de recherche, nous avons Georges Lopresti comme généraliste et Pierre Mercier dans le secteur pétrolier. Mercier est ensuite allé chercher Philippe Hervieux au ministère de l'Énergie du Québec. Comme analyste minier, nous avons Jean-Guy Masse qui, à l'époque, était classé numéro un au Canada.

JL : Pierre Mercier et Jean-Guy Masse étaient assez cotés pour former par la suite leur propre boîte -- *Mercier, Ouimet, Masse* ?

JB : C'est exact. Parmi mes vendeurs, j'avais recruté Marc Beauchamp. Par la suite, Marc a été président fondateur de Novacap, un important fonds de capital de risque, auquel se sont jointes des banques et la Caisse de dépôt.

Le nom de Paul J. Deslauriers te dit peut-être quelque chose? Lui aussi était dans l'équipe de vente. Il a fait une belle carrière en finance corporative à Montréal et à Toronto. Il y en avait d'autres, mais tous des Canadiens français.

Durant les années '70, ne pas faire d'*underwriting* et de ne compter que des analystes francophones dans notre département de recherche, cela nous procurait un grand renom à Toronto et nous ouvrait plus facilement des portes. Quand on appelait les comptes institutionnels à Toronto que ce soit Manufacturers Life ou Confederation Life, pour les informer sur une de nos

recherches, ils nous offraient un *meeting* dans les 24 heures. La réponse habituelle c'était : « Vous pouvez venir demain ou après-demain... ». Si *Gundy* ou une autre grande maison sollicitait une rencontre, le délai était normalement d'une semaine ou deux. Les clients institutionnels voulaient absolument savoir ce que les *Frenchies* pensaient, parce que nous avions des points de vue différents.

Et en plus, compte tenu de tous les évènements politiques qui se déroulaient au cours de cette période, on sollicitait nos opinions tant en politique qu'en économie.

La crise du pétrole

JL : La crise du pétrole de '73/'74: comment avez-vous réussi à passer à travers cette période-là ? Ça a brassé fort à plusieurs endroits. Certains nous ont dit que cette période-là avait été le commencement de la fin pour plusieurs maisons, entre autres pour *Morgan, Ostiguy*¹⁹. Il semblerait que les difficultés rencontrées au cours de cette période auraient poussé Jean Ostiguy à fusionner sa maison. Est-ce que ce fut aussi difficile pour vous ou si la qualité de votre recherche vous a permis de passer à travers cette crise ?

JB : On a toujours fait de la bonne recherche et on a toujours fait de l'argent avec notre recherche, toujours! Dans un budget de revenus de quatre millions \$, 50% provenaient de la recherche. J'avais créé un groupe, le R. M. T, *research-marketing-trading*, qui fonctionnait sous forme de *pool*. Tout le monde disposait au départ d'un salaire raisonnable et tous les membres du groupe qui contribuaient aux efforts du *pool* participaient au supplément de revenu selon leur contribution. Cela incluait les traders, les gars qui vendaient notre recherche et les gars en recherche qui aidaient les vendeurs; parce que les analystes eux

¹⁹ Voir [Fiche Morgan, Ostiguy & Hudon Ltée](#)

aussi visitaient ou parlaient aux clients. Tout le monde travaillait ensemble. Notre firme faisait partie des plus importantes *block lists*²⁰ du pays.

Et puis ça s'est fait quasiment en douceur, dans le *velvet* pour utiliser l'expression de mon père !

JL : Et je suppose que sur le parquet, tu avais de bons gars?

Le trading

JB : Des moyens *traders* ! Des numéros un ! Pour moi, le *trading* a toujours été un point fort et une nécessité. Étant donné que je venais d'une petite maison, j'étais obligé de me faire reconnaître par la qualité de l'exécution avant de me faire reconnaître pour la qualité de la recherche. Le *trading* fait partie de ma première formation; et la manière de me distinguer, ça a été dans l'exécution.

JL : Mais à ce moment-là, est-ce que ton *block trading* se faisait sur le parquet ou est-ce que tu le faisais plus directement dans le bureau?

JB : On faisait les deux, parce qu'à cette période-là, il fallait quand même *tape*²¹ les transactions, on n'avait pas le choix. Nous devions obligatoirement enregistrer les transactions sur le parquet.

L'équipe de vente du bureau dénichait les acheteurs et les vendeurs et plaçait ensuite les deux côtés de la commande sur le parquet pour que les *traders* l'inscrivent.

MT : La principale partie de l'activité de votre firme reposait sur le volet actions?

²⁰ *Block list* : liste de courtiers préférentiels que les institutions contactent lorsqu'elles désirent transiger des volumes importants d'actions.

²¹ *Tape* : inscrire une transaction d'actions sur le *ticker tape* en l'effectuant sur le parquet de la Bourse.

JB : Ah, oui ! Et puis en forts volumes ! Au point où Jean-Luc Lussier qui supervisait l'activité obligations disait : « Ça va tellement bien votre affaire que j'aime autant ne pas faire grand-chose ! »

JL : Les obligations représentaient 5 %? 10 %? 15 % de votre revenu total ?

JB : Je ne peux pas me rappeler du pourcentage, mais dans l'ensemble c'était négligeable.

JL : Donc, vous aviez des petites participations dans les obligations gouvernementales : *Canada, provinces*. Et si tu ne voulais pas faire d'*underwriting*, tu ne sollicitais pas les compagnies non plus pour participer à leurs emprunts obligataires ?

Mais s'il y avait une émission de *stocks* quelque part, est-ce que *DS* ou *Gundy* vous incluait dans le groupe de distribution ?

JB : Ils nous en offraient quelques fois, mais ce n'était pas notre type de commerce. C'est sûr qu'une fois de temps en temps on en avait, et qu'on souhaitait en avoir un peu. Certaines institutions passaient des commandes chez nous, et on aimait bien y répondre. Mais on n'était pas très fort dans ce genre d'opérations, et en plus, les grosses maisons avaient peur de nous autres. Parce qu'elles n'aimaient ni le type de commerce ni les volumes que l'on réalisait. J'ai compris à quel point elles nous craignaient lorsque je suis entré chez *Lévesque, Beaubien*²²

Par exemple, quand on a ouvert un bureau à Toronto avec Allen Hobbs, la succursale est devenue rentable tout de suite. Tout de suite! On faisait beaucoup d'argent! On doublait nos profits tout le temps. C'est allé tellement loin nos profits que la Bourse nous a empêchés d'opérer parce qu'il trouvait qu'on n'avait pas assez de capital. Parce que la Bourse n'incluait pas les comptes recevables dans le calcul du capital liquide net. Nos comptes à recevoir de la Caisse de dépôt ou de Sun Life n'étaient pas pris en compte malgré leur niveau de qualité malgré que ce soit des *triples A*. Et je vous laisse imaginer à quel

²² Voir [Fiche Lévesque, Beaubien Inc.](#)

niveau se situaient ces comptes à recevoir étant donné les volumes de transactions que l'on brassait avec eux. Le problème était devenu tellement aigu que j'ai fait venir chez moi Michel Bélanger, le président de la Bourse de Montréal.

J'étais assez *chum* avec Michel pour lui dire : « Ça n'a pas de bon sens! Il faut me donner un coup de main. Regarde nos chiffres ! » Et en passant, je tiens spécialement à dire qu'il ne faut pas croire que la Caisse de dépôt a été un moteur pour nous ! La Caisse de dépôt n'était que le troisième ou quatrième plus gros compte chez nous. Le premier compte, c'était la Sun Life.

La Caisse de dépôt

JL : Ta remarque rejoint celle de Marc-André Élie²³ au sujet de la Caisse. Il raconte que leur volume de transactions avec la Caisse était tellement négligeable que Louis Rousseau était allé voir Claude Prieur pour fermer le compte. Louis aurait dit à Claude Prieur : « Tu crois que tu me fais la charité alors que tu me coûtes de l'argent. »

JB : Louis était super! Vraiment super !

Et en plus la Caisse avait commencé à établir des règles où l'on était payé moins cher lorsqu'on travaillait pour eux que pour les autres clients. Ils ont été les premiers à ne pas s'occuper des règles en vigueur ; ils ont enclenché un mouvement qui nous amène là où en est rendue la finance aujourd'hui. Ce sont ces grandes institutions-là qui ont commencé à aller contre les règles établies. Ils nous ont dit : « On vous paye sept cents la part », au lieu de trente cents comme Sun Life ou les autres payaient. Et le fait que ce soit un organisme gouvernemental, ça a passé.

²³ Voir Entretien Marc-André Élie

Et bien nous, on était tellement bon dans notre *block list* qu'on en est venu à cesser de les appeler ; on était capable des placer les titres ailleurs, au prix désiré, et avec une commission régulière.

À un moment donné, un de leur représentant a téléphoné et c'est moi qui ai pris l'appel. Je lui ai dit : « Écoute, t'es chanceux qu'on vous appelle et que de temps en temps on fasse des transactions à sept cennes. ». Et j'ai continué : «Parce que, dans certain cas, pour un *block* plus rare, je vends plus cher et le *block* étant plus cher, je peux donc charger plus cher de commission. Penses-tu que je vais te l'offrir avec 40 % de rabais ? »

JL : Donc à ce moment-là, votre activité était bien organisée, vous aviez une bonne reconnaissance des principaux comptes au Canada et c'est votre recherche qui vous a amené à ça.

Une recherche indépendante et effectuée par des analystes francophones

JB : Notre recherche avec un certain caractère : une recherche indépendante et effectuée par des analystes francophones. Avec le temps, se sont ajoutés quelques Anglais, mais en conservant notre particularité. Moi, je veux te dire quelque chose. C'est qu'aujourd'hui, une maison qui déciderait de monter un département de recherche uniquement avec des francophones, elle doublerait ou augmenterait sensiblement son chiffre d'affaires. Quand je suis entré chez *Lévesque, Beaubien* j'ai voulu faire la même chose. Mais ils n'arrivaient pas à comprendre mon point de vue; ça ne leur rentre pas dans la tête.

MT : Pouvez-vous expliquer pourquoi?

JB : Le volume augmenterait parce qu'il y a des talents extraordinaires. Mais pour y arriver, pour mettre en marche le mécanisme pour s'y rendre, ça prend beaucoup de conviction intérieure et de force intellectuelle. Il faut avoir confiance et il faut avoir une force. Si le Club de hockey Canadiens comprenait 80 % de francophones, on serait les premiers tout le temps, il n'y aura même pas de

deuxième ! Mais les dirigeants se disent « Eh bien tel gars est meilleur ! Et tel autre, un peu meilleur et tel autre aussi. » À la fin si tu les rassembles tous ensemble, ça n'a pas de bon sens !

Mais il n'y a personne qui prend la décision. Il faut que ce soit un concept, il faut que tu le conceptualises au départ pour arriver à une philosophie et après que tu l'appliques. Mais, ils ne sont pas capables de se rendre là.

JL : Ça rejoint beaucoup d'autres choses sur lesquelles Michel se propose d'écrire des textes.

JB : Tantôt je vous parlerai de la finance et où je pense que cela s'en va.

Pour continuer dans l'histoire de notre développement. Quand on a ouvert à Québec, on est allé chercher Guy Renaud chez *Dominion Securities* et on est devenu une des grosses boîtes en quelques mois.

Le développement chez Brault, Guy, Chaput Inc.

Autre exemple qui nous donnait un caractère et nous permettait d'accroître nos profits. À Toronto, le jour de la Saint-Jean-Baptiste on organisait un « Pepsi Day » dans notre bureau. On remplissait le fond de la salle de litres de Pepsi, tout le long du mur! On invitait toutes les institutions à venir prendre un cocktail pour fêter la Saint-Jean Baptiste. Ils venaient tous! C'était le *party!*

Entre nous autres, on peut s'appeler Pepsi si on le veut. Mais on n'aime pas se faire appeler Pepsi par les autres : ça c'est une autre affaire ! On jouait le jeu : on avait le sens du marketing en tabarnouche! On était respecté.

JL : Comment réagissait Claude Guy à tout cela ?

JB : Ah! Il mettait les *brakes*, souvent à fonds ! Le gros *brake* dans tout ça, ça a été quand on a acheté *O'Brien & Williams*. Bill O'Brien était un de mes amis et il est devenu par la suite un ami de Jean-Luc Lussier. La mère de Bill était une

Beaubien et il descendait aussi des Wilson. Des gens fortunés des deux côtés. *O'Brien & Williams* était une très vieille firme qui gérait beaucoup d'argent. Et sa clientèle était principalement anglaise, ce qui pour nous, pouvait représenter une belle diversification.

Le contrat avait été écrit par Jim Grant de chez Stikeman, Elliot. Bill O'Brien achetait 30% de la maison, entrait chez nous et ne disait plus un mot. Nous gérons et il n'intervenait pas. Mais ça ne s'est pas passé comme cela. Ça a été de l'interventionnisme à outrance et il nous a quasiment mis en faillite. Ça a été la fin de l'aventure. La chicane a pogné. Au point où à un moment, un de mes *partners* m'a montré le poing. Nous étions devenus complètement désorganisés. O'Brien a fait péter la maison.

Et quand ça s'est défait, tous les gens de mon équipe sont allés ailleurs et ils ont tous eu des succès exceptionnels. Il y avait juste des *winners*!

Le volet américain

Avant de vous raconter la fin de l'épisode *O'Brien & Williams*, j'aimerais vous décrire une relation importante que l'on avait établie à New York, côté recherche. On avait établi une relation avec *Schroder, Ness & Thomas* dont on achetait la recherche américaine. C'était une très vieille boîte de recherche et de gestion de fonds!

La relation fonctionnait à divers niveaux. Un de leurs représentants nous contactait tous les jours pour nous rapporter ce qui se passait dans leur *meeting* à huit heures. L'économiste nous visitait tous les mois. Et puis, des analystes de secteurs spécifiques venaient aussi.

Et pour coordonner tout cela, nous avons notre propre économiste, Nathan Bosham, qui par la suite est devenu associé de Jean-Luc Landry chez Bolton Tremblay. Nous avons aussi une entente avec Hartwell. Et en plus il y avait

Alan Greenspan qui venait tous les trois mois donner une conférence pour nos clients.

MT : Mon Dieu! Ce n'est pas n'importe qui.

JB : C'était au cours de sa carrière de consultant, avant qu'il ne soit nommé Président de la Federal Reserve Bank. C'était une recherche complémentaire dont on avait besoin. Comme nous étions parmi les trois plus importantes maisons pour la recherche institutionnelle, il nous fallait un volet américain.

Ce n'était pas n'importe quelle recherche et on la payait cher. Au début quand nous sommes allés les voir, ils nous regardaient un peu de haut. Et je me souviens qu'au cours d'une discussion, chez Hartwell je pense, un gars nous avait dit « I don't think we can do a deal, it's too expensive. ». Je lui avais répondu : « It may be expensive for you but for me, I'm gonna take my money's worth. I'll be able to pay for it. ». Sur ce il a dit : « Okay, we've got a deal! ».

C'était le fun parce que c'était des gens qui ne travaillaient pas avec n'importe qui à ce niveau-là. Ce n'était pas du *mass production*. Il fallait que tu aies un contact avec la personne. Dans ça, on était assez bon!

MT : Je présume qu'il connaissait la maison ?

JB : Ah oui! Ils avaient sûrement pris leurs renseignements.

JL : À ce moment-là il y avait déjà une compagnie qui faisait des sondages sur la qualité de la recherche institutionnelle. Ils avaient sûrement vérifié votre classement.

MT : Donc, le volet américain se situe lorsque vous étiez devenus *Brault, Guy, O'Brien* ?

JB : Oui. Mais auparavant on avait déjà ouvert une succursale à Toronto et une autre à Québec. Et puis on a eu de gros problèmes de croissance face aux règlements de la bourse. Parce que c'était les grosses maisons qui faisaient la

loi dans les bourses et à l'I.D.A.²⁴. Il n'y avait rien pour aider quelqu'un qui faisait de la nouvelle croissance comme nous. Même si notre croissance était saine, personne ne voulait nous aider. Cela faisait parfaitement l'affaire des grandes maisons parce qu'elles ne pouvaient pas rivaliser avec nous. Quand on faisait des obligations avec Jean-Luc Lussier on travaillait également en équipe et là aussi on était plus fort que beaucoup de grandes maisons. On faisait des *deals* à New York avec *Halsey, Stuart & Co* ou Salomon Brothers. Des emprunts de la Commission scolaire, la Commission des écoles catholiques de Montréal, on en a fait. Quand ils faisaient affaire avec nous autres, les emprunts étaient de trente, quarante millions \$, dans ce temps-là. On avait de grosses participations et souvent on finissait de les vendre avant tout le monde. Les gars de Salomon Brothers nous disaient : « Vous êtes plus vite que les gars de chez *Gundy* et de chez *Ames*. On ne comprend pas. ». Ça c'était le travail de Jean-Luc Lussier.

On était un petit noyau, mais surtout les gens ne fermaient pas la ligne lorsqu'on téléphonait. Tout ce que l'on touchait, ça tournait bien. C'était vraiment extraordinaire parce qu'on le faisait en équipe et notre équipe était plus forte que l'équipe d'une grosse maison. Parce que dans le fond, *Gundy* c'est gros lorsqu'on regarde l'ensemble, mais, c'est diversifié. Nous n'étions pas diversifiés et quand on faisait quelque chose de précis, on était plus fort que n'importe qui, malgré leur grande taille.

JL : En termes de personnel, entre le moment où tu es entré et le moment où tu as quitté, vous aviez grossi de combien de personnes?

JB : À mon départ, au milieu des années 1980, nous étions environ 115²⁵. C'était un gros groupe. À mon arrivée, si j'inclus le *back office*, on devait être à peu près une vingtaine. Mais le *back office*, ça aussi je le gérais. Je savais comment bien le gérer et comment trouver des personnes pour bien effectuer le travail. Parce

²⁴ I.D.A. : Investment Dealers Association.

²⁵ À la même époque, *Tassé & Associés* comptait 153 employés.

que quand tu as une croissance comme la nôtre, il te faut vraiment du personnel *top*, de la plus grande qualité.

Alors à partir de là, quand on a fait la croissance, ça coûtait cher même si notre R.M.T (*research marketing trading*) fonctionnait bien : ça, c'était un *pool* extraordinaire. Dans le *pool*, un *trader* obtenait un certain nombre de points sur un maximum possible, et tout le monde n'avait pas le même nombre de points. Évidemment les meilleurs obtenaient plus de points. Mais on faisait cela de manière très équitable, à partir d'une décision de comité. Notre département de recherche écrivait beaucoup. On écrivait un bulletin quotidien, un bulletin hebdomadaire, et un mensuel. Nous publiions en plus des études sectorielles et des études sur des compagnies précises. C'était un département complètement intégré. C'était Yves Cousineau qui était notre directeur de recherche. Brillant !

JL : Quand l'équipe s'est dispersée, as-tu suivi leur parcours ?

JB : Je ne me souviens pas de ce que les autres ont fait. Parce que je me suis occupé de régler mes propres affaires.

JL : On peut dire que tu t'en es très bien occupé, parce que tu t'es retrouvé à la tête de la plus grosse succursale de *Lévesque, Beaubien* !

JB : Eh bien oui ! De fait, je suis entré chez *Lévesque* d'une bien drôle de façon. Pierre Brunet m'avait appelé et m'avait dit : « J'aimerais bien t'inviter à luncher. J'aimerais bien discuter avec toi. » Et j'ai refusé. Je raconte cela à Jean-Luc Lussier. Il me dit : « T'es bon toi, tu refuses de parler avec un gars parce qu'il pourrait t'offrir une job ? » J'ai répondu : « Eh bien, tu as raison. C'est fou, je vais le rappeler. » J'ai eu un lunch avec Brunet, et finalement comme je n'étais plus heureux où j'étais, on a fini par s'entendre. Il avait besoin de moi.

JL : Mais c'était ta boîte! Je n'ai pas connu ton père, alors pour moi *Brault, Guy, Chaput*, c'était toi. La pression a dû être très forte pour que tu te résignes à partir ?

JB : Oui. Et je suis parti. J'ai tout laissé. Je n'ai pas négocié mon départ, rien.

JL : Mais à ce moment-là, comment as-tu réussi à monter la plus importante succursale de vente chez *Lévesque, Beaubien* ? Une précision tout d'abord de quelle année parlons-nous ?

JB : Pour tous ces détails-là, je voulais appeler Gigi Gagné qui a été ma secrétaire et mon adjointe durant 30 ans. Mais je n'ai pas réussi à la joindre.

Ma carrière chez *Lévesque, Beaubien* s'est faite en deux ou trois étapes. Dès le départ, ils m'ont nommé au conseil d'administration et à l'exécutif. Et quand est arrivé le temps de discuter salaire et conditions de travail, j'ai dit à Pierre Brunet : « Pierre, veux-tu on va en parler dans six mois? » Il dit : « Eh bien, comment ça? » Réponse « Ce que je demande, tu ne l'accepteras pas. Alors je voudrais que tu saches ce que je suis capable de faire pour toi avant qu'on discute d'argent. » Brunet me dit : « Je n'ai jamais vu ça. » Pour ma part, mon père m'avait toujours dit : « Quand tu commences à travailler quelque part, tu es bien chanceux de ne pas être obligé de payer pour y être. » « Quoiqu'on t'offre, prends-le, parce qu'ils sont obligés d'investir en toi. » Ça m'est resté. Mon père m'a dit cela quand j'étais ti-cul et je pense que c'est encore bon.

Pierre Brunet ajoute: « Claude Guy est venu me voir, tel autre est venu me voir; ils veulent tous un gros salaire, un bonus, un char, un *membership* au Club Saint-Denis, ils veulent ci et ils veulent ça ! » « Toi, tu ne me demandes rien ? » J'ai répondu: « Non, on s'en reparlera dans six mois. Donne-moi quelque chose en attendant. » Je lui ai montré ce que j'étais capable de faire et j'ai eu un bien plus beau *deal* que ce que je pensais avoir.

JL : Tu as débuté seul; tu as mis combien de temps avant d'avoir du monde avec toi?

JB : Eh bien entre le début jusqu'à la fin des opérations dans ma succursale. Ça a été long.

Il faut dire que dans une première étape, on m'a demandé de siéger à l'exécutif. C'était une folie d'être sur l'exécutif parce que tout ce qui s'y disait et ce qui s'y

passait n'étaient jamais exécutés. Il n'y avait rien d'exécutoire à l'exécutif. André Charon disait à Pierre Brunet comment faire le procès-verbal avec André Gibault, le secrétaire de la compagnie. Et ça n'avait rien à faire avec ce qui s'était passé. Alors j'ai demandé à Pierre : « Peux-tu me sortir de l'exécutif ? Réellement, c'est de la "comitite" on perd notre temps ici. » Je lui ai dit : « Je pense qu'on va faire plus d'argent si je ne suis pas là. »

JL : Mais à ce moment-là, Charon détenait 70-80 % du *stock*?

JB : Il a toujours eu quelque chose comme 90 % du *stock*; le chiffre exact n'a pas d'importance. Au tout début, il a offert à Pierre Brunet une participation de 10 %. Et après 15 ans, Pierre Brunet n'avait encore que 1 %. Il a été épouvantable avec tous ses acolytes, André Charon. Mais il avait la magie d'être capable de les garder, de les faire travailler pour lui et de diviser les cents en quatre pour qu'André Charon puisse en avoir encore plus. Et les gars restaient malgré qu'André Charon ne tenait pas ses promesses. C'est un phénomène que je n'ai jamais compris. J'étais le seul qui le tutoyait. Tout le monde le vouvoyait, Pierre Brunet également. Il se faisait vouvoyer par tout le monde. Quand j'ai vu ça, j'ai dit : « Aille! »

Je ne parlerai pas de l'histoire de *Beaubien*. Je pourrais vous en parler, mais ça ne m'intéresse pas. J'aime autant parler de mon histoire.

JL : On est là pour ça!

JB : Avant de poursuivre avec mon cheminement chez *Lévesque*, *Beaubien*, et parler de ma deuxième carrière, je pense qu'il faut conclure avec *Brault*, *Guy*, *O'Brien* et le département de recherche. Tout le monde nous appelait *B.G.O.* C'est plus facile pour moi de dire comment cela a commencé que de dire comment ça a fini.

À un moment donné, je n'étais plus capable de continuer. Ce dont je me suis rendu compte, c'est que ça prend énormément de "jus" pour réaliser ce que j'avais réalisé. Et quand j'ai vu que ça se disloquait pour des raisons extérieures

à l'opération, que ce soit Bill O'Brien ou autre chose, qu'on ne s'entendait plus, je me suis dit que ça n'avait plus de bon sens. Alors que tout ce temps-là, on faisait de l'argent ! Jamais ça n'a été déficitaire chez nous. Jamais!

JL : Même à travers tous les problèmes des années '73/'74 ?

JB : Oui, oui! Nous autres on n'était pas affecté par ces problèmes-là parce que le gros de notre clientèle était institutionnel. Elle avait besoin de notre type de service. Ce n'est pas comme le détail. On en faisait aussi du détail et en masse, mais, on le contrôlait notre détail. Et puis les fluctuations cycliques ne nous dérangent pas parce qu'on était performant en Jupiter! Nos clients faisaient continuellement de l'argent en étant chez nous.

Ça, c'est un autre volet dont je pourrais parler. J'ai appris ça de papa qui était mainteneur de marché²⁶ de la Banque de la Cité et du District de Montréal²⁷ et ça c'est une tout autre dimension. Parce que dans ma tête, papa est le premier homme au Québec qui ait été un vrai gestionnaire de fortune. Papa, lorsqu'il s'occupait d'un compte, il s'occupait de tout, au complet ! Les femmes l'appelaient pour lui demander: « Je change mon manteau de fourrure cette année ou l'année prochaine? » Et le gars, il l'appelait pour savoir s'il changeait son char. Papa effectuait une gestion de fortune globale et s'il ne l'avait pas, il n'acceptait pas le compte. J'ai été éduqué comme ça. Si je n'ai pas toute ta fortune, je n'accepte pas le client. Je ne peux pas performer pour toi si je n'ai pas ta confiance. Il y a un lien direct entre la confiance que tu as et la performance que je vais te donner.

Alors le premier volet, le grand succès dans ma vie, c'est d'avoir monté la recherche chez *B.G.O.*

La gestion de fortune chez Lévesque, Beaubien

²⁶En Bourse, personne qui affiche en permanence un prix à l'achat comme à la vente sur des titres détenus en inventaire

²⁷ Devenue la Banque Laurentienne

Le deuxième volet c'est d'avoir monté une section de gestion de fortune chez *Lévesque, Beaubien*. À mon arrivée chez *Lévesque*, je m'occupais du *trading*-actions et un peu de recherche. J'étais un genre d'homme à tout faire pour essayer de monter, du point de vue institutionnel, une maison qui se tenait. Parce qu'à l'époque, c'était très déficient. Ils n'étaient pas de bons exécutants. Leur réputation c'était : « If you want a deal fuck-up », tu donnais ta commande à *Lévesque, Beaubien* ; ils avaient la réputation d'être les pires *traders* sur la terre. Ils savaient bien, surtout Pierre Brunet, que j'étais capable d'organiser ça. Alors je me suis occupé du *trading*, et je me suis occupé un peu de recherche. Je n'ai pas été directeur de recherche, mais je faisais partie de la direction, c'était très compliqué; et ils avaient besoin de moi ailleurs aussi.

À un moment donné, Pierre Brunet me fait venir dans son bureau et il me dit : « Jacques, quand tu vas avoir fini ta *job*, et qu'on n'aura plus de travail à te donner... Ça m'inquiète. Je ne sais pas ce qu'il va arriver. » Il ajoute : « À ta place, je commencerais tout de suite à me faire une clientèle, puis à rebâtir mon indépendance et à redevenir représentant. » Alors j'ai très bien compris le message. À partir de là, je n'ai plus jamais remis la main sur mes responsabilités et j'ai tout de suite commencé à travailler sur la gestion de fortune. Ce qui était mon fort; mais je me suis encore plus développé parce que là, c'était moi qui développais ma gestion. J'ai décidé de faire un homme de moi et non un *exécutif* de *Lévesque, Beaubien*. Donc, j'ai rebâti une clientèle à partir de zéro, ou à peu près, parce que quand tu as une clientèle, il faut que tu t'en occupes. Tu ne peux pas t'occuper d'une autre *job*; alors ma clientèle antérieure avant presque disparu.

Au tout début, je demande à Pierre Brunet de me trouver une secrétaire. Brunet demande à sa propre secrétaire, Gigi Gagné-David, si elle ne pouvait pas s'occuper temporairement de prendre mes appels. Elle accepte; elle répondait à mes appels directement du bureau du président et agissait comme ma secrétaire. Et comme ma *business* a monté rapidement, j'ai été obligé de me chercher une assistante. Alors j'ai demandé à Gigi de devenir mon assistante.

Elle est allée voir Pierre Brunet et elle lui a dit : « M. Brault m'offre une job de secrétaire et d'assistante. » Brunet était bien étonné et ne savait pas trop comment réagir. Il lui a dit : « Écoute, ta décision c'est de savoir si tu veux y aller pour l'argent ou pour le pouvoir. Si tu veux le pouvoir tu restes avec moi et si tu veux l'argent, tu vas avec Brault. ». Elle a dit : « Je m'en vais avec Brault! » Par la suite, elle a travaillé 25 ans avec moi.

JL : Non seulement elle avait l'argent, mais elle avait du *fun* aussi. Ça devait être plus drôle avec toi.

JB : Et sais-tu quoi? C'est qu'elle a fait un choix extraordinaire. Parce qu'en tant qu'ex-secrétaire du président, le pouvoir qu'elle avait à travers la maison, elle ne l'a jamais perdu.

JL : C'est vrai que tout le monde lui parlait.

JB : Pas rien que ça; moi j'étais toujours en train de transgresser ou d'être à la limite des règlements. Quand on me disait : « Tu n'as pas le droit de faire ça. », ou : « Vous ne pouvez pas faire ça. » Moi je disais toujours : « Eh bien, attends une minute là! Qu'est-ce qu'il se passe? C'est contre quelle loi? » On me répondait : « On m'a demandé de dire cela. » Je disais : « Je peux parler à ton boss? » Ou encore je disais à Gigi: « Va voir le boss de tel département et on va lui parler.» On s'expliquait et on roulait. Je n'ai jamais rien fait contre les intérêts de la firme, jamais. Mais j'ai toujours été contre les règlements inutiles. J'ai une pensée corporative, tu comprends? Ce n'était jamais rien contre la maison. Un exemple, le gars responsable de la conformité aux règlements qui se met à m'appeler parce que j'avais vendu pour 12/15 millions \$ d'actions de C.G.I. C'était une grosse commande, entièrement effectuée parmi la clientèle de détail. J'avais vendu à 32 \$. Il y a un gars qui m'appelle, il se nomme et dit : « Vous avez vendu ça hier. » Et je lui réponds : « Qui êtes-vous? » Il travaillait pour la conformité ou je sais plus trop quoi. Bon, j'ai dit : « Écoutez, je vous vois venir. Prenez des notes de tout ce que je vais vous dire; et en fermant la ligne, allez voir votre patron et répétez-lui tout ça. Dites-lui exactement tout ce que je vous

dis. Et ne me rappelez pas ! Je n'ai pas à justifier mes gestes ou mes transactions à qui que ce soit. » Oui, mais il dit : « La recherche recommande d'acheter l'action de CGI, pas de vendre ». Je lui ai fait remarquer : « Moi, je l'ai acheté à 8 \$ et ce n'est pas la recherche qui me l'a recommandé. Aujourd'hui, ma décision c'est de vendre. La note de recherche qui me dit de l'acheter ne me convainc pas, au contraire ! Je vais le vendre.

JB : En fait lorsque je dis qu'il y a deux réalisations de ma vie professionnelle dont je suis fier. Je devrai en mentionner une troisième : le financement de démarrage de Biochem Pharma. Le professeur Francesco Bellini était venu voir Lévesque, Beaubien pour les intéresser à son projet de trithérapie - 3TC. Les gens du département d'*underwriting* avaient jugé le projet trop risqué pour être vendu à leur clientèle type. Je me suis intéressé à l'idée et je suis allé rencontrer Bellini. Je me suis assis avec lui, et je lui ai demandé de me donner un cours accéléré en biotechnologies. Il a dû m'expliquer chaque terme de son métier; j'ai repris tous les termes mentionnés dans son mémo originel pour décrire son projet. Une fois la leçon bien apprise, j'ai décidé de vendre le projet dans ma propre clientèle, sous forme de placement privé, sans passer par Lévesque.

Sur les 10 millions \$ visés, j'en ai placé 7 ou 8 personnellement; lorsque les autres vendeurs ont vu cela, ils ont embarqué pour le reste. Leur raisonnement était simple: si Brault est «assez fou» pour distribuer le risque chez ses propres clients, il doit y avoir quelque chose d'intéressant là-dedans ! On a effectué le placement initial à 5\$ l'action, et avec les années, après fractionnements, le titre valait 350\$. Pour plusieurs de mes clients, cela a été la base de leur aisance financière. Par la suite, j'ai continué de m'intéresser au secteur des biotechnologies et j'ai contribué au financement de plusieurs autres projets.

Je me suis égaré. On continue. Je travaille avec Gigi et je construis ma succursale. Pour aller rapidement, j'ai monté la plus grosse succursale, et pas à peu près. Au début, il y avait une seule grande succursale, la succursale de Montréal. Et puis on l'a divisée en quatre parties sensiblement égales : la partie "Luc Paiement", la partie "Richard Lupien", une autre, et la mienne. On a essayé

de diviser assez équitablement les vendeurs et les revenus. Les revenus représentaient environ 3 millions \$ pour chaque nouvelle succursale. Et j'ai monté les revenus de la mienne à 28/30 millions \$. À partir de 3 millions \$!

Côté gestion des actifs, c'était au départ assez égal, et j'ai monté ma section à 4 milliards \$ d'actifs. Dont je gérais 1,4 milliard \$ personnellement.

JL : C'était la plus grosse succursale de *Lévesque, Beaubien* et s'appelait la succursale *Brault*. Et dans le *Club du président*,²⁸ tu te classais comment?

JB : Je devais être pas mal le premier tout le temps.

JL : Et tu avais le plus gros montant d'actifs sous gestion?

JB : Oui et pour montrer comment le commerce a changé, quand je suis parti ils m'ont dit que pendant 5 ans je n'avais pas le droit d'appeler un de mes clients. Sinon *Lévesque, Beaubien* m'actionnerait pour 800 000 \$ piastres sans m'en parler, s'ils voyaient que je touchais à la clientèle.

MT : Ça, c'est quand vous avez quitté?

Le départ de chez *Lévesque, Beaubien*

JB : Oui. J'ai été mal traité à mon départ. Très mal traité ! Mais, ce n'est pas très grave. Ça ne me dérange pas. Et quand je suis allé chez *Landry, Morin*, j'étais sûr de réussir. Dans les premiers six mois, je pense que j'ai vendu pour à peu près six/sept millions \$ de fonds de la compagnie. Et je suis resté bloqué là. Je ne pouvais pas m'imaginer ne pas atteindre cent millions \$, cent cinquante millions \$. Mais tout s'est fragmenté depuis que les banques ont pris le contrôle du secteur, ce n'est plus pareil ! Je ne pourrais pas refaire le même parcours; dans aucune circonstance, je pourrais monter un portefeuille d'actifs d'un milliard \$.

²⁸ Club du président - Concours annuel récompensant les meilleurs vendeurs

C'est fini ce temps-là, les gars ne sont plus capables de refaire ça. Je ne sais pas pourquoi, ce n'est plus le même commerce. Je pense que ce n'est pas important de s'attarder sur ce sujet et que ça peut être de la vantardise de donner trop de détails. Ce qui est intéressant c'est de savoir que je me suis refait une seconde carrière; c'était possible à l'époque de se refaire une autre clientèle. Michèle Courchesne²⁹ a été une de mes assistantes pendant 8/9 ans. J'avais du bon *staff* !

JL : Quand tu as remonté ta succursale, tu avais combien de vendeurs?

JB : Oh! Là, là! Environ une vingtaine, dont un bon noyau d'anglophones, beaucoup d'anglophones et des juifs.

Il y a une chose à laquelle je tenais : quand je rentrais dans ma succursale, je voulais voir les têtes d'hommes dépasser. Je ne voulais pas de cloisons. Je voulais voir du monde, et puis je voulais que les autres voient du monde autour d'eux. Mais si tu as un mur, ton horizon est bloqué à 10 pieds; on ne voit rien! Alors j'ai voulu dessiner l'espace selon mon idée. Ils ont fait le 23^e étage de l'édifice Sun Life pour moi, avec mes plans et mes contracteurs. Alors là tu sentais l'énergie !

J'avais dit à la direction: « Juste par l'architecture des locaux, je vous assure que je vais augmenter la rentabilité du groupe de 30 à 40 %. » Ils ne m'ont pas pris au sérieux, mais ça a été fait !

JL : Alors, on en est rendu où, et qu'est-ce qu'il te reste à couvrir d'après tes notes?

JB : Ah! Des choses intéressantes dont je ne vous ai pas encore parlé et qui ont une importance. Alors je pense que dans le Québec francophone, il y a eu des courtiers, que j'ai vu agir, qui ont eu beaucoup d'influence sur le comportement

²⁹ Michèle Courchesne qui devint par la suite ministre dans le gouvernement Libéral de Jean Charest.

social et économique de la province. Je pense à L.G. Beaubien³⁰ et à Jean-Louis Lévesque³¹.

Ce sont les deux qui ont eu le plus d'influence. Il y en a eu d'autres. Par contre, on ne peut pas dire que chez les Québécois, les banquiers de l'ancien type, les banquiers traditionnels, ont eu de l'influence ou ont réalisé quelque chose. Je n'en connais pas. Que ce soit du type Germain Perrault ou autre. Ils n'ont pas fait réellement grand-chose pour la société. Tandis que Jean-Louis Lévesque a beaucoup réalisé pour la société. Il a financé toutes sortes de projets. Il a été responsable, il a sauvé des gens et il a aidé des gens du milieu financier aussi.

JL : Ce que nous voyons de notre côté, c'est que durant le gouvernement Duplessis, il a été celui qui a réussi à défaire la mainmise de la Banque de Montréal et de Ames sur le financement de la Province. Après avoir gagné, seul, sa fameuse soumission pour un emprunt de la ville de Montréal³², il pouvait aller voir Duplessis et de lui dire : « Laissez-moi soumissionner contre la Banque de Montréal. ». Après la guerre, fin des années '40 début des années '50, il a vraiment été celui qui a brassé la cage jusqu'à ce que Jean Lesage arrive au pouvoir et ramène Ames/Banque de Montréal au centre des décisions financières. Lévesque a permis de montrer que les courtiers francophones étaient capables de concurrencer le tandem Ames/Banque de Montréal. Comme toi tu concurrençais les grandes boîtes avec ta recherche et ta *French connexion*; tu l'as fait à ta façon, et lui quelques années avant, l'avait fait d'une autre façon.

³⁰ Biographies canadiennes françaises (1920). *Louis de Gaspé Beaubien*. Montréal : Éditions biographiques canadiennes françaises, p.143

³¹ Biographies canadiennes françaises (1952). *Jean-Louis Lévesque*. Montréal : Éditions biographiques canadiennes françaises, p. 165

³² Bélanger, Jules (1996). *La montée d'un Gaspésien aux sommets des affaires*. Montréal : Fides, page 85. Le 28 février 1947, *Crédit Interprovincial* achète seul, devant plusieurs groupes / syndicats de courtiers dont un dirigé par Ames, un emprunt de 32 millions \$ d'obligations de la Ville de Montréal. J. L. Lévesque passe immédiatement à la légende

JB : Mais lui, c'était dans l'underwriting d'obligations. Il l'a fait aussi dans le domaine corporatif. Il a monté la *Corporation des Valeurs Trans-Canada*³³ et c'est lui qui a fait Paul Desmarais, qui a été le tremplin initial pour Paul Desmarais.

Desmarais lui-même l'admet. Lorsque Desmarais a acquis Trans-Canada, le holding³⁴ de J.-L. Lévesque, ça a vraiment été son coup de départ, son premier achat important.

JL : Et c'est lui qui a aussi fait André Charon en lui vendant *Lévesque, Beaubien* à un prix fort intéressant. Charon en parle dans une entrevue donnée à l'IRÉC en 2003.

JB : Lévesque pensait qu'il avait le cancer et ses médecins lui ont conseillé de vite régler ses affaires. Quelques mois après, il n'était plus malade et semble-t-il, regrettait beaucoup sa transaction.

JL : Alors, tu dis qu'il y a eu L. G. Beaubien et Jean-Louis Lévesque. Y en a-t-il d'autres selon toi ? Aristide Cousineau, par exemple ?

JB : Oui, mais c'était une génération avant, que je n'ai pas connu. Il n'a pas eu grand monde à part Jean-Louis Lévesque.

MT : Vous aviez mentionné Tassé³⁵.

JB : Tassé était un commerçant qui a monté un très beau commerce. Mais comparé à Lévesque, il n'a pas eu la même influence, il n'a pas eu de répercussion sociale. Lévesque a acquis et fait grandir de nombreuses compagnies, en finançait d'autres. Il a financé des hôpitaux, l'Université de Moncton, il a réalisé beaucoup de choses. Il avait un côté un peu gros, un peu *botché*. Mais en rétrospective, il était beaucoup plus intelligent beaucoup plus fin qu'il le paraissait. Au total, il n'y en a pas eu beaucoup, puisque nous ne sommes pas une très grosse société.

³³ Revue *Montréal* 68, mars 1968, vol. 5 no 3, pages 10 à 13
<http://fr.calameo.com/read/00020327458fb81f534ac>

³⁴ *Holding* : société ayant pour vocation de regrouper des participations financières dans diverses sociétés pour en assurer la gestion et le contrôle.

³⁵ Voir Profil Jean-Louis Tassé

Alors si on regarde l'évolution de tout ça, c'est que tout est devenu institutionnalisé. Les institutions ont compris que la clé du développement c'était les actifs; alors elles sont toutes parties à la chasse aux actifs. Elles n'avaient pas le droit de la faire, mais elles ont forcé la loi et se sont fait donner le droit. Auparavant, les banquiers n'avaient pas le droit de ne rien faire. Auparavant un banquier c'était très beau, c'était très noble et c'était très bien. Jusqu'au moment où se sont produites deux choses : on leur a permis de devenir des hommes d'affaires et on leur a permis d'acheter n'importe quoi. Tu peux acheter des compagnies d'assurances, tu peux acheter un *trust*³⁶, tu peux acheter un courtier. Avant il y avait une philosophie, il y avait une pensée. On le disait et c'était bien écrit, qu'il y avait un conflit d'intérêt entre certains types d'institutions et encore plus à les détenir concurremment. La pensée a été éloignée, il n'y a plus de pensée. La seule pensée qui existe, c'est comment augmenter les profits! C'est la seule pensée. Et dans cette évolution-là, Wall Street, le meneur de jeu dans le monde au point de vue financier, a décidé de donner des commissions aux banquiers. Ça a été la fin du système. Seulement sur Wall Street, il s'est donné en commissions 26 milliards \$ l'année dernière, 32 milliards l'année avant.

Alors, qu'est-ce que ça fait? Des oligarques, des oligarchies, des petites gangs ! C'est devenu tellement fort, c'est mondial! Le résultat c'est que le Congrès des États Unis, le Président, tout le monde politique, la Federal Reserve Bank, il n'y a plus personne qui a un mot à dire. Ils sont tous complices avec l'oligarchie, avec des oligarques, tous complices. Il y a des gens dans la Fed. , il y a des gens dans le Congrès, il y a des gens partout qui vont aller en prison. En ce moment, « nobody is accountable ». Personne! Et c'est la même chose partout, dans tous les pays. Alors ici, ce n'est pas plus drôle, parce que c'est la même chose. Les banques ont acheté tous les courtiers.

³⁶ *Trust* : société de fiducie

Et en ce moment, si vous êtes chez *RBC-DS*³⁷, à la *Financière Banque Nationale* ou qui que ce soit d'autre, vous n'avez plus le droit d'acheter tel ou tel *stock*. Il faut que ce soit recommandé par la maison. Ce que les banques veulent, c'est que ce soit leurs actifs. Si tu t'en vas, tu ne t'en vas pas avec tes actifs parce que tes actifs appartiennent à la banque et ça ne peut être que les valeurs autorisées qui sont mises là. Le représentant est un intermédiaire, il place les titres pour la banque. S'il s'en va, il ne peut pas dire « C'est mon compte » parce que c'est la banque qui gérait le compte.

JL : Mais autrement dit, la raison pour laquelle tu as démarré ton département de recherche, pour que les gens soient neutres, ne soient pas liés au point de vue intérêt par l'underwriting, ça devrait être repris aujourd'hui ?

La domination absolue des banques sur le monde du courtage

JB Oui! Absolument ! Mais c'est fini, tu n'es plus capable de recommencer. Tu n'es plus capable parce que les actifs ont tous été pris, gelés par les banques. Les fonds mutuels et tout le reste, ça appartient totalement à des banques. Comme capital libre, il ne reste plus grand-chose.

Il n'y a plus d'entrepreneurs! La beauté de tout ce qui s'est passé, c'est que les pionniers du courtage, même si des Jean-Louis Lévesque il n'y en a pas eu beaucoup, c'étaient des entrepreneurs. Tu comprends? Et moi aussi j'étais un entrepreneur; ce n'était pas facile, mais tu y arrivais. Tu pouvais y arriver très bien. Maintenant, ce n'est plus possible.

MT : Donc, le monde de la finance est fermé?

JB : Complètement fermé ! Mondialement parlant, fermé.

JL : Mais est-ce qu'au Québec actuellement, quelqu'un qui démarre avec une licence de gestionnaire de fonds -- comme *Landry, Morin* -- peut d'une certaine façon

³⁷ Royal Bank of Canada – *Dominion Securities*

transposer l'aspect entrepreneur en utilisant ce type de permis comme base, comme permis d'opérer?

JB : C'est tellement fragmenté. Regarde les fonds négociés en bourse du type *I-Share*, ou tous les dérivés, il y a maintenant des milliards \$, des centaines de milliards \$ investis dans toutes ces choses-là. C'est un autre *business*.

JL : La capacité des petits entrepreneurs d'entrer dans le système n'existe plus autrement dit?

JB : Elle n'existe plus; et si elle existait, le gars ne serait pas capable d'y arriver. Parce que les marchés sont maintenant manipulés et on ne sait pas par qui ou par quoi ils sont manipulés.

JL : Quand tu regardes les derniers évènements à la Barclays Bank, tu te rends compte qu'ils sont manipulés pour accroître les profits des grandes banques.

JB : Oui ! Je comprends cela. Mais en plus, les valeurs vont dans tel sens, mais tu ne sais pas vraiment pourquoi. Les compagnies ou les banques font des profits, tu ne sais pas pourquoi. Ils font des pertes, tu ne sais pas pourquoi. Les choses sont manipulées, tout est manipulé. On est dans un monde synthétique, le monde de la finance est devenu synthétique. Combien y a-t-il de billions \$ de dérivés. Tu tomberais sur le dos si tu savais combien qu'il y a de billions \$ de *short* en bons du Trésor américain.

Parce que quand l'argent est à zéro et que tu es *trader* chez Morgan, Stanley ou J-P Morgan et qu'on te demande pour un milliard \$ de bons du Trésor, tu les vends en ligne, tu confirmes au téléphone sans hésiter. Tu ne les rachètes pas. Tu restes *short*³⁸. Le gars obtient ses titres et tout le monde est heureux. Les *naked shorts*³⁹ sur les bons du Trésor aux États-Unis, les *traders* les positionnent au milliard \$. Il n'y a pas de problème. Ils se disent qu'éventuellement ils finiront

³⁸ *Short* : à découvert

³⁹ *Naked short* : pratique qui consiste à vendre des titres que l'on ne possède pas sans même vérifier si on peut les emprunter.

par pouvoir les emprunter. Ils effectuent la transaction parce qu'ils se font payer un milliard \$; ils effectuent une entrée comptable et avec le milliard \$, ils achètent en bourse ou ce qu'ils veulent. Ils en arrivent à manipuler les marchés avec l'accord de la Fed. et avec l'accord de tout le monde, même avec l'accord des journaux.

Je ne sais pas si tu as lu les derniers articles de Chris Hedges, qui était chef éditorialiste au New York Times. Il a été mis dehors. On en parle de plus en plus. Ça sort dru. Ce qui ressort, c'est qu'aux États-Unis tu ne peux plus parler. Tu n'as plus le droit d'exprimer d'idées dans les journaux, tu ne peux pas échanger dans les journaux, avoir un débat sur des idées nouvelles. :

JL Question pratique, aujourd'hui où mets-tu ton argent à ce moment-là ?

JB : Je ne le sais pas, parce qu'à moyen terme même l'argent va s'écrouler. Le système monétaire, c'est surtout celui-là qui va péter parce que les compagnies ne sont pas pires. En général, elles sont bien financées. Mais les gouvernements à travers la terre sont tous surendettés et ils continuent de s'endetter. Puis on entre dans une dépression, il va y avoir encore plus de chômage; tu vas avoir encore plus de révoltes et de choses inacceptables. Pour les gouvernements, il existe une façon de s'en sortir c'est de ne pas honorer les dettes, de déclarer faillite. Ou bien de faire de l'inflation et d'imprimer de l'argent. Mais là, la roulette est très bien huilée et ils en impriment en quantité. Alors tu ne sauveras pas la situation, mais tu peux la retarder, je ne sais pas, peut-être indéfiniment.

JL : À ce moment-là, tu ne mettrais même pas ton cash à banque ? Qu'est-ce que tu dois faire?

JB : Eh bien tu achètes des terres, des terres à bois, des terres agricoles. Ça fait deux ans et demi que je parle comme cela; je passe pour un alarmiste. Personne ne sait à quelle heure la catastrophe va se produire, mais on ne peut pas s'en sortir. Sauf qu'ils peuvent continuer à imprimer de l'argent. Regarde, la Banque centrale européenne fait la même chose maintenant, même s'ils n'en

ont pas le droit! Il n'y a pas de philosophie économique derrière l'euro.
L'Allemagne a gagné le contrôle de l'euro et de l'Europe sans un coup de canon.
C'est pas pire ça! Ils veulent imposer une rigidité et toutes sortes de règles.
Pourquoi ? Parce que l'Allemagne tire 85 % de ses profits de l'Europe.

Alors, ils ne veulent pas qu'il y en ait un qui lâche. Pour ma part, je fais des prières tous les soirs pour la Grèce, et pour qu'elle aille en faillite. Parce que leur montagne de dettes est beaucoup trop grosse. Et pour la réduire, Wall Street leur fait vendre des actifs qu'eux-mêmes achètent avec de l'argent à zéro % !

Ce que je veux, c'est que la Grèce dévalue sa monnaie des 2/3 comme l'Argentine l'a fait. C'est là où je souhaite que la Grèce s'en aille. Que pendant quelques années tout le monde dise : « La drachme va tomber, la drachme va tomber! » Après cela, le mouvement va s'arrêter. Et les prix seront tellement bas que le monde entier va vouloir aller en Grèce. Les prix seront tellement bas, que les touristes ne seront plus capables de dépenser cent piastres dans le luxe. Ça va être extraordinaire! Ça va être comme avant! Mais là, avec un euro qui est trop cher, ce n'est pas possible. L'euro est trop cher pour tout le monde, sauf pour l'Allemagne !