

Entretien avec M. Jean P.W. Ostiguy

Date : 13 mai 2003

Lieu : Ville Mont-Royal

Intervieweur : Paul Brochu, sociologue

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.

- Les origines
- D'abord *Casgrain & Cie*, puis *Morgan, Ostiguy, Hudon*
- L'achat de *Crang*, puis la fusion avec *Greenshields*
- La formation militaire
- La formation militaire et la Deuxième Guerre mondiale
- Le domaine financier dans les années 1960, au Québec
- Les petites maisons francophones (1956-1960) et après
- La *French connection*
- La pratique du métier
- L'achat de *Crang*
- La transformation des réseaux sociaux-économiques
- Les relations politiques
- La mondialisation des marchés financiers

Les origines

JO : Mon grand-père était médecin à Saint-Hyacinthe, et puis il est venu se loger à Montréal au début des années '20, j'imagine, '20 et quelques... Et, il s'est lancé dans l'immeuble, et puis après ça il s'est lancé dans le milieu financier. Il a fondé une compagnie, Ostiguy et fils, avec mon père, et puis il a fait faillite en '25. Par ailleurs, mon grand-père maternel, Joseph Marcellin Wilson¹, qui est né sur une ferme à L'Île-Bizard, un de neuf enfants, est allé à l'école à l'Académie du Plateau grâce au curé du village; il a fini comme banquier [président, Banque Canadienne Nationale en 1933/1934 – NDLR]. Il a fait bien des choses dans sa vie. Il était dans le commerce des alcools; quand ça a été nationalisé, il a reçu un montant d'argent. Il a pris un gros intérêt dans la banque qui était à ce moment-là la Banque Nationale. Après de sérieux problèmes financiers, les actionnaires et les autorités provinciales poussèrent à la fusion avec la Banque d'Hochelaga pour créer la Banque Canadienne Nationale, qui est encore ici aujourd'hui. Il a fondé le Trust Général du Canada. Alors lui a bien survécu le Krach de '29; il a alors dit à mon père : « Bien là, tu peux recommencer. » Mon père a fondé une maison, *Paul-E. Ostiguy*² avec un de ses vieux associés, puis la boîte a fermé en '39, avec la guerre.

Moi, j'ai fait la guerre, avec trois de mes frères. J'ai fait les Hautes Études, mais quand la guerre s'est déclarée, j'ai demandé à mon père d'aller plutôt au Collège militaire où mon père était déjà allé. Et puis, j'ai dit : « S'il y a une guerre, j'en ferai partie, soit comme officier ou comme soldat ». J'ai gradué du collège militaire en '42, je suis revenu du front en '45. Et puis, j'espérais faire un MBA, pour chapeauter le fait que j'ai fait du génie et du commerce. Mais je n'avais pas de priorité pour entrer à Harvard, puisque je n'avais pas été à Harvard avant et qu'il n'y avait pas de compagnie qui me supportait. J'étais donc sur une liste d'attente.

¹ L'Honorable J. Marcellin Wilson, financier et sénateur libéral. *Biographies canadiennes-françaises* (1928/29). Montréal : Éditions biographiques canadiennes-françaises Ltée, page 169

² « Paul E. Ostiguy ». *Biographies canadiennes-françaises* (1928/29). Montréal : Éditions biographiques canadiennes-françaises Ltée, page 164

Et puis, j'ai rencontré la femme de ma vie. Mon père m'a dit : « Ou tu vas à l'université ou tu te maries, à toi de décider. » J'ai décidé de me marier. Ma femme est décédée il y a deux ans; nous avons été mariés 53 ans. On a eu six enfants. Alors, avec un peu de génie et un peu de commerce, ç'a été un début avec des ingénieurs industriels. Je travaillais avec une compagnie qui s'appelait Stevenson & Kellogg Ltd, qui allait bien. Et puis, après une couple d'années je me dis : « Ce n'est pas tout à fait mon idée d'avenir puisque je ne suis ni ingénieur ni comptable. » Mais, la finance m'intéressait. Alors, j'ai fait le tour de plusieurs maisons et finalement quelqu'un qui était chez *Wood, Gundy*³, une des maisons importantes, me dit un jour : « Écoute : Il y a un francophone, Rodolphe Casgrain, de *Casgrain et Cie*⁴ qui investit ici et qui vient de fonder sa compagnie; va donc lui demander conseil. » Alors je suis voir Rodolphe, que je connaissais. Il dit : « Écoute, tu commences à être vieux (j'avais 23 ans), pourquoi pas commencer avec moi, comme *gofer boy*⁵. J'étais le 3^e dans son bureau. Il dit : « Viens observer », c'était à l'automne, et à la veille de Noël, il dit : « Écoutes, si tu veux commencer avec moi, le 1^{er} ou le 2 janvier, tu viendras faire un tour chez *Gundy*, 100 \$ par mois.

D'abord *Casgrain & Cie*, puis *Morgan, Ostiguy, Hudon*

PB : Et vous l'aviez rencontré de quelle façon?

JO : C'était quelqu'un que je connaissais, sa famille, nos familles étaient amies. Alors, j'ai commencé dans la finance à 100 \$ par mois, en janvier '46. Puis, il dit : « À part de cela, on va bâtir une maison ensemble, tu deviendras associé éventuellement. » Après 9 ans, je demande de participer au capital ; il me répond : « Écoute, l'an prochain, l'an prochain. » Finalement j'ai dit : « Bien, je pense qu'il est temps pour moi de prendre des décisions, faudrait penser à mon avenir. » Et là, avec un ami, Guy Hudon, nous nous sommes mis d'accord sur des conditions

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

⁴ Voir [Fiche *Casgrain & Cie Limitée*](#)

⁵ Gofer : apprenti

avec le colonel Morgan, et puis nous avons formé *Morgan, Ostiguy, Hudon*⁶ en '56. Alors, ç'a été mon début. Mon ami Hudon était *Bourse*; moi j'étais plutôt *obligations*. Parce que dans la compagnie, il y avait une maison d'obligations, *investment dealer*, courtiers en valeurs mobilières et un *broker*, un agent de change. Alors, nous avons deux maisons à ce moment-là : *Morgan, Ostiguy, Hudon* qui était une maison d'obligations, et puis *Morgan & Co.* avec qui nous étions associés, c'étaient des agents de change. À ce moment-là, les compagnies n'étaient pas *limitées*; les agents de change n'avaient pas le droit de limiter leur responsabilité. S'ils allaient en faillite, ils perdaient jusqu'à leurs cravates. Avec le temps, les choses ont changé. Après 10 ans à la bourse, Guy Hudon était devenu président de la Bourse; ensuite il est aussi devenu président des courtiers en valeurs mobilières pour le Canada, et puis, nous avons continué à développer *Ostiguy, Hudon*. On a fait *mariage* après mariage.

PB : Quand vous dites *mariages*, ce sont des acquisitions?

L'achat de *Crang*, puis la fusion avec *Greenshields*

JO : Oui, acquisitions, fusions. En fait, pour vous donner un résumé un peu bref, en '69 il y a eu un autre krach à la bourse. Le volume d'actions à la Bourse de Toronto a diminué de moitié du jour au lendemain. L'année '69 a été une année assez dure. Et puis, donc nous avons dû nous réveiller en fin '69/'70 en disant : « Où est-ce que l'on va à partir d'ici? ». Et puis on s'est dit : « On a appris pas mal tout de même. On avait pris une maison assez basse, on l'avait montée assez bien. On a appris le métier, allons voir qui n'a peut-être pas fait aussi bien que nous. » Puis, en 1972, finalement une grande fusion a été faite avec la maison *Crang* en Ontario qui avait des bureaux dans 12-13 villes différentes en Ontario, mais n'était pas dans le Québec. Alors nous avons fait *Crang & Ostiguy*, et puis là il nous manquait de la marchandise; j'ai fait une autre acquisition : *Bankers Bond Corporation*.

⁶ Voir [Fiche *Morgan, Ostiguy Hudon Ltée*](#)

Finalement en '77, j'ai fusionné avec *Greenshields*⁷. Et ça a été assez difficile; de '67 jusqu'à peu près '77, les années étaient plus ou moins bonnes. Et, j'étais administrateur du comité exécutif de la Banque de Commerce, je connaissais assez bien Georges Richardson et puis, j'ai parlé fusion avec lui, il me dit : « Moi, je parle d'acquisition. » Alors, il a fait l'acquisition de *Greenshields*, et je suis devenu président honoraire de *Richardson, Greenshields*, en 1982, jusqu'au moment où *Richardson* a vendu à la Banque Royale. Alors, voilà mon parcours.

PB : Et, à propos justement des années '60-'70, qu'est-ce qui expliquait cette difficulté sur les marchés boursiers?

JO : Les marchés étaient essoufflés, comme ils le sont en ce moment. Et puis, il y a eu des réajustements dans l'économie, et puis ça a été suivi de la crise du pétrole et de l'inflation. Et, nécessairement les taux d'intérêt suivaient. Au point de vue du taux d'intérêt, d'habitude c'est le taux d'inflation plus 3 % auquel elle l'ajuste. Alors, les taux d'intérêt changeraient, résultants... En fait, nous avons écrit un article qui a été publié d'ailleurs dans le *Wall Street Journal*, *Crang & Ostiguy*, nous avons prédit – nous étions descendus aux États-Unis vendre notre salade – qu'il y avait inflation à 2 chiffres, intérêts à 2 chiffres et que le Dow Jones qui à ce moment-là était à peu près à 900, pourrait tomber en bas de 600. Le Dow Jones est tombé à 575. Le taux d'intérêt était à peu près 20 %.

PB : Et comment avait été reçu votre article à ce moment-là?

JO : Descendu à la maison, et puis on s'est un peu moqué de nous... Mais c'est amusant parce que le responsable de la décision en finance d'une compagnie d'assurance était là, et, pendant des années, quand elle achetait des titres au Canada, elle passait par moi de temps en temps. Mais, ça n'a pas eu l'effet qu'on a voulu avoir parce que notre maison n'était pas internationale à ce moment-là.

⁷ Voir [Fiche Greenshields & Co. Inc.](#)

PB : Donc, vous avez acquis votre expérience sur le terrain, on pourrait dire.

JO : Sur le terrain, avec Rodolphe Casgrain, il m'a enseigné à travailler, il m'a enseigné les bases de la finance. Et c'était une maison d'obligations, du municipal, du scolaire; on avait une participation dans les titres de la province ainsi que dans les émissions du Canada. Mais, on ne faisait pas d'actions. Puis, je suis heureux que mes premières expériences aient été dans les obligations parce que, à mon avis, dans les obligations, il y a une vraie valeur ; on peut se baser, on peut connaître un peu les tendances, les intérêts vont monter, baisser ou quoi que ce soit. Alors, c'est une valeur sûre. Un *Canada*⁸ vaut plus qu'une «province»⁹, certaines «provinces» plus que d'autres, une «*province*» vaut plus qu'un corporatif, etc. Et dans le corporatif, il y a des obligations en première hypothèque et d'autres types ; il y a un peu de tout.

La formation militaire et la Deuxième Guerre mondiale

J'ai gradué du collège militaire en juin '42. J'avais choisi comme arme la reconnaissance, c'était la cavalerie de jadis, c'était les autos blindées. J'ai suivi un cours d'entraînement dans l'ouest du Canada, en Saskatchewan, et puis, quand j'ai gradué à l'automne, septembre/octobre, j'ai été mis sur un bateau, le Reine-Élizabeth, avec 15 000 autres personnes, deux repas par jour. Et puis, j'ai été en Angleterre, un centre de renfort où il y avait 5 ou 6 régiments. J'en ai choisi un qui a fini en Italie; j'ai fait la campagne d'Italie; j'ai traversé en Algérie au mois de juin, j'étais renfort pour les troupes qui étaient là, je suis finalement rentré en Italie, en Calabre, et puis, jusqu'en haut, j'ai été tué le 1^{er} septembre '44. C'est à la blague : j'ai été blessé. J'étais à plat ventre, j'allais porter des muffins à mes gardes, il y a un boche qui m'a tiré, j'étais à plat ventre, j'ai reçu la balle qui a été déviée peut-être par ma tête dure et mon casque de fer, elle a glissé tout le long du cou vers le

⁸ Titre du gouvernement du Canada

⁹ Titre d'un gouvernement provincial

haut, en m'arrachant des muscles, etc. En fait, tout le vital a été manqué : le cerveau a été manqué, la jugulaire a été manquée, ma colonne vertébrale a été manquée, j'ai perdu surtout de la chair et puis du muscle. C'est comme ça que j'ai été tué. Alors là, je suis retourné en Angleterre. J'étais officier. J'étais à Rome pour le Noël '44, entré sur un bateau-hôpital pour le 1^{er} janvier à Gibraltar, puis en Angleterre quelques jours après. Et, là je retourne à un camp de renforts. Mais, quand on quittait l'Angleterre pour aller sur un front quelconque, on partait en *battle-dress*, mais nos uniformes restaient dans une valise en Angleterre. Alors, en débarquant finalement dans un centre de renforts, j'appelle pour ma valise, ils m'ont dit : « On a eu un appel », j'ai dit : « Voyons, ce n'est pas possible, je descends du train », j'ai dit : « Qui a appelé? », ils m'ont dit : « J.W. Ostiguy », j'ai dit : « Moi, je suis J.P.W. Ostiguy », c'est pour ça que j'ai J.P.W., mon frère Jacques c'est J.W. Alors, lui arrivait du front de la France, pour recevoir une décoration du Roi à Buckingham. Alors, il dit : « Je suis bien content que tu sois ici, tu vas être mon témoin. » (Décrivant une photographie) Alors, ça c'est nous deux sortant de Buckingham, en janvier '45. Je dis ça, car c'est amusant parce qu'il habite à Ottawa, il a fait sa carrière militaire, il est venu célébrer ses 86 ans avec moi la semaine dernière, avec sa femme et ses deux fils. Et puis, nous allons en France, parce que lui a fait son fait d'armes à Saint-André-sur-Orne, en Normandie, et on va ouvrir un boulevard en son nom.

PB : Alors, votre frère a décidé de continuer sa carrière par la suite.

JO : Il a continué; il était allé au Collège militaire avant moi, et il faisait une carrière militaire. Moi, je ne faisais pas de carrière militaire.

PB : Est-ce qu'il a eu une certaine influence sur votre décision d'entrer au Collège militaire?

JO : D'aller au Collège militaire, oui. En fait, j'étais aux Hautes Études, j'avais 17 ans. Je venais de Brébeuf, je n'étais pas habitué à être complètement libre et tout, alors

je me suis dit que ce ne serait pas mauvais d'avoir un peu de discipline. Alors, je suis rentré en '40, j'ai fait le cours de guerre de 2 ans.

PB : Vous avez été très décoré.

JO : En fait, beaucoup de ça vient avec les nations. Ce dont je suis fier, c'est l'Ordre du Canada. Ça, c'est Saint-Lazare et Malte; ça, c'est l'Étoile pour avoir été en Europe; celle-là c'est l'Italie, ça, c'est la Victoire. Celui-là, c'est 12 ans de service militaire parce que j'ai été colonel honoraire du régiment Maisonneuve. Et puis la France m'a donné la Légion d'honneur.

PB : Votre carrière militaire était déjà très bien amorcée, vous avez préféré faire combat dans le domaine financier.

JO : Oui. Ça ne m'intéressait pas du tout de rester dans l'armée après la guerre. Peut-être que j'aimais mieux un milieu dans lequel quelqu'un reconnaîtrait mon habileté, au lieu de prendre un bâton et faire la parade. À mon retour à Montréal, il a fallu que je me mette à l'œuvre. J'avais décidé de me marier, montrer à mon futur beau-père, Achille Bienvenu, que je pouvais faire vivre sa fille. Mon grand-père maternel, Joseph-Marcellin Wilson, dont je vous ai parlé, qui est né sur une ferme à L'Île-Bizard, a fondé en 1926 la Maison des étudiants canadiens à Paris. Et, par les circonstances, j'ai administré cet institut pendant 40 et quelques années. Il y a 2 ans, nous avons fêté le 75^e anniversaire à Paris. En '26, ayant réussi assez bien, mon grand-père était sénateur à ce moment-là, il était président de la Banque Canadienne Nationale; il réalisait l'importance de l'éducation pour les jeunes. Alors, très peu scolarisé lui-même et grâce au curé du village, quand on lui a proposé de diriger une maison pour loger des étudiants canadiens qui viendrait étudier en France, il a dit oui. Cette maison a été le premier institut universitaire; maintenant, il y en a 35 qui logent 6 000 étudiants de 100 pays, dans différentes maisons. Chaque maison doit avoir un caractère international dont 70 % de Canadiens qui peuvent provenir de n'importe où, plus 30 % d'étrangers, alors, il y

a un caractère international dans chaque maison. Le Canada a été le premier à créer une maison, mais assez vite il y en a plusieurs qui ont été construites, plusieurs pays sont venus. Je ne sais pas à quel rythme ça s'est développé, mais c'est assez important. La Cité universitaire a un parc magnifique qui est en face du parc Montsouris, alors ça devient les espaces verts les plus importants à Paris. C'est rattaché à toutes les universités, alors, nous logeons des étudiants qui doivent avoir été acceptés pour suivre un cours quelque part, on les garde tant et aussi longtemps qu'ils étudient.

Mais, on s'éloigne du sujet. Pour le 75^e anniversaire, on a fait faire ce livre, qui explique tout l'historique de la maison. C'est amusant parce qu'on met à la fin les gens qu'on a logés. En 75 ans, on en a logé à peu près 6 000.

PB : Et, c'était une initiative du gouvernement canadien?

JO : C'était une initiative du sénateur français André Honorat. Dans les années '20, il a réalisé que, d'abord, il n'y avait pas tellement d'espaces pour les étudiants à Paris et puis que les étudiants y venaient d'à travers le monde. Il s'est dit : « Si un riche gars peut me donner un parc, je vais essayer de convaincre différents pays d'établir des pavillons pour que les gens apprennent à se connaître, qu'il n'y ait plus de guerre comme '14/'18. » Alors, il est parti avec ce principe-là. À Paris à ce moment-là, nous n'avions pas d'ambassadeur, nous avions un haut-commissaire, on était représenté par l'Angleterre. Alors, il y avait un haut-commissaire qui s'appelait Roy, Philippe Roy, qui était un bon ami de mon grand-père. Mon grand-père, comme il était dans les vins et les alcools, allait en Europe chercher des vins et des choses comme ça. Il connaissait assez bien Roy, d'autant plus qu'il était sénateur; il a été nommé sénateur par Sir Wilfrid Laurier en 1910/'11. Et puis, Roy lui a dit : « Écoute, souhaitons ce développement, que les pays construisent des maisons. » Et, peut-être que pour mon grand-père, l'idée de l'éducation était importante, il m'a toujours dit : « Le plus beau cadeau que je peux faire à mes enfants, c'est leur donner toute l'éducation. » Alors, il a embarqué.

PB : Et puis, pour les Canadiens français de l'époque, ça pouvait devenir une ressource importante.

JO : Oui, et puis, pour le Canada, parce que, on a eu, en principe, on était 55-60 Québécois, à peu près 20 % de l'Ontario, du Nouveau-Brunswick, on en a eu de Vancouver, on en a eu d'un peu partout. Les gens qui veulent se tremper dans le milieu francophone maintenant se trempent avec les Québécois. Pierre Trudeau avait été là, le ministre Pépin avait été là, enfin, il y en a eu plusieurs. Moi, j'ai décidé de me marier plutôt que d'étudier. Gentiment, le Collège militaire m'a donné un doctorat, alors j'ai fini avec un degré à la fin de tout ça, c'était honorifique.

PB : Une des questions de recherche qui nous intéresse particulièrement, c'est un peu de démystifier la domination du milieu anglophone dans le domaine de la finance. Pourriez-vous décrire l'état du domaine financier quand vous avez commencé?

Le domaine financier dans les années 1960, au Québec

JO : Alors, toutes les maisons importantes étaient de possession – ou l'œuvre, disons – en principe, d'un seul homme : la famille Beaubien, c'est L.G. Beaubien; Aristide Cousineau, c'est *Leclerc*¹⁰. Et, il y avait, c'est intéressant parce que, quand Lesage est venu au pouvoir, il y avait un nommé Pierre Laporte, ministre des Municipalités¹¹. Et Laporte s'est demandé s'il n'y avait pas lieu de faire au Québec un fonds pour financer les municipalités et les commissions scolaires, comme il y avait ailleurs. Et puis, il a formé un comité, dont j'ai fait partie, pour étudier la situation. Et, si mon souvenir est bon, ça fait tout de même longtemps, il y avait à ce moment-là à peu près 25 maisons francophones. Il y en avait, je pense, une dizaine de sièges sociaux à Québec, dans la ville de Québec, ou à Montréal.

¹⁰ Voir *Fiche René-T. Leclerc Inc.*

¹¹ Ministre des Affaires municipales [NDLR]

C'était des petites boîtes, comme *Casgrain & Co*¹².; chez *Casgrain*, on a commencé, on était 3, puis on était 5, puis on était 10. Alors, il y avait plein de maisons comme ça qui vivaient de financement municipal et scolaire, et nous avons pu démontrer que le Québec obtenait un meilleur taux pour financer ses municipalités et ses commissions scolaires que les autres provinces. Alors, Laporte a dit : « On ne bouge pas, on reste là. » Alors, il y avait plein de maisons, mais c'était presque toutes des *one man show*. Et je me souviens, quand j'ai fondé ma compagnie avec Guy Hudon, en dedans de trois ans, nous étions rendus 5 associés à parts égales; j'ai dit : « Messieurs, on va démontrer que des Canadiens français peuvent travailler ensemble, sans vouloir tout... » Mon grand-père avait déjà dit : « Quand 5 francophones se rencontrent pour fonder une compagnie, elle ne se dirige jamais parce qu'ils veulent tous être présidents. » Il avait fondé le Trust Général qui finalement s'est fusionné avec la Société d'Administration et de Fiducie. J'étais sur le conseil du Trust. Alors, à l'assemblée où il y a eu réunion des deux entités, j'ai dit : « Messieurs, vous avez réussi quelque chose de fantastique : mon grand-père disait toujours que lorsque des francophones se mettent ensemble pour fonder une compagnie, ça ne marche pas ! », j'ai dit : « Vous avez un président honoraire, un président du conseil, un président exécutif et vous avez un président d'autre chose... ». Enfin, ils avaient créé quatre postes de présidents. Alors, oui, le milieu financier à ce moment-là, c'était plein de petites boîtes qui vivaient surtout de financement municipal et scolaire; il y a des syndicats pour le financement des *Québec* et des *Canada*. Alors ça, on le ressent tous: c'était ça notre tremplin... Plus l'arbitrage; dans l'arbitrage, il y a pas mal de tout.

PB : Qu'est-ce que l'arbitrage?

JO : L'arbitrage c'est quand vous travaillez à votre compte, lorsqu'une maison d'obligations achète ferme. Un courtier, c'est la commission : il achète Bell Téléphone de l'un et vend de l'autre, et il a une commission. Mais, en obligations, on achète une obligation à 97, on essaie de la vendre plus cher, 98, 99. Alors,

¹² Voir Fiche *Casgrain & Cie Limitée*

notre profit est la marge entre l'achat et la vente. Et on tient des inventaires; alors, avec les inventaires, si moi j'anticipe que les taux d'intérêt vont baisser, je peux m'acheter des inventaires, je peux m'acheter 500 000 \$, 1 million \$, de *Canada*. J'essaie de les vendre plus cher ou moins cher, des fois je me trompe puis je vais perdre. C'est l'arbitrage. Alors, les gens vivaient de ça surtout. Là, la finance municipale, scolaire, c'est pas mal fini. Et il n'y a plus de maisons qui sont uniquement « bourse »; aujourd'hui, c'est les deux. Auparavant c'était très séparé maisons d'obligations/ agents de change. J'ai été dix ans à l'Investment Dealers Association au moment où la Bourse de Toronto avait des scandales financiers, etc.. Et puis, à l'Investment Dealers, l'Association des courtiers en valeurs mobilières, on avait des cours : alors, il y avait deux cours qu'on offrait à nos membres conjointement avec les universités locales, mais, à la bourse, il n'y avait rien de tout ça. Et puis, il y avait des membres de la Bourse qui prenaient nos cours, et j'avais suggéré, pour relever le moral de la Bourse de Toronto qui avait de gros problèmes, qu'on aille distribuer nos certificats sur leur plancher de Bourse : il y en a qui me disaient : « In our house, never ! ». Parce qu'il y avait une distinction très nette entre les courtiers et les autres. C'était un milieu... Quand j'ai été président de l'association, de dire : « On a deux maisons, *it's like living a double life*. Il y a deux devoirs, est-ce qu'on peut les fusionner ensemble, pour avoir une comptabilité, pas deux. » Et, à part de ça, à ce moment-là, les agents de change avaient le droit maintenant de limiter leur responsabilité. Avant ça, ils ne pouvaient pas se limiter.

PB : C'est arrivé quand?

Les petites maisons francophones (1956-1960) et après

JO : Entre '56 et '60. Donc, beaucoup de petites maisons francophones. Mais, en comparaison avec le milieu anglophone, il y avait très peu de maisons d'importance nationale. Au Québec, à Montréal, quand moi j'ai commencé, c'était

dominé par de grandes maisons anglophones qui ont finalement déménagé. Alors, moi quand j'ai débuté en '56, *Wood Gundy*¹³ était numéro 1, *Ames*¹⁴ était numéro 2. Les deux étaient contrôlés par Toronto. Il y avait *Nesbitt, Thomson*¹⁵ qui était à Montréal, il y avait *Greenshields*¹⁶ qui était à Montréal. C'était les deux seules maisons anglophones qui étaient nationales, à Montréal. Les autres étaient à Toronto. Et puis, petit à petit, Nesbitt a été vendu, moi j'ai fusionné. Quand j'ai voulu devenir national, mon seul choix, si je voulais rester à Montréal, c'était *Greenshields*. Alors, on a fusionné.

PB : Votre ambition était de devenir alors international? Vous deviez à ce moment-là conquérir le territoire canadien en premier?

JO : Oui. Pour aller aux États-Unis, oui. En fait, je me vantais, avec *Crang & Ostiguy* d'être la *French connection*. C'était *Crang & Ostiguy*, et j'avais volontairement voulu qu'on garde le nom *Crang*, alors que nous avions acheté *Crang*. Parce que je me suis dit : « À travers le Canada, le nom *Crang* va être important et *Ostiguy*, important à nos francophones au Canada. » Comme Dupont. Je trouvais ça important d'avoir un nom bilingue. Malheureusement, je n'ai pas pu vendre l'idée à *Greenshields*. Mon mariage avec *Greenshields* était 40-60 : 60 % pour eux et 40 % pour moi, alors, je ne pouvais pas trop insister. Je suis devenu président du conseil de *Greenshields* alors que j'étais président de ma compagnie. Ensuite, j'ai été président honoraire; à ce moment-là, je contemplais ma fin de carrière.

La *French connection*

PB : Et, au tout début, vous pouvez nous décrire quel était l'état de ce *French connection*?

¹³ Voir Fiche *Wood, Gundy Securities Limited*

¹⁴ Voir Fiche *A.E. Ames & Co. Limited*

¹⁵ Voir Fiche *Nesbitt, Thomson & Co. Ltd*

¹⁶ Voir Fiche *Greenshields & Co. Inc.*

JO : Oui, c'est important parce qu'on vivait beaucoup, dans ce temps-là, des nouvelles émissions. Et puis, j'étais bien placé pour regarder ça parce qu'on m'a gentiment impliqué sur plusieurs conseils. J'ai été sur le conseil de la Banque de Commerce, j'en suis encore *director emeritus*, j'étais sur le conseil de Ford, j'étais sur le conseil de Ciba-Geigy, enfin, une dizaine ou à peu près. Ça permettrait de rencontrer beaucoup de monde. Simplement pour la Banque de Commerce: au début nous étions 60 administrateurs et présidents à travers le pays. Quand ils contemplaient faire de financement c'était : « You probably need a *French connection*. » Parce que, aucune maison, à mon avis, n'avait une distribution à travers le Québec comme nous en avons. On a bâti à partir du Québec et on avait une bonne distribution dans le Québec. Alors, on disait : « Vous voulez vendre des titres à travers le pays, vous voulez une bonne prestation dans le Québec. » Alors, ça m'a acquis bien des participations. Les patrons de l'émission n'étaient pas toujours contents de se faire pousser dans le dos par l'émetteur. Par exemple, le Canadien Pacifique influait sur le conseil de CP-Air. Alors, ça nous avait fait des amis un peu partout; j'en profitais de cette façon-là.

PB : Et vous en faisiez, j'imagine, également profiter le réseau francophone en entier.

JO : Oui. C'était mon intention. Je disais à mes associés : « Il n'y a pas de raisons qu'on ne puisse pas devenir une maison internationale. » Et puis, nous sommes montés à 5 associés, nous étions à parts égales. *There may be a leader among equals...* Comme, *joker* par-dessus *joker*, c'est un style d'administration de *joker* je pense. Je disais: « If you want to develop the company well, it's important that you work with people, work well together. And, on equal terms, but the recognition of a leader among equals. » Alors, faut qu'il y ait un président. Par rapport à l'époque de mon grand-père, ça a bien changé, les Hautes Études ont fait beaucoup, je pense pour ça.

PB: Et, à partir de la création de votre entreprise jusqu'à aujourd'hui, quels ont été – pour votre compagnie et sa transformation – les facteurs les plus déterminants et les circonstances les plus importantes?

La pratique du métier

JO : On se vantait d'avoir rendu plus de compagnies francophones publiques que quiconque d'autre. On a financé les frères Faby, à Sherbrooke, dans la construction de routes; ç'a été vendu à des Français finalement. On a financé une compagnie de finance qui s'appelait Labrador, une autre dont j'oublie le nom qui était une fondation de la Société nationale qui était une compagnie d'hypothèques, l'ancienne association de Saint-Jean-Baptiste. On a financé les piscines Bellemarre, en fait, on a fait plusieurs finances, et puis, j'essayais de me distinguer de *Lévesque, Beaubien*¹⁷ qui existait à ce moment-là. Jean-Louis Lévesque avait acheté *Beaubien*. Jean-Louis Lévesque, si quelqu'un allait le voir et avait besoin de financement, il disait : « Bon, bien, écoutes, O.K., je vais acheter la compagnie, et après je vais te financer. » C'est à peu près ça que t'avais. Il s'est bâti un empire comme ça, en achetant les compagnies. Quant à nous autres, on voyait différemment en fait; on veut aider les gars. Ils avaient besoin d'argent: alors, on lui disait : « Tu vas vendre des obligations. » Toute la chaîne de Denault, Lamontagne, qui est Provigo maintenant, c'est nous qui avons financé Denault, après ça Lamontagne, puis on les a réunis avec un autre qui s'est décidé de monter assez vite. Alors, on disait aux clients: « Bon, peux-tu acheter... On va te vendre des obligations de Denault ou Lamontagne et on te demande de faire confiance à une administration que tu ne connais pas parce qu'ils n'ont jamais été publics ou quoi que ce soit; mais on va te vendre tes obligations avec des droits d'achat d'actions. Alors, s'ils font bien, tu en bénéficieras. » Alors, on faisait nos finances de cette façon-là, en donnant des droits d'acquisition d'actions qui permettaient, si la compagnie a bien marché, de se développer et d'en bénéficier.

¹⁷ Voir Fiche Lévesque, Beaubien Inc.

PB : Donc, vous aviez une pratique très différente de *Lévesque, Beaubien*.

JO : Oui. Et, dans le temps, bien des gens qu'on finançait nous ont forcés à faire des actions A et des actions B, pour ne pas perdre le contrôle. Alors, on disait : « Oui, mais si vous faites une action en deuxième classe, vous allez leur donner des privilèges. » Alors, ça, les actions A et B, ça été le temps des premiers financements.

PB : C'est arrivé quand, les actions A et B?

JO : À peu près de '65 à '75, et puis c'est en '77 qu'on a fusionné avec *Greenshields*, c'est à ce moment-là... Mais, en fait, on avait toute une clientèle qui achetait les actions des compagnies francophones. Et puis, petit à petit, il y a eu le jeu de la bourse à New York, la Bourse montait, New York avait monté en flèche, jusqu'au moment où tout s'est écrasé en '79, et l'histoire se répète. Alors là, on s'est dit : « Nous on doit vivre d'autres choses, on doit vivre de finances de plus grandes compagnies et puis, il s'agit de trouver une maison qui est dans le jeu, membre du club. » C'est là qu'on a fusionné avec *Greenshields*. Fallait chercher de la marchandise à vendre. Parce que, comme je vous disais, au début, avec *Casgrain*, on vivait de municipal et scolaire, « province », et un peu de corporatif quand on pouvait en avoir, et quand c'était bon on avait des graines. Finalement, *Greenshields* n'avait pas une place assez importante dans le Québec, par rapport aux distributions.

PB : Oui, pour eux, c'était intéressant, et pour vous, ç'a été aussi assez déterminant pour le développement de l'entreprise?

JO : Oui. Ça pas été ma meilleure expérience, ça été difficile, et j'étais un peu en minorité, alors, ça pas été très heureux. On m'a encouragé à vendre le tout à *Richardson*, pour sauver la boîte.

PB : Et, par rapport à *Lévesque, Beaubien*, est-ce qu'ils étaient un concurrent pour vous ou vous aviez partagé le marché?

L'achat de *Crang*

JO : Bien, on les a rattrapés. *Crang & Ostiguy* avaient une grosse distribution en Ontario aussi bien que dans le Québec, que *Lévesque* n'avait pas à ce moment-là. J'ai déjà essayé un mariage avec *Lévesque*, à quelques reprises. Je connaissais bien Ryan au début, et Ryan m'a dit : « Je crains que Roland Giroux¹⁸ soit un des associés chez *Beaubien*. » Et, il dit : « Je sais qu'il va vouloir penser à son fils ». Alors, ça n'a pas marché, parce qu'une autre génération aurait une partie et tout le reste. Et puis André Charron était là, et avec André j'ai souvent parlé, mais [Jean-Louis, NDLR] *Lévesque* avait encore un pied dans la porte. Charron m'a dit : « Tant que je n'ai pas de directives, je ne peux pas rien faire. » Alors, on était en compétition. C'est là que j'ai acheté *Crang*, et là, j'avais Québec et l'Ontario, ce que *Beaubien* n'avait pas à ce moment-là. C'est en achetant *Crang* qu'on a eu le marché ontarien. On a acheté 3 maisons. On a acheté *Crang*. Et *Crang*, il n'était pas dans le marché obligataire, c'était tout du marché stock¹⁹. Alors on a acheté *Bankers Bond* qui nous a donné une distribution, avec une vieille maison qui était très, très, bien, qui avait de belles participations ; puis on a acheté une troisième. En fait, j'ai déjà fait l'enfilage de toutes les compagnies avec lesquelles je me suis associé, par association ou par acquisition, car il y avait des maisons qui avaient déjà absorbé quelqu'un d'autre. J'arrive à 14 maisons ou à peu près. Et puis, je me dis à moi-même, finalement *Richardson, Greenshields* a été acheté par *Dominion Securities*²⁰, je n'ai pas fait la dernière étape, mais j'ai fait jusqu'à ce stade-là. Gentiment, *Richardson* m'a gardé président honoraire du conseil jusqu'au moment où qu'on vende, qu'ils vendent à la Banque Royale en fait, finalement, c'est la Banque Royale qui a acheté ça.

¹⁸ Rolland Giroux est devenu président d'Hydro-Québec

¹⁹ Marché des actions

²⁰ Voir Fiche *Dominion Securities Corp.*

La transformation des réseaux sociaux-économiques

PB : Un des intérêts de la présente recherche, du point de vue d'une histoire et d'une sociologie économique, est d'observer la transformation des réseaux sociaux dans le temps. Y a-t-il eu des moments particuliers au cours de votre carrière où certaines relations ont été déterminantes dans la prise de décision pour l'entreprise?

JO : Bien, d'abord un changement dramatique, quand l'économie canadienne ou de Montréal est partie à Toronto. Je crois que c'est un mouvement pas mal normal, parce que le centre de gravité changeait. Alors, on a eu un petit coup de pied dans le derrière et on a fait plus rapide, en mettant des restrictions sur la langue et en ayant des taxes impossibles. Genre, l'Institut Ciba-Geigy : le conseil Ciba-Geigy au moment où le siège social est parti de Montréal pour aller en dehors de Toronto, nécessairement, j'ai rouspété, j'ai dit : « Pourquoi? », etc., alors finalement, ils ont dit : « Écoute, c'est très simple : notre marché est maintenant 50 % en Ontario, 20 % dans le Québec, 30 % dans l'Ouest. Et puis, on a des difficultés à vendre à nos savants l'idée de venir à Montréal à cause de la politique sur la langue et puis à part ça, les taxes. ». C'est difficile de lutter contre ça. Ciba-Geigy à ce moment-là avait Greenthumb ou Green... *whatever* là, des produits pour les jardins, en plus des produits pharmaceutiques, et le centre de gravité avait déménagé carrément là. Vers 1970, quelque chose comme ça. On a vu les sièges sociaux glisser, c'était bien normalement, en fait, quand Montréal dominait au point de vue financier, le pays était commerçant, il n'était pas tellement manufacturier. Mais, avec les deux guerres, il est devenu manufacturier. Et, la principale manufacture provenait de l'automobile et tout, et venait de Détroit, donc c'était installé principalement dans l'Ontario. Alors, autour des grosses entreprises, les banques et tout le reste finalement finissent par déménager. La Banque Royale, vous savez, a commencé en Nouvelle-Écosse. Et puis, elle est venue s'installer à Montréal. Quand ils ont bâti le 360 St-Jacques, un bel édifice encore aujourd'hui, c'était tout nouveau. Au bout il y avait la Banque de Montréal, puis les gens

disaient : « Qu'est-ce que c'est que cet édifice? », la réponse était : « It's Sir Herbert Holt's erection, to screw the Bank of Montreal. » Herbert Holt, c'était le grand patron de la Banque Royale, il partait du Nouveau-Brunswick pour s'installer à Montréal, pour éventuellement dépasser la Banque de Montréal. Alors, moi, j'ai vu un peu les choses bouger, elles avaient bougé un peu avant moi, et, Montréal, qui était la Bourse la plus importante au Canada, et puis qui a longtemps dominé, alors que Toronto à un moment donné était... Tous les promoteurs qu'on avait au Québec, on les a mis à la porte et sont allés s'installer à Toronto, et à Vancouver. Alors, Montréal dominait comme Bourse, d'emblée, et petit à petit, c'est la Bourse de Toronto qui l'a emporté.

PB : Et, la transformation du climat politique au Québec y est pour quelque chose?

JO : Je pense que le mouvement vers l'Ouest était normal, seulement, on lui a donné un sacré bon coup de pied dans le derrière. Avec des politiques sur la langue, etc. Il y en a qui sont revenus, il y en a quelques-uns, de Vancouver, de Toronto, qui sont revenus à Montréal. Et je pense, inutile de vous dire, que je suis très content de Charest, je pense que pour le Québec ça va être un bien-être... On a souffert, on a souffert. Dans le milieu financier, les commandes venant de l'ouest : « Vend le Québec, vend ci, vend ça... », les désinvestissements qu'ils ont faits vis-à-vis le Québec, c'est incroyable. Fallait faire valoir Québec. J'ai vécu moi à la frontière, à une époque où c'était facile comme francophone d'être au collège militaire, ou même dans l'armée à tout moment. Alors, j'ai vécu sur la frontière. J'ai été élevé sur une rue qui s'appelait McGregor qui s'appelle Penfield maintenant, il y avait deux familles francophones, puis de bonnes petites bagarres, hein? J'ai été élevé sur la frontière, mon grand-père avait un nom anglophone, mais était francophone : il s'appelait Marcellin Wilson. Il était de L'Île-Bizard, son ancêtre venait d'Écosse, et puis il a épousé une francophone à L'Île-Bizard, sur une ferme, puis il était un des 8-9 enfants. Par après, il a été engagé par une compagnie, ensuite est devenu patron, et est devenu un assez gros importateur et distributeur de produits alcooliques, etc. Au moment où le gouvernement a nationalisé, il s'est

lancé dans la finance, il était administrateur du CP, le Canadien Pacifique, il a eu plusieurs directorats. Il a été président de la banque, au moment difficile. Dix ans... Nos fermiers se contentaient de la voiture pour se promener au lieu de se promener en bagnole et tout, tu t'achètes un camion pour travailler, ça, ça va, mais... Il était président, président du conseil de la Banque Nationale.

PB : Et, il avait une vision – lors de la crise économique – qui distinguait entre les besoins essentiels et les besoins de luxe, on pourrait dire?

JO : Oui, tout à fait. Comme directeur de banque, il faisait attention. Et puis, c'est en 1926, avant le krach, qu'il a fondé la maison des étudiants à Paris. C'est un bonhomme assez exceptionnel, quand on pense qu'il est né sur une ferme. Moi, mes enfants ont beaucoup de chance, parce que ma femme était une arrière-petite-fille de Joseph Masson. Mon grand-père a été fait commandeur de la Légion d'honneur, avant moi... Et, pour un homme qui est né sur une ferme, c'était un gars du Plateau, les familles de campagne avaient à ce moment-là de la classe qu'on retrouve moins aujourd'hui. C'était un ami de Dandurand, aux Nations-Unis, vers 1938.

Et, la maison des étudiants à Paris, j'y allais chaque année. Et, je quêtais à travers le pays. Finalement, j'ai obtenu un octroi de la province de Québec et j'ai convaincu l'Ontario de me donner la moitié de ce que Québec me donnait. Alors, quand Québec a décidé de ne plus rien me donner, l'Ontario m'a dit : « On va te donner la moitié. » Alors là, je connaissais Pierre Trudeau, qui m'a dit : « Écoutes, ça n'appartient à la famille, parce que ça été donné à l'institut universitaire, alors c'est un don que le Canada peut faire en France. » J'ai dit : « Écoute, là tu parles de maisons qui maintenant sont des fondations publiques, c'est le gouvernement d'Allemagne, du Japon, d'Espagne. En fait, toutes les maisons sont supportées par leur gouvernement. Alors, pourquoi pas en faire autant? » Il me dit : « Je n'ai plus les fonds. » Alors : « Pierre, trouve... faut que tu fasses quelque chose. »

PB : À propos de la *French connection*, sur le plan politique, vos relations ont été importantes dans le développement de votre entreprise?

Les relations politiques

JO : Oui et non. Il y a longtemps, Lesage est arrivé en '58. En '48, j'ai commencé un contrat avec Casgrain. Casgrain ayant été francophone dans une maison anglophone avait ses comptes francophones à Québec. Il n'en restait plus beaucoup pour moi. À un moment donné, il m'a dit : « Écoute, tu veux gagner plus? Fais de la vente ! » Alors, il a fallu que je me développe une clientèle, j'ai dit : « Je peux aller n'importe où? », il dit : « Oui, oui, tu verras si c'est payant ou pas payant. » Alors, j'ai commencé à aller en Ontario, j'allais fréquemment en Ontario, j'allais passer une semaine-là, tous les 3 mois, voir les compagnies d'assurance et tout. Comme j'étais bilingue, j'avais fait tout de même 2 ans au collège militaire et tout, il n'y avait pas de problème de ce côté-là. Et puis, un jour, à une réception avec des amis : « On est arriérés dans le Québec, vois à Toronto, les routes se construisent, l'aéroport, et tout, et nous autres, il ne se passe rien », alors, il y a un gars qui me dit : « De quel parti fais-tu partie? », je lui dis : « Parle-moi pas de politique, je n'ai pas de temps à faire de la politique, j'ai pas de temps à perdre et tout. » Il m'a dit : « T'as pas le droit, t'as pas le droit de critiquer si tu t'impliques pas. Pourquoi tu ne t'impliques pas, avec les libéraux? » Je lui dis : « Lapalme, il ne me dit absolument rien. » Il dit : « Si on changeait, serais-tu prêt à être intéressé? Tu sais, la politique, les gens ne comprennent pas tellement ça. On dit que c'est démocratique, il se forme dans des comités des comités de partis, t'as l'Union Nationale, le Parti libéral, t'as autre chose... Et puis, c'est là que tu choisis ton candidat, et puis, si tu ne t'impliques pas dès le début à choisir un candidat, t'as pas d'affaire à te plaindre, si ça marche de travers. Si tu t'impliques pas, bien, coup' donc, tu laisses le travail aux autres... ». Alors, finalement, il m'a fait honte. Il dit : « Si on changeait de chef, serais-tu prêt à t'impliquer? », j'ai dit : « Ça dépend qui. » Un jour, il m'appelle et me dit : « On va chercher Jean Lesage à Ottawa, veux-tu le rencontrer? », j'ai dit : « Oui, pourquoi pas? », j'ai dit : « Je l'aperçois

dans les nouvelles de temps en temps, ça l'air d'un gars qui a de l'allure. » Alors j'ai rencontré Lesage. Lesage m'a dit : « Vous êtes dans le milieu financier, voulez-vous m'aider dans le milieu financier? », j'ai dit : « Si je peux, d'accord. » J'ai organisé le premier dîner-bénéfice pour Jean Lesage. J'avais entendu parler qu'aux États-Unis, ils invitaient les gars à déjeuner ou quoi que ce soit, 50 \$ du couvert et ils ramassaient de l'argent comme ça. Alors, Lesage n'était pas tellement connu, j'ai dit : « Si on organisait un dîner, 50 \$ du couvert, ils vont avoir la chance de le rencontrer, les gens vont venir. » Alors, on a vendu, surtout à des collègues nécessairement, 450 billets, au Reine-Élizabeth. Alors, on a tout de même commencé à ramasser des sous, petit à petit. C'est comme ça que je me suis impliqué. Je me suis impliqué oui, mais jamais politiquement personnellement, mais mon métier c'est de ramasser de l'argent pour les gens qui savent s'en servir. Que je le fasse pour Jean-Louis Lamontagne au lac St-Jean ou [Antoine] Turmel à Sherbrooke, que je le fasse pour Lesage... Et puis, finalement, Pearson est venu me chercher pour faire la même chose. J'ai travaillé pour Pearson aussi. Alors, je me suis impliqué parce que je ne pouvais pas parler comme je voulais ! Le principe démocratique, en fait, c'est ça, si on ne participe pas dès le début, et le début, c'est au niveau local.

PB : Et le diagnostic que vous faisiez à propos du développement du Québec, en comparaison avec l'Ontario, il y a eu un rattrapage important par la suite?

JO : Lesage a fait un gros rattrapage. Malheureusement, il s'est fait battre par Daniel Johnson, mais c'était pas un si mauvais gars, même s'il n'était pas libéral ! Alors, j'ai suivi ça de loin. Charest, je connais des gens qui l'ont, des Français, qui avait acheté Faby et qui contrôlaient Faby à partir de Sherbrooke, qui ont bien connu ses beaux-parents, le docteur Dionne, ses filles qu'ils ont vues grandir. Enfin, j'ai confiance qu'il devrait bien faire, c'est un nouveau vent. Et, finalement, la prédiction de Sir Wilfrid Laurier, que le 19^e siècle, c'était le siècle du Canada, c'est peut-être le 20^e siècle ou peut-être le 21^e siècle. J'aimerais bien voir Martin à Ottawa au sens où Jean Chrétien a fait son temps. Martin, c'est un bon financier,

et côté finance, on va finalement rattraper. Et je pense qu'il va être beaucoup plus ouvert à une participation. Et je pense que Charest va chercher à améliorer l'espace de la province avec les autres, parce que, dans le fond vous savez, j'ai voyagé comme président d'associations à travers le pays, par mes affaires j'ai voyagé à travers le pays avec mes directorats et tout, et puis, une fois qu'on a dépassé l'Ontario, les gens en veulent bien plus à l'Ontario qu'ils en veulent au Québec. Parce qu'ils ont toujours trouvé que l'Ontario était *greedy*, ça fait que Hogtown, Toronto c'est Hogtown pour des gens de l'Ouest. Alors, il y a toujours cette espèce de malaise que l'Ontario prenait tout, Québec, nous on gueulait, et puis, je me souviens, j'avais rencontré un premier ministre du Manitoba, parce que même Lesage, sous Lesage, on a fait valoir bien des choses, il dit : « T'as pas besoin d'avoir honte des demandes de ta province vis-à-vis Ottawa parce qu'on vous laisse parler, mais on passe la même chose que vous autres. » C'était [Duff] Roblin qui était premier ministre du Manitoba. Ça, c'est peu connu parce que beaucoup ne sont pas allés à travers le pays. Moi j'ai eu l'avantage d'aller à travers le pays, par l'armée, par le collège. Au Collège militaire, on était de toutes les parties du monde : les *frogs* du Québec, on avait les hogs de Hogtown. Tout le monde se taquinait, mais quand on a finalement gradué, on était les meilleurs amis du monde, on avait appris à se connaître. Comme disait Shakespeare dans *Merchant of Venice* : « If you prick us, do we not bleed ? If you tickle us, do we not laugh? If you poison us, do we not die? ». C'est le juif, Shylock, qui fait cette tirade. Alors, dans le fond, on vit tous, on fait notre vie, on veut faire une bonne vie pour nos enfants, et puis on a tous un intérêt commun. Je ne lis pas autant que je lisais, mais, j'aime bien lire et récemment je lisais un livre qui s'appelle *The Clash of Civilizations* . Cet auteur dit qu'après les États-Unis et la Russie, il va y avoir a *clash of civilizations*, avec un peu ce qu'on voit dans l'islamisme, et Emmanuel Todd qui vient d'écrire *Après l'empire*. Lui, c'est un sociologue, c'est pas un économiste, ça paraît que c'est pas un économiste. Il oublie qu'aux États-Unis, ça change, Monsieur Bush n'est pas là pour tout le temps, quelqu'un d'autre va arriver.

PB : Mais selon lui, c'est une tendance de fond.

La mondialisation des marchés financiers

JO : Oui, mais, moi, on m'a gentiment demandé, en Europe : « Si je t'envoie une piastre, où vas-tu l'investir? Et, dans quelle devise? » J'ai dit : « Le dollar américain. Parce que, si j'invente un nouveau gadget à New York, je peux le vendre à San Francisco le lendemain. » Les mêmes lois, la même langue, la même compréhension et communication, et tout. Avant qu'un gars invente quelque chose à Milan et le vende à Berlin, il y a bien des barrières à passer. Et puis, ils ont à peu près la même population, 300 quelques millions, alors, avant que le marché commun se consolide, ça va prendre un certain temps. En fait, la bagarre de l'Irak, Chirac qui dit aux petits pays : « Hey, si vous voulez entrer dans le marché commun, vous avez besoin de bien vous conduire. » Déjà, on voit qu'il peut avoir des frictions.

PB : Vous touchez la question de la mondialisation des marchés. Vous l'avez vu, cette mondialisation dans les marchés financiers, probablement dans sa première genèse.

JO : Oui, il y avait ça avant le krach. Avant le krach, en fait, mon grand-père avait dans son portefeuille des obligations, il avait d'un peu partout et tout, et il avait des titres qui se vendaient internationalement. Avant le krach de '29, il y avait une mondialisation qui avait déjà commencé. Là, c'est revenu. Il y a l'Asie qui mange un peu de misère en ce moment. En ce moment, d'un point de vue économique, on s'en va vers inflation et déflation. Je ne suis pas sûr que les marchés ont carrément repris. D'abord, ça ne va pas si bien que ça en Europe, et, aux États-Unis, à la Bourse, les gens achètent des multiplicateurs des revenus à des gains.

Et puis, dans mon temps, dans les années '50-'60, acheter une action 10 fois les gains, c'était bien payé, on voit que c'était un *bargain*, en haut, bien, tu payais

cher. Puis on est monté, au Japon, c'est monté jusqu'à 50 fois les gains. Et puis nous ici, en Amérique, on était rendu à 25-30 fois, même un peu au-delà de 30. Les gens achetaient sur le fait que les compagnies montaient très vite, ils achetaient le multiplicateur, s'ils augmentaient leur profit de 10-15% ou plus à tous les ans, il a payé 50 fois pour acheter la compagnie. Pensons à l'électronique, il y a des compagnies qui sont montées à 100 et quelques et qui sont tombées. Ça, je pense que le multiplicateur va changer. Je pense qu'on est dans les 20 fois les gains à peu près. Les Bourses de Toronto et New York sont à peu près à 20 et quelques. S'il y a remontée douce et lente, au lieu d'être à pic, le multiplicateur va changer. Ça peut passer de 25 fois à 15 fois. Si j'achète 15 fois, il y a encore de la marge.

PB : Ce qui n'est pas évident à se rendre compte puisqu'on a souvent l'impression que les marchés financiers, surtout à la bourse, relèvent d'un mécanisme ou d'une machine qui marche par elle-même, d'une certaine manière. Est-ce que ça peut expliquer l'effet multiplicateur qui augmente de cette façon?

JO : Il y a une augmentation constante de la masse d'argent investi, dans les fonds de pension, etc. Et puis, à un moment donné, comme mon père disait : « Il reste plus assez d'actions. » Il y a un manque. Les gens courraient après, parce que, où est-ce qu'ils vont aller? Ceci dit, quand on s'occupe de l'administration d'un portefeuille, moi je marche comme dans l'armée : 3 sections dans une troupe, 3 troupes dans un escadron ou une compagnie, 3 régiments dans une guerre et 3 brigades dans une division, etc. Alors, obligations, actions et *cash*. C'est le jeu que j'ai fait constamment dans l'investissement.

PB : Et l'augmentation actuelle du multiplicateur, vous pensez que ça peut revenir à un niveau plus bas?

JO : Pourquoi pas? On ne pensait pas qu'il y aurait un taux d'escompte de 3¼ %. Aux États-Unis, une loi était que le gouvernement américain ne devait pas payer plus que 3 % d'intérêt. La loi a été changée, pour permettre de créer une émission à 3¼ %. On les a baptisés les *Humphreys* parce que c'était Humphrey qui était là à ce moment-là. J'étais dans le bureau d'une compagnie d'assurance à New York, le gars me regarde de sa hauteur et dit : « Young man, do you realise that ? Three and a quarter percent, you may never see that again in your life! » On a vu pas mal plus!! Au Canada, il y a des obligations qui avaient été émises à 18 %, et des 9½, 2001, qui ont émis à 100, sont tombés à 56. J'avais une association avec des Américains à ce moment-là, le dollar américain valait 107-108, j'ai dit : « Donnez-moi 100 \$ américains, je vais vous donner deux obligations. » Deux obligations pour 100 \$. J'arrivais avec une petite marge. 2 pour 1, alors, ça, ça faisait un rendement tout de même de 19 %.

PB : Ça, c'est une transformation majeure ; y en a-t-il eu d'autres importantes?

JO : Tout ça s'est produit par le pétrole, la crise du pétrole. Et puis, la crise du pétrole s'est produite de la façon suivante : la guerre de Yom Kippour, les Israéliens ont été attaqués par les Égyptiens. Je partais, à ce moment-là, de Montréal avec un avion du gouvernement et une équipe du gouvernement en mission économique à Moscou. Le jour où Nixon a dit : « You'll escalate. ». En voulant dire que, si les Israéliens ont des problèmes, si les Russes aident les Égyptiens comme ils le faisaient, nous aussi on va monter. Alors, tout le temps qu'on était en Russie, on se demandait si la guerre était pour commencer. Je présume que Brejnev a dû aller voir les Égyptiens et a dit : « Vous êtes peut-être de bons soldats, mais vous ne réussirez jamais contre les Israéliens. » Et l'embargo, en fait, ils ont augmenté le prix de 3 à 12 \$, il avait des queues aux États-Unis et même ici pour remplir, etc. Et puis, là, c'est là que l'inflation s'est créée.

PB : Vous avez bien connu Pierre Trudeau.

JO : Pierre, oui. Bien? Non, non. Personne ne l'a bien connu. Il était plus vieux que moi, son frère était de mon âge. Je l'ai connu, oui, mais, Pierre, personne ne peut vraiment se vanter, peu de gens peuvent se vanter de l'avoir bien connu. Je n'étais pas très politique, j'étais devenu libéral avec un petit « l », au point de vue économique.

Les valeurs des Canadiens français

PB : Quelles sont vos réflexions à propos de l'attachement des Canadiens français aux valeurs religieuses catholiques? Pour certains historiens, c'était considéré comme un frein dans l'avancement et le développement de la croissance économique. Au tout début de votre carrière, avez-vous perçu cet enracinement idéologique?

JO : Non. Je n'ai pas été élevé dans un milieu... Mes parents étaient religieux, mes parents voyaient beaucoup de curés, mais... non. Mais, je vais vous raconter une histoire amusante. Je disais que mes enfants ont l'avantage – de par ma femme – d'être du côté Masson, et de mon côté, mon grand-père Wilson avait aussi des traditions. Joseph Masson est mort en 1847. On disait de lui qu'il a été le premier millionnaire canadien-français. Il avait traversé l'océan à la voile, une trentaine de fois, il a fait assez de commerce. Il a commencé comme *gofar boy* pour un écossais. Et un jour, il lui a dit : « Là, je m'en vais en Écosse, Masson, continue d'administrer le bureau. » Il était un des fondateurs de la Banque de Montréal ; si vous allez dans le grand hall, à la Place d'Armes, vous allez voir : Joseph Masson, vice-président. Il transportait du fluor de Floride vers l'Angleterre et il revenait avec du charbon. Il a aidé à fonder la Montreal Lighting and Power. En fait, c'est un bonhomme qui avait de la vision, il a fait marcher la seigneurie de Terrebonne, il a fait construire son petit château et le pauvre, il est mort avant que ce soit fini, c'est sa femme qui a fini avec. Il s'est mouillé les pieds, il a fait une grippe, il est mort assez jeune. Il est mort en 1847 et mon grand-père est né à peu près à ce moment-là. Alors, il y a deux générations : du côté Masson et mon grand-père, c'est un peu la même chose. Alors, la religion, au point de vue historique, c'est

que, Joseph Masson, voyant ce que le Canada devenait, a envoyé son fils faire des études à Oxford. Le curé du village de Terrebonne l'a excommunié parce qu'il allait étudier dans une université protestante. Et puis, Joseph Masson avait été à Rome voir le pape pour faire lever l'excommunication. C'était sérieux, hein? Il y a eu audience à Rome et puis, on raconte dans la famille, que le Saint-Père lui a donné son petit cadeau blanc qu'il a mis dans une vitrine dans sa maison. Il avait dit au Saint-Père : « Je vis dans un pays qui était jadis sans tête et qui est maintenant anglophone, je trouve ça important pour mes enfants de connaître les traditions anglophones aussi bien que francophones. » Ceci dit, il a marié deux filles en France. Alors, il y avait des Français aussi. En France, je rencontre plein de cousins de ma femme. J'ai présenté des cousins à d'autres cousins que je ne connaissais même pas ! Parce qu'il y avait deux filles qui s'y sont mariées. Ils venaient ici parce que la succession Masson devenait libérée vers 1940. Il y avait une loi disant qu'une succession ne pouvait pas vivre plus que 100 ans. Et les exécuteurs ont obtenus, comme il y avait beaucoup d'immeubles, c'était surtout de l'immeuble qu'il avait, de donner quelques années, parce qu'il y a des gens qui sont en train de prendre de l'importance avec la fin de la guerre. Alors, moi, je voulais faire valoir que comme Canadien-français on pouvait réussir aussi bien qu'eux autres, et mêmes mieux, et puis, j'étais content d'avoir été appelé *the French connection*. Un gars qui avait beaucoup d'influence, un président d'une grande compagnie canadienne, je lui avais dit : « Tu vas vouloir des actionnaires au Québec aussi, des obligataires. » Donc, on n'était pas plus bête qu'eux autres. Je n'ai jamais eu de complexe d'infériorité. J'ai été le deuxième francophone à être élu président national [de l'IDA]. Quelqu'un m'avait déjà dit : « Ne refuse jamais une offre en te disant que tu n'es pas à la hauteur. Rencontre le défi. » J'ai été président de la Chambre commerce en '67, l'année de l'Expo, c'était fantastique. On avait le passeport dans tous les pavillons, les réceptions et tout, c'était une année fantastique. Je n'ai jamais compris que Drapeau, qui avait refait Montréal, qui avait, avec l'Expo, mis Montréal sur la carte, ne s'est jamais prononcé sur la question politique. Inutile de vous dire que je n'ai jamais été séparatiste, et j'ai toujours trouvé que ça nous coûtait cher. Mais, Drapeau qui avait mis Montréal sur

la carte... Et, il connaissait bien René Lévesque, que j'ai connu aussi. Le soir, il y avait des dîners à l'Hôtel de Ville, à chaque fois qu'un chef d'État venait, il y avait un dîner. Comme président, j'avais droit à tous les dîners, mais je n'allais pas à tous, seulement à certains.
