

Entretien avec M. Omer Veillet

Date : 29 juillet 2003

Lieu : Magog (Québec)

Intervieweur : M. Paul Brochu

Afin de faciliter la lecture du *verbatim* de l'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 Canadiens français et le monde de la finance
- Les maisons de courtage francophones et leur clientèle
- *Geoffrion, Leclerc Inc. et Lévesque, Beaubien Inc.*
- Guy Desmarais
- Le siège social à Montréal ou à Toronto ?
- Les courtiers aux mains des banques
- Indépendants de Toronto
- Les débuts dans le métier
- Un partenariat avec la Banque Canadienne Nationale
- Chez *Geoffrion, Leclerc Inc.*
- L'arrivée du Parti Québécois au pouvoir
- Un métier qui change

Les Canadiens français et le monde de la finance

OM : Alors, ce qu'il ne faut pas oublier : le monde de la finance chez les Canadiens français a commencé au début du 20^e siècle, avec le sénateur Rodolphe Forget (*L.-J. Forget et Compagnie*¹) avec Louis Geoffrion, le père d'Henri Geoffrion, Monsieur René-T. Leclerc, la famille Beaubien. Eux ont été vraiment les pionniers, et je pense que c'est sur l'exemple de ces hommes-là que la suite est arrivée. Si ces gens-là n'avaient pas été là, peut-être aurions-nous eu le goût, mais je n'ai pas l'impression qu'on aurait eu le culot de s'avancer un petit peu plus loin dans le domaine. Je sais qu'on partait avec pas grand-chose, eux sont partis et ont amené l'industrie à une certaine hauteur de la finance, et ils ont même dépassé ce que nous avons fait, nous, au début. C'est-à-dire, ma génération, je ne parle pas de Jean-Louis Lévesque. Mais, nous quand on a commencé dans la fin des années '40, début '50, la seule source qui nous alimentait – en plus d'avoir une grande admiration pour ceux-là, pour les pionniers – on est allé à la façon peut-être la plus facile, la plus adaptable, tant pour nous que pour nos clients : on est allé vers le municipal. Là où personne ne pouvait perdre de l'argent ou à peu près pas, le facteur risque n'était pas grand. Alors, nous qui n'avions pas tellement d'expérience, Tassé par exemple, on s'est davantage lancé vers ce domaine-là et on a bâti sur le municipal. Parce qu'on savait qu'on serait encore en affaires 20 ans plus tard. Nos clients nous seraient fidèles parce qu'ils n'auraient pas perdu d'argent, et nous on se sentait à l'aise avec ça; on était heureux dans une carrière qui était nouvelle pour nous et pleine de possibilités. Mais, il fallait commencer par le commencement. Et c'est là qu'on l'a trouvé.

PB : Car le secteur municipal n'avait pas du tout été exploité auparavant, avant les années '40 ?

OV : Non, ce qui est arrivé c'est que, avant les années '40, d'abord, il y a eu la crise de '29, et là, c'était surtout les actions, les actions spéculatives, beaucoup de

¹ Voir Fiche L.-J. Forget & Cie

bonnes actions aussi, mais beaucoup de spéculatives et qui ont dérangé le monde. On est arrivé par la suite avec une Grande Dépression, les gens se trouvaient de l'argent, la gardaient sous le matelas; une fois de temps en temps, ils ont eu la chance d'avoir les caisses populaires, la Banque Nationale et la Banque Provinciale, mais ils n'osaient pas investir. D'un autre côté, les taux d'intérêt dans les banques étaient à ce moment-là à 1¾%. On arrivait avec des obligations municipales à 10 ans, 15 ans, 20 ans, à 3½, 4, 4½, %, c'était pour eux quelque chose d'assez fantastique. Alors on était tous contents, heureux, dans ce casier-là parce qu'on se sentait bien.

PB : En sécurité...

OV : En sécurité. Il fallait penser, d'un autre côté, à l'avenir, dans ce sens qu'il fallait élargir. Mais comment élargir... comment élargir? Alors ça, ceux qui avaient été – je parle des Canadiens français – chez les firmes anglophones, eux ont eu plus de formation que nous. Nous, on lisait la loi municipale et on vivait avec, on la décrivait et on s'en servait pour gagner notre vie. Mais si on avait osé aller plus loin dans les années '50, je pense qu'on aurait fait comme plusieurs Canadiens français qui sont rentrés à l'époque et qui ont commencé à vendre des obligations corporatives : il y a eu certaines bonnes expériences, il y en a eu des mauvaises. Alors on se gardait toujours à l'abri de ça, jusqu'au moment où on s'est senti obligé d'aller un petit peu plus loin. Dans mon cas, j'ai eu la chance – au bout d'un certain nombre d'années, vers '66 je pense, j'avais parti ma firme en '59 – et en '66, j'ai été invité à me joindre à la firme *Geoffrion, Robert & Gélinas Inc.*² pour développer le côté municipal. Ils n'avaient pas développé ce secteur-là. Eux étaient surtout du côté des actions, un peu d'obligations corporatives. Vous avez de bons tuyaux, de bonnes entrées chez les courtiers anglais, chez les grandes compagnies aussi, alors ils allaient chercher une petite participation – pas grosse –, mais une petite participation dans les nouvelles émissions. Ça, c'était leur commerce. Il leur manquait le municipal; ils se sont aperçus que le municipal était payant et était important pour aller chercher une clientèle, ou une autre clientèle francophone.

² Voir Fiche *Geoffrion, Robert & Gélinas, Inc.*

Les maisons de courtage francophones et leur clientèle

PB : Le municipal incluant les paroisses.

OV : Oui. Les syndicats de paroisses, les églises; à ce moment-là, il y avait aussi les hôpitaux, il y avait les commissions scolaires, et vers les années '70 sont arrivés les cégeps lors du «brassage», de la création du ministère. Je me souviens qu'à cette époque-là, ce n'était pas facile de financer les cégeps, c'était devenu plutôt difficile. Dans ce domaine-là, Claude Quesnel³ et l'ancien sous-ministre Goyette⁴ pourront vous en parler davantage. Alors on a avancé tranquillement comme ça. J'avais aussi un avantage, un intérêt à joindre *Geoffrion, Robert & Gélinas*. C'est qu'ils avaient certaines participations dans les corporations, dans les émissions corporatives, comme Bell Canada ou les autres. Ils avaient des petites participations, mais qu'on pouvait penser grossir en démontrant qu'on avait une force de vente au Québec qu'on était capable de distribuer ces choses-là. Parce que ce n'était pas évident pour eux. À cette époque-là, par contre, les décisions dans le domaine financier étaient prises à partir de Montréal. Il y avait *Wood Gundy Securities Limited*⁵, il y avait *A.E. Ames & Co. Limited*⁶, il y avait *Dominion Securities Corporation Limited*⁷, *Royal Securities Corporation Limited*⁸, en fait, le secteur financier au Canada c'était eux. Et puis chez les francophones, il y avait *J.-L. Lévesque & L. G. Beaubien Ltée*⁹ qui avait des meilleures participations. Même *Crédit Interprovincial Limitée* avait ses participations, mais surtout dans ses propres émissions; autrement ils n'étaient pas tellement mieux servis. C'est par la suite, lorsqu'il a fait l'acquisition de *Lévesque, Beaubien* que ses participations ont vraiment grossi, sa force de vente aussi.

PB : Là, on parle des années '60 toujours.

³ Voir [Entretien avec Jean-Claude Quesnel](#)

⁴ Voir [Entretien avec Pierre Goyette](#)

⁵ Voir [Fiche Wood, Gundy Securities Limited](#)

⁶ Voir [Fiche A.E. Ames & Co. Limited](#)

⁷ Voir [Fiche Dominion Securities Corp.](#)

⁸ Voir [Fiche Royal Securitie Corp.](#)

⁹ Voir [Fiche L. G. Beaubien & Cie Limitée](#)

OV : On parle des années '60. J'ai passé un petit peu vite sur les années '50. Les années '50, on avait un problème. Moi, j'avais remarqué ça. On était soixante-treize ou soixante-quatorze courtiers au Québec, tous dans le municipal, tous des Canadiens français. Les Anglais ne s'occupaient pas de municipal ou à peu près pas; ils avaient d'autres choses à faire et ce n'était pas ce qu'ils voulaient vendre. Nous on n'avait que ça, ou à peu près que ça, pour vivre et puis grossir. Alors on s'est vraiment concurrencé entre nous. Quand, à un moment donné, dans les années '60, j'ai joint *Geoffrion, Robert & Gélinas Inc.*, j'ai trouvé qu'il fallait être les deuxièmes. *L.G. Beaubien & Cie*, à ce moment-là ce n'était pas *Lévesque, Beaubien*, était le premier. Il y avait *Lévesque*. *Lévesque* a acheté *Beaubien*, alors ils avaient tout. C'était pratiquement un monopole.

Alors il fallait à ce moment-là se battre contre ce monopole-là. Et il y avait des gars qui se battaient bien. Un gars qu'il ne faut pas oublier là-dedans, c'est un nommé Raymond Camus qui a joué un rôle dans le municipal au Québec. À un moment donné d'ailleurs, il était tellement un gros compétiteur qu'on se demandait si on allait crever de faim ! Il avait ses entrées pour placer son municipal et lui n'avait à peu près pas de représentants à faire vivre. Alors, il achetait un municipal à 99 et il le revendait à 99½ ou à 100 puis ça lui suffisait. Et à 300 000 piastres, une émission de 300 000 \$ avec un point (1%), il avait fait 3 000 piastres. Et nous à ½ point, on ne pouvait pas payer les agents. Mais il a joué un rôle important dans le municipal. Il nous a botté le derrière assez souvent et c'était bien. Parce que c'est à ce moment-là que j'ai pensé qu'il fallait arrêter d'être soixante-treize ou soixante-quinze à se manger, à manger à la même main si vous voulez, celle du gouvernement, et de se réunir, de se fusionner; au lieu d'être cinq à soumissionner pour la même chose, on pouvait être rien que deux ou trois. Et si à un moment donné, on avait la chance d'être seul soumissionnaire sur une émission municipale, on avait deux systèmes d'enveloppes : on donnait celle qui était, évidemment, le meilleur marché. Tout en faisant attention pour ne pas que le ministère nous tape sur les doigts et que la Commission municipale nous dise : « Ah non, non, non, on renégocie ». Parce que s'il fallait recommencer à négocier à chaque fois, on n'en aurait jamais fini. Alors, c'est là que *Geoffrion, Robert & Gélinas Inc.* suite à certains problèmes de Marc Carrière (*Marc Carrière Limitée*) qui contrôlaient *René-T.*

*Leclerc Incorporée*¹⁰, on s'est approché pas mal des successeurs qui devaient – ils étaient intermittents – s'occuper de la boîte.

Et puis, on les a convaincus qu'on devrait être ensemble, arrêter de se manger et former une meilleure compagnie. Au lieu d'avoir cent personnes, on en aurait deux cents, on aurait une meilleure distribution, pour les titres de la province de Québec, pour les *Canada*, tout ça. Alors, je me souviens, en '69 et '70 je pense, ça s'est finalisé au début '70. Et vu que *Geoffrion* avait été fondé en 1904 [*Geoffrion & Co.* a été fondé en 1920¹¹ NDLR] par le père d'Henri Geoffrion – que je connaissais et qui était décédé au début des années '60 – moi, j'ai suggéré qu'on laisse tomber le nom du sénateur Gélinas et de Robert, et que l'on garde un des pionniers, *Leclerc* comme nom. Et de faire *Geoffrion, Leclerc Inc.*,¹² et garder le cœur de ce qui était le début, l'origine. Alors, il y avait *Lévesque, Beaubien Inc.* d'un côté, il y avait *Geoffrion, Leclerc Inc.* d'un autre côté. Il restait le nom des grands pionniers. Un gars que vous devriez rencontrer aussi, c'est Jacques Clément¹³ qui était le représentant de la Banque du Canada à Montréal. Son père était courtier à Québec, sous le nom de *Clément, Guimont Inc.*¹⁴ les deux associés; il y avait monsieur Guimont et il y avait monsieur Clément, c'était une firme très respectée à cette époque-là. C'était aussi respecté à Québec que les *Geoffrion* et les *Beaubien* ou *Leclerc* l'étaient à Montréal. Et ils ont été importants dans ce sens qu'ils ont été très actifs. Les Québécois d'ailleurs quand ils rentrent dans quelque chose, ils y sont à fond. Très actifs, mais ils ont compris à un moment donné qu'on devait se regrouper. Et, c'est comme ça aussi qu'on a regroupé certaines maisons de Québec. On a manqué notre coup dans un cas, parce qu'on avait approché la maison *J.T. Gendron Inc.* Timothy Dunn¹⁵ était président de cette firme-là; et puis, ils avaient un bureau à Toronto. Tim Dunn était un homme assez riche et il avait marié aussi une femme très riche qui était de la succession Holt, très

¹⁰ Voir Fiche René-T. Leclerc Incorporée

¹¹ Voir Fiche Geoffrion & Co.

¹² Voir Fiche Geoffrion, Leclerc Inc.

¹³ Voir Entretien Jacques Clément

¹⁴ Voir Fiche Clément, Guimont Inc.

¹⁵ Voir entrevue de CBC Digital Archives : « Steadfast Anglos stay in Québec » <<http://www.cbc.ca/archives/categories/society/celebrations/quebec-city-400-years-of-history/steadfast-anglos-stay-in-quebec.html>> Consulté le 18 juin 2013.

grosse succession. Et en fait, la succession Holt était gérée par monsieur Sévère Godin; monsieur Sévère Godin, il ne faut pas l'oublier.

PB : Monsieur Tassé nous a parlé de monsieur Sévère Godin.

OV : À un moment donné, Jean-Louis Tassé a pris une très très bonne décision dans sa vie; c'est qu'il a approché le fils de monsieur Godin, a acheté la *Société de Placements Ltée*¹⁶, et avec ça il a acheté un tas de belles participations dont tout courtier canadien-français pouvait être jaloux. Il a fait un *deal* en or, si vous voulez, quant au prix, quant aux conditions, quant à l'influence par la suite, de ce que ça a donné. Il nous a donné une belle leçon à ce moment-là. Alors, Sévère Godin avec *Société de Placements*. Il ne faut pas oublier aussi, de Grand-Mère, monsieur Matteau, qui est décédé il y a quelques années, et ses trois fils. Les Matteau, on leur a toujours laissé leur nom, on les a laissés opérer sous le nom de *Florida Matteau Inc*, mais ils faisaient partie de *Geoffrion, Leclerc Inc.*, c'est nous qui les avons achetés. À un moment donné, ils étaient prêts à faire une fusion; ils avaient étudié la possibilité de fusion avec d'autres, et finalement c'est avec nous qu'ils ont fusionné. On a formé vraiment une belle équipe. L'important dans tout ça, c'était de former une équipe, une équipe assez importante au Québec pour que le Québec ne soit pas oublié par la suite. J'avais une idée en tête: d'abord d'être le deuxième. Je ne pensais pas souhaitable, une fois que *Geoffrion* a pris de l'ampleur un peu, au tout début, je ne trouvais pas souhaitable qu'on pense à une fusion avec *Beaubien* parce que c'était deux philosophies tout à fait différentes. On ne travaillait pas de la même façon, on ne voyait pas les choses de la même façon et j'estimais qu'on devait grossir à part.

Geoffrion, Leclerc Inc. et Lévesque, Beaubien Inc.

PB : Quelles distinctions feriez-vous sur les façons de faire, les philosophies ?

¹⁶ Voir Fiche *Société de Placements Ltée*

OV : Nous, on était très près de tout notre monde, on vivait avec eux. Tandis qu'eux, ils étaient plus ronds, plus forts, plus puissants, et incidemment ça les amenait à administrer d'une façon différente.

PB : Plus « froide », plus distante ?

OV : Plus « froide », plus distante. Et notre façon à nous de fonctionner a amené pas mal de monde chez nous. Parce qu'on était tout près. On était près d'eux, on travaillait avec eux, on allait *luncher* avec eux, on déjeunait avec eux, on formait...

PB : Il y avait une complicité.

OV : Il y avait une complicité avec les vendeurs. On avait aussi une quinzaine d'actionnaires, d'associés; ça encore, avec ce monde-là, c'était un noyau extraordinaire. On ne pouvait pas se débarrasser de ceux-là et eux ne pouvaient pas se débarrasser de nous, parce qu'ils étaient associés. Alors que l'autre, *Beaubien* n'avait pas besoin de ça et puis *Lévesque* non plus. Alors, tout de suite en partant, c'était deux façons différentes de fonctionner.

PB : Pas tout à fait compatibles.

OV : Pas du tout compatibles, et, comme je disais, c'est notre façon qui était la meilleure dans ce sens qu'on ne travaillait pas avec des machines, on travaillait avec du monde, l'élément humain était important. Et il fallait être près, il fallait vivre avec eux, partager leurs problèmes, partager leurs joies. S'ils réalisaient un bon coup, un *lunch*... On marchait comme ça. On tenait notre équipe.

PB : Diriez-vous un peu comme une famille?

OV : Une famille. Un esprit familial. On parlait beaucoup plus chez nous d'un esprit familial. On n'avait pas les moyens autrement. On n'avait pas les moyens d'être distant. C'était une de nos forces et c'était une façon qu'on aimait. Une façon de travailler qui nous plaisait. Ça rentrait dans nos capacités, dans nos aptitudes.

Alors, on a essayé de pousser ça le plus possible. C'est pour ça qu'on avait du plaisir à travailler, on avait du plaisir à travailler ensemble. Quant à mes origines, j'ai fait mes études au séminaire à Trois-Rivières. À mon arrivée à Montréal, j'ai travaillé pendant mes vacances. Et quand est venu le temps d'aller à l'université -- je devais rentrer à l'université -- j'ai fait une tuberculose qui m'a jeté à terre pendant plusieurs mois et il m'a fallu aussi gagner ma vie.

PB : Est-ce que vous étiez seul à ce moment-là à Montréal ?

OV : J'étais seul à Montréal à ce moment-là. Et puis, incidemment, par la suite, lorsqu'il m'a fallu gagner ma vie, je me suis aperçu que dans notre domaine, dans le domaine où j'allais poursuivre, vers le municipal, je n'aurais pas besoin de grands diplômes universitaires. Et si un jour j'en avais besoin pour aller plus loin, que j'irai chercher quelqu'un. Il y en avait des compétences. Que ce soit en comptabilité, en économie, en administration, les universités sont riches de talents, et je me suis dit : « Coup' donc, à ce moment-là, on ira les chercher ». Effectivement, c'est ça qui est arrivé. Dans les années début '70, j'ai eu une très grave opération, j'ai eu une greffe à la colonne vertébrale parce que j'étais en train de perdre mes deux jambes. Les neurologues et neurochirurgiens ont décidé qu'ils devaient m'opérer et devaient me faire une greffe à la colonne vertébrale. Alors j'ai été 6 mois en convalescence, et évidemment j'avais des maux de dos et de tête provoqués par ça. C'est à cette époque-là que je me suis dit : « Je ne peux pas continuer comme ça. On va continuer, mais pas comme je le faisais. » C'est à ce moment-là que j'ai demandé à mes associés, j'ai réuni mes associés, et j'ai dit : « Écoutez, personne de nous n'est ou ne sommes capable de faire de *Geoffrion* ce qu'on veut en faire. Ça nous prend quelqu'un d'autre, et moi je suggérerais quelqu'un qui a été entraîné chez les Anglais, qui va nous apporter un autre angle. »

PB : Qu'est-ce que vous cherchiez à ce moment-là? Vous vous trouviez un peu dans un cul-de-sac?

Guy Desmarais

OV : Oui. Il y avait deux points qui nous mettaient dans un cul-de-sac. Il y avait le client, et il y avait le gouvernement, le ministère des Finances et le ministère des Affaires municipales. Le client avait droit à un meilleur service que celui qu'on donnait, axé seulement sur le municipal. Et on commençait à parler de financements corporatifs. Trans-Canada Pipe Lines, je me souviens, la première grande émission, 100 millions \$. Elle avait causé d'ailleurs un grand scandale; quand on regarde les scandales d'aujourd'hui, il y en avait eu à l'époque, mais pas autant. Et puis, on se disait : « Il va falloir qu'on aille plus loin, qu'on ait de la recherche, qu'on puisse orienter nos gens vers d'autres choses que du municipal; il faut que le municipal reste, et puis on va rester fort dans ce domaine, mais ça nous prend une capacité de vendre des actions de compagnies ». Pas de s'en aller uniquement vers les mines ou la spéculation minière, dans laquelle les gens auraient été poussés. Ne pas pousser non plus les mines, ou faire de la promotion de mines: on n'y connaissait rien du tout, ça ne nous aurait pas avancés. J'ai réuni notre groupe ; j'étais devenu président de la société parce qu'on avait eu quatre décès en l'espace de trois ans. À cette réunion -- je pourrai y revenir, cela aussi entraine dans ma philosophie -- quelqu'un a suggéré Guy Desmarais. Il avait été le seul Canadien français à atteindre un poste d'officier chez *Nesbitt, Thomson et Compagnie Limitée*¹⁷. Alors j'ai dit: « Tu le connais ? Organise donc une rencontre pour moi, je vais aller le rencontrer ». Il a organisé ça et j'ai exposé mes vues de l'avenir à Guy. Je ne l'ai rencontré qu'une fois. Et je lui ai tout donné: je lui ai tout dit, j'ai répondu à toutes ses questions. Je pense qu'on a été 3 heures, 3½ heures ensemble cette fois-là; je lui ai exposé ce que nous chez *Geoffrion* on voulait faire. Et, j'ai dit : « Maintenant, Guy, on ne perdra pas notre temps, t'as pas de temps à perdre, moi non plus. Je te donne une semaine, et si t'acceptes, vendredi prochain, on *lunche* ensemble. Si tu n'acceptes pas, tu m'appelles et tu me dis non. » Et heureusement, ce bonhomme-là a accepté. D'abord, j'avais pris pas mal d'informations sur le gars. Et puis il avait d'ailleurs travaillé avec Jean Ostiguy¹⁸. Il venait de Sherbrooke originairement; son père était avocat, était devenu juge, tout ça, une très belle famille d'ailleurs.

¹⁷ Voir Fiche *Nesbitt, Thomson & Co. Ltd*

¹⁸ Voir Entretien avec Jean P.W. Ostiguy

PB : Et c'était un de vos associés qui le connaissait.

OV : Oui, et qui a fait le contact. Et on a commencé ensemble, le vendredi on a *lunché* ensemble, tout réglé ensemble et le lundi matin il entrait au bureau. On avait une assemblée du conseil, tout a été entériné, tout a été accepté à ce moment-là. Et on est devenu des associés par la suite à 50/50. Ça a bien été parce qu'on a formé une société qui était belle. Entre temps, évidemment, avant que Guy Desmarais n'arrive dans le portrait si vous voulez, André Lehmann et le groupe d'avant avait fait rentrer chez *Geoffrion* un nommé Sullivan de chez *Merrill Lynch Canada Inc.*, un gars qui était en charge de *Merrill Lynch* à Montréal, qui est un bureau assez important. Et il était entré chez nous à titre de vice-président exécutif. Ça c'était avant la mort d'André Lehmann. Il avait fait rentrer aussi quelques-uns de ses gars. Après la mort d'André Lehmann, Sullivan a pris sur lui d'aller ouvrir un bureau à Toronto, et j'ai su par la suite qu'il avait dépensé une fortune. À cette époque-là, 120 000 \$ pour un bureau, c'était une grande fortune, c'était avant les années '70. Et j'ai aussi appris par la suite qu'il se pétaït les bretelles et disait qu'il allait transférer le bureau-chef de *Geoffrion*, changer le nom, transférer le bureau-chef à Toronto. Il avait son homme tout organisé, bien payé là. Alors quand j'ai su ça, ça a fait un peu de flammèches au bureau évidemment. Et j'ai organisé un *putsch* et on a mis le gars dehors; en fait, on a mis tous ses gars dehors. D'ailleurs, ils nous avaient coûté cher. En plus du bureau, les gars se payaient de gros salaires et ils ne rapportaient pas. Ça avait été une perte de 200 000 \$. Mais on a coupé court à l'affaire.

PB : Heureusement que vous l'avez su. Mais comment avait-il pu procéder sans que le conseil en soit informé?

OV : Il était vice-président exécutif et à ce moment-là, juste avant la mort d'André Lehmann – qui était le frère de Paul Lehmann de l'Alcan – ils avaient discuté de ça. Mais pas de cette façon-là; il y aurait tout simplement un bureau à Toronto. L'idée de transférer le bureau-chef est arrivée par la suite. Alors c'est là qu'on a pris le contrôle et on s'est battu; ça a duré quelques semaines, personne n'a été blessé !

PB : C'était quand même un changement assez drastique dans l'orientation.

OV : Oui, mais Sullivan ne contrôlait pas les actions; c'était la succession de Lehmann qui les contrôlait à cette époque-là. Alors, il croyait pouvoir se fier, lui, parce qu'il était entré chez nous par Lehmann. Il croyait donc qu'il pouvait faire ce qu'il voulait et que nous, on allait suivre. Or nous, on avait du sang beaucoup plus nationaliste qu'il ne le pensait et on a défait ça.

PB : Vous avez parlé de la fibre nationaliste. Est-ce que c'était une dimension constitutive du conflit?

OV : Oui. Pour moi c'était toute une dimension. Oui, parce que je ne voulais absolument pas céder. Tout ce qu'on avait formé, qu'on avait fait ici au Québec, on l'avait fait en vue de créer une société financière au Québec; pas celle qui s'en allait à Toronto. À cette époque-là, ça commençait à s'en aller à Toronto. Alors il fallait les remplacer, mais il fallait les remplacer par quelqu'un qui ne s'en retournerait pas là-bas, qui n'aurait pas le goût de s'en aller là-bas. Il fallait remplacer ça par des gens comme nous, qui avaient les mêmes idées. Une même idée nationaliste, mais pas bornée. Parce que si on avait été bornés, on n'aurait pas été capables d'avancer tellement loin; on aurait été bloqués. Et avancer mais tout en ne faisant pas de bruit. L'important c'était de ne pas faire de bruit, et qu'un jour le commerce s'aperçoive qu'il y a quelqu'un qui s'en vient. Quelqu'un qui ne fait pas de bruit et qui est rendu aujourd'hui à faire 24 % dans le municipal, de tout le municipal qui se fait au Québec. Et que ce quelqu'un c'est *Geoffrion*, ce n'est plus *Beaubien*. Pour le ministère des Affaires municipales, ça faisait leur affaire. Parce que là, il y avait deux centres d'intérêts capables de se faire compétition. Et même qu'il y en avait trois, trois pôles. L'autre pôle, à mon sens, c'était *Tassé & Associés, Limitée*¹⁹ qui était sérieux. *Tassé* travaillait d'une façon différente de nous, mais *Tassé* travaillait d'une façon sérieuse. En fait, de cette façon-là, le ministère n'était pas intéressé – tant et aussi longtemps qu'on se faisait une bonne compétition et qu'il y avait des bons prix pour le municipal – à réorganiser l'achat du municipal. Cette

¹⁹ Voir Fiche *Tassé & Associés, Limitée*

réorganisation aurait fait en sorte que la Commission municipale fasse elle-même les émissions des municipalités et ne donner que ½ de 1 % de marge. Tout notre monde aurait crevé, alors qu'on n'était pas prêt à faire autre chose. On n'était pas prêt aux actions, aux actions de bourse ou à bâtir un département recherche et tout ça. Il fallait faire attention.

PB : Et monsieur Desmarais, arrive-t-il au moment où, pour reprendre votre expression, vous faites un *putsch*?

OV : Il est arrivé après. Moi j'ai fait le putsch et je me suis fait opérer dans la colonne et puis j'ai été six mois où je dirigeais depuis la maison. C'est par la suite, rendu à la maison, que je me suis mis à penser. Je ne voulais pas lâcher, j'aimais ça, c'était mon avenir; on avait une belle équipe déjà, alors il fallait trouver quelqu'un qui soit mieux préparé que moi pour faire face au marché et qui parlait l'anglais: mon anglais était absolument impossible !

PB : Vous aviez le meilleur des deux mondes avec monsieur Desmarais, qui était francophone d'origine et qui connaissait très bien le milieu anglophone.

OV : Exact, le milieu anglophone, et il était absolument bilingue; ce bonhomme-là passe d'une langue à l'autre sans que vous vous en aperceviez. Et puis c'est un gars sérieux, un gars discipliné, c'est un bonhomme qui a été sous-estimé très souvent par les gens qui se croyaient plus haut que nous, snobé.

PB : Et, *Nesbitt, Thomson* l'a laissé aller?

OV : Ils n'avaient pas le choix. Parce qu'il avait une offre, une très belle offre chez nous, il s'en venait comme président. Il ne s'en venait pas comme vice-président ou vice-président exécutif; moi, c'était un président que je cherchais. Au début, il n'était pas chef de la direction, mais c'est venu par la suite. Quelques années après, il me l'a demandé, pour son curriculum vitae. Et de toute façon, on ne décidait jamais quelque chose, l'un ou l'autre, sans l'opinion de l'autre. Les décisions se prenaient ensemble. Et lui était actif à la Chambre de commerce de Montréal; il en a été président. Il a aussi été actif dans

l'Association des jeunes présidents. Pour lui c'était important; pour moi, j'étais plus vieux que lui, j'étais quand même handicapé, je n'étais pas intéressé à faire du social. Je ne perdais rien, au contraire. Je lui donnais des armes pour faire un meilleur travail pour toute l'équipe. C'est comme ça qu'il est arrivé. Mais, en fait, j'ai oublié un point important : il avait été chez *Nesbitt, Thomson*, mais ça faisait six mois qu'il était chez *Morgan, Ostiguy & Hudon Ltée*²⁰ comme vice-président exécutif. Alors, quand je l'ai approché - j'avais oublié cet aspect-là et il a été très important dans toute notre carrière, celle de Desmarais et la mienne. Nous n'étions pas tellement aimés par Jean Ostiguy et Guy Hudon, et de tout ce groupe-là, parce qu'on avait été le chercher. Alors, ils ont essayé de le mettre à terre, et ils ont même essayé de faire une fusion avec nous, par la suite. Quand ils ont vu que lui était décidé, c'est en '70, ils nous ont dit : « Pourquoi faire que vous ne vous en venez pas avec nous? », alors : « Peut-être, ça peut se regarder. » Et puis, on est allé pratiquement au bout, on est allé jusqu'à la séance préparatoire à la séance de fusion, l'assemblée du conseil, et finalement, nous on s'est retiré tout simplement parce que, sous prétexte que Desmarais n'était pas accepté par un groupe chez eux parce qu'il avait quitté, on ne voulait pas que Desmarais soit président. Alors que nous, moi, j'avais insisté pour que ce soit Desmarais qui soit président de la nouvelle firme.

PB : Alors, pour la raison qu'il avait décidé de quitter auparavant.

OV : Oui. On n'avait pas aimé son attitude et, c'était normal de leur côté, c'était normal d'être un peu fâché, mais...

Le siège social à Montréal ou à Toronto ?

PB : Mais, la fusion était un autre projet.

OV : Ça été un autre projet, et c'est allé à terre, on a laissé tomber.

²⁰ Voir fiche *Morgan, Ostiguy & Hudon Ltée*.

PB : Mais, pour eux, c'était probablement dommage aussi qu'ils aient...

OV : ... laissé aller pour cette raison-là, oui. Car ils ont été obligés de se fusionner avec *Greenshields Incorporated*²¹ et ils ont perdu leur identité canadienne-française. Alors, l'industrie francophone perdait un très bon joueur, ils auraient été mieux d'être chez nous. C'est un petit peu comme une autre fusion qu'on a tenté de faire, celle-là qui nous a coûté cher aussi; c'est avec Timothy Dunn qui contrôlait la maison *J.T. Gendron Inc.*²², ça c'était il y a 30 ans. Et Tim Dunn nous avait approchés pour fusionner. Ils avaient un bureau à Toronto. Nous on a mis comme condition que le bureau-chef restait à Montréal, que le centre de décision restait à Montréal, qu'ils seraient administrateurs de la société, mais que... Et tout ça, parce qu'il valait mieux être le numéro deux à Montréal que le numéro quinze à Toronto. Alors soi-disant qu'ils acceptaient tout ça et, jusqu'à la fin, à la dernière séance, ils nous ont dit : « Ça, on n'accepte pas ça, le bureau-chef va être celui de Toronto. »

OV : Il y avait du chantage. Et ils le savaient. Si on défusionnait, ça allait nous coûter 200 000 \$, pour un autre 200 000 \$ qu'il fallait perdre. Alors, ils ont été surpris d'apprendre qu'effectivement, on ne faisait pas la fusion et on défusionnait le département institutionnel qui s'en retournait chez lui.

PB : Ils ne pensaient pas que vous feriez ça?

OV : Ils ne le pensaient pas. Alors, on a pris notre perte de 200 000 \$. Peut-être que Desmarais a une meilleure mémoire que moi sur ça, mais, à mon sens, c'est une perte de 200 000 \$ qu'on a pris. On s'est dit : « Il n'en est pas question. On reste ici et on va faire notre travail ici. On est capable. » Alors, il y a eu beaucoup de nationalisme à l'intérieur de tout ça. Et ça, on n'était pas prêt à le lâcher.

²¹ Voir Fiche *Greenshields & Co. Inc.*

²² Voir Fiche *J T Gendron Inc.*

PB : Dans le cas de l'épisode avec *Morgan, Ostiguy & Hudon*, c'était un peu embêtant pour monsieur Desmarais qui se retrouvait pris entre vous deux.

OV : Oui, c'est moi qui ai réglé la chose. Parce que, à la dernière minute, j'ai demandé -- évidemment, il fallait avoir les minutes du conseil, les autorisations du conseil, alors, à la toute dernière minute -- j'ai dit à notre conseil : « Écoutez, peut-être que les choses vont changer, et si les conditions que nous avons mises en place ne sont pas respectées, et si je crois que moralement ça ne sera pas respecté, je veux avoir l'autorisation de me retirer. » Alors, le conseil m'a donné une autorisation de me retirer à la toute dernière minute. Et c'est ce qu'on a fait. Et, ça non plus on ne l'a pas regretté. Et ça, c'est dans l'année '70 ou '71.

PB : On peut comprendre une certaine animosité, mais il est toutefois dommage pour *Morgan Ostiguy & Hudon* de ne pas avoir accepté monsieur Desmarais à la présidence, avec tout ce que cette fusion projetait comme possibilités.

OV : Oui, mais il y avait aussi un groupe chez eux qui avait été très insulté par la décision de Desmarais. Jean Ostiguy avait à protéger ce monde-là lui aussi; c'est-à-dire qu'il fallait qu'il vive avec ces gens-là, ces gens-là étaient avec lui. Ils n'auraient jamais accepté, ils n'auraient jamais fait confiance. Ça a été une question de confiance. Mais ç'a été malheureux parce que cela aurait créé une belle firme. Ils étaient déjà passablement avancés; c'était des gens un peu du calibre de *Geoffrion, Robert & Gélinas* du temps du sénateur Gélinas, une firme avec un bon potentiel, avec des gens qui avaient une envergure, une belle envergure. Et ça aurait été bon pour nous. Mais pas à n'importe quelle condition. Alors par la suite on a fait, je pense, une dizaine de fusions avec les maisons de Québec, les maisons de Montréal qui étaient petites. On les approchait, et on les convainquait de s'en venir avec nous, qu'ils auraient plus de marchandises, que ça serait plus payant pour eux. Au lieu de se manger la laine sur le dos, tout le monde vivrait mieux et qu'avec ça on pourrait se permettre, avec ces argents-là, avec un capital plus gros, d'aller chercher plus gros. Nous pourrions organiser de la recherche aussi, aller chercher des participations avec la Banque du Canada, aller chercher de meilleures

participations à la Province. Et les actions, les actions devenaient importantes; avec une meilleure distribution et une distribution de gars qui s'y connaissaient aussi, on pouvait aller chercher des participations. On commençait très petit, mais on en avait. Et, c'est comme ça qu'on a monté. Quand moi j'ai vendu, j'ai été approché par La Laurentienne, là j'étais bien content encore. Quand La Laurentienne m'a approché pour acheter mes actions, j'étais content parce que ça restait encore dans le giron francophone. Et je leur ai dit au conseil d'administration. J'allais avoir 60 ans.

Les courtiers aux mains des banques

OV : Vu que la loi changeait en 1987, on avait été approché par trois institutions, de grandes institutions, qui voulaient acheter le contrôle de *Geoffrion*, du moins une participation importante dans *Geoffrion*. À ce moment-là, La Laurentienne commençait à entrer au capital, elle avait déjà 10 % ou 9,99 % de la maison *Geoffrion* ; parce qu'en '82 ou '83, la loi avait changé et permettait aux institutions financières d'avoir jusqu'à 9,99 %. Alors La Laurentienne nous avait approchés et on s'était dit oui. Ils avaient d'ailleurs payé un prix intéressant pour les actions, ça avait augmenté notre capital. Si je me souviens bien, ils avaient payé 2½ fois la valeur au livre pour rentrer; alors c'était bien à cette époque-là. Et c'est en octobre '86 qu'ils m'ont offert d'acheter ma part, évidemment pourvu que la loi soit changée ; alors ils m'ont fait une offre que j'ai acceptée en janvier '87. Ils ont eu droit de me payer le 1^{er} juillet '87. Mais là j'étais content: ils amenaient avec eux la Banque de Suez qui prenait 10 % du capital, et eux prenait mon 50 % dans le holding qu'on avait créé Guy et moi. Dans ce holding-là, il y avait 67 % et quelque chose des actions de *Geoffrion*. J'en avais la moitié et Guy avait l'autre moitié. Alors, La Laurentienne a acheté ma moitié.

PB : Est-ce qu'ils ont approché monsieur Desmarais aussi, par la suite ?

OV : Non, ils ont voulu garder Guy comme président pour une période de 7 ans. Par la suite, c'est la Banque Nationale, qui avait fait l'acquisition de *Beaubien* en '87

ou '88, je pense, qui a fait une proposition à La Laurentienne et à Guy pour acheter la totalité des actions de *Geoffrion*. La Banque Nationale a, par la suite, fusionné la firme avec *Lévesque, Beaubien Inc.*, ce qui a fait *Lévesque, Beaubien, Geoffrion Inc* ».

PB : Avec La Laurentienne, vous disiez qu'il y avait eu aussi deux autres institutions financières qui vous avaient approchés.

OV : Oui, il y avait eu le Trust général et la Banque Nationale qui m'avait approché. Mais je leur avais dit non. Parce qu'à ce moment-là, c'était avant que La Laurentienne nous approche, parce que déjà La Laurentienne nous avait dit son intérêt à acheter. C'est vers le mois d'août que le Trust général et la Banque [Nationale] nous ont approchés.

PB : Ça aussi, aux mains des institutions financières, ç'a été une autre concentration.

OV : Oui, une grosse concentration. D'ailleurs, tout le monde était d'accord pour dire que ça s'en allait vers ça. Moi je trouvais ça malheureux parce que ça faisait une très grande concentration, ce qui permettait aux banques de charger les frais qu'ils voulaient. Et aujourd'hui, essayez donc d'acheter 100 000 \$ ou 500 000 \$ d'obligations, en tant qu'individu. Vous allez vous apercevoir que l'écart entre le *bid* et le *ask* est assez grand. Le même phénomène s'était produit en Europe, on le voyait. Et les commissions étaient très fortes. Alors, c'est ce qui se produit aujourd'hui. Mais ça, ce n'est rien qu'un aspect. La concentration des courtiers chez les banques, personnellement, je ne voyais pas ça d'un bon œil, à cause des conflits d'intérêts aussi. Les banques financent à court terme les industries, et puis à un moment donné, ils les envoient chez le courtier dont ils sont propriétaires, et puis ils envoient ça au public. Alors, le commerce est tout simplement rendu un service de distribution d'actions pour les banques.

PB : Mais vous avez parlé de certains changements juridiques. S'il n'y avait pas eu ces changements-là, ça ne se serait pas produit, ne serait-ce que le premier 9,99 %.

Indépendants de Toronto

OV : Eh bien! On aurait continué à se battre et à bâtir, et on serait devenu numéro deux pareil, et peut-être le numéro un. L'important c'était d'avoir une bonne base chez les courtiers en valeurs mobilières francophones, pour que le Québec ne soit pas dépendant uniquement de l'Ontario. Il faut penser – je ne sais pas si Goyette s'en souvenait ou s'il vous en a parlé, Quesnel peut-être vous en parlera – si ma mémoire est fidèle, mais dans les années '70, on ne pouvait pas financer les cégeps, c'était difficile. Et ce n'était pas Toronto qui était ouvert à ça. Toronto n'était pas ouvert non plus pour financer les universités ou les hôpitaux, peut-être McGill, mais certainement pas Montréal, certainement pas Laval. Et les cégeps, c'était encore moins. Alors il y a eu un problème à cette époque-là. C'est vrai qu'on était dans un moment très dur financièrement. L'environnement financier dans les années '70 n'était pas facile. Heureusement, on en est venu à bout grâce à notre distribution.

PB : Vous revenez souvent sur la question de la distribution. Ça a toujours été déterminant, de votre point de vue, la distribution ?

OV : Vous savez, que vous soyez snob, que vous soyez simple, ça demeure encore vrai : ce que les banques ont acheté, c'est tout simplement des foyers de distribution. C'est des foyers de vente. Qu'on vende des produits Apkins ou Familex dans le temps, ou qu'on vende des obligations municipales, il y avait un petit degré, il y avait une marge, mais c'était de la distribution. Ce qu'il fallait qu'on fasse, c'est qu'on donne à cette distribution-là des instruments de travail un peu plus sophistiqués. La Commission des valeurs mobilières nous a aidés parce qu'elle est arrivée avec des permis. L'Association des courtiers en valeurs mobilières nous a aidés aussi parce qu'ils sont arrivés avec des examens, et là tout le monde a gagné. Tout le monde, malgré lui, a été obligé

de monter d'un cran. Alors les mêmes gars qui auraient pu vendre des produits Familex, ne seraient plus jamais allés aux produits Familex après avoir passé ce degré-là. Disons que tout le domaine avait changé. Là, je vous parle de quelqu'un qui est terre-à-terre, je ne vous parle pas du gars qui était d'Outremont ou de Westmount et qui regardait son métier de haut. Je parle du gars qui a commencé en bas, en faisant du porte-à-porte.

PB : Oui. Donc, il y a eu une forme de professionnalisation du métier.

OV : Oui. Au tout début, je me souviens des *Crédit Anglo-Français*²³, des firmes comme ça, des *Bélanger Inc.*²⁴, des *Lessard*, François Lessard²⁵. Et lui, je pense, était un plus grand nationaliste que moi, dans ce sens qu'il avait du sang rouge ou du sang bleu !

PB : Oui, une des références de monsieur Lessard, c'est les Patriotes.

OV : Oui, et c'était correct, c'était sa façon de s'exprimer, sa façon de se rendre à quelque chose.

PB : La rencontre de Lessard avec François Hertel a été aussi très importante et déterminante pour lui. Pour Lessard, l'économie devait être un moyen d'émancipation à travers la finance.

OV : Oui. Moi, j'avais exactement la même opinion. Parce que dans ces années-là, les années '50, je faisais partie de La Patente,²⁶ je ne faisais pas de bruit par exemple, je ne faisais pas de discours, mais on m'avait fait rentrer dans « La patente » au collège, dans ma dernière année de collège. Ils m'ont dit : « Peut-être que toi, tu vas jouer un rôle un petit peu plus important dans la vie, mais on a besoin de gars comme toi qui ont des convictions. » Mais, je suis toujours resté aux mêmes convictions que celles qu'on m'avait données au collège : la

²³ Voir Fiche Crédit Anglo-Français

²⁴ Voir Fiche *Bélanger Inc.*

²⁵ Voir Entretien de François J. Lessard

²⁶ L'Ordre de Jacques-Cartier

place que le Canadien français doit prendre au Canada. Et non pas tout simplement le nationalisme indépendantiste. Alors, je suis toujours resté dans cette vision politique. Et c'est pour ça que mes relations avec les Anglais n'étaient jamais mauvaises; mais c'était sûr que je ne serais pas allé travailler pour eux. Ça, c'est comme quand *Morgan, Ostiguy & Hudon* s'est fusionnée avec *Greenshields Incorporated*; et bien, on est allé chercher plusieurs gars qui avaient les mêmes idées que nous. Là, *Greenshields* était rendu à Toronto et ces gars nous ont dit : « Nous autres, on ne bâtit pas pour Toronto, on bâtit pour nous autres, pour le Québec. » Alors, on est allé chercher pas mal de bons producteurs, et des gars qui étaient un peu plus ouverts du côté des actions aussi, comme les gens de *Geoffrion* l'étaient. Là où on ne pouvait pas aller les chercher comme fusion, on allait les chercher un par un, ceux qui étaient de notre avis, les individus. Alors, on allait les chercher. On s'appelait les *friendly enemies*: entre nous on est des rivaux, mais on est de bons amis quand même. On s'aperçoit maintenant que ce sont seulement les grandes sociétés qui ont pris charge de ça, et le petit côté humain qu'on avait et qu'on choyait, a disparu -- c'est la vie !

Les débuts dans le métier

PB : Si on revient avant votre départ de Trois-Rivières, pouvez-vous nous parler de vos origines familiales ?

OV : Oui, mon père était forgeron, on était onze enfants, j'étais l'avant-dernier d'une famille. Évidemment, étant le onzième d'une grosse famille avec un père qui était pas mal plus vieux, mon père avait 51-52 ans quand je suis né. Il est évident que le métier de forgeron s'en allait, c'était après la guerre; et puis, les tracteurs commençaient à venir, les chevaux étaient moins nombreux. Alors il est évident que mon père n'aurait pas eu les moyens de m'envoyer au collège. Mais j'ai eu la chance d'avoir un oncle qui a vendu sa ferme, qui avait perdu sa femme et ses deux enfants en l'espace d'un an et demi. Il avait 60 et quelques années. Et puis, il a demeuré chez nous, parce qu'on habitait près de l'église, dans le village. Il demeurait chez nous, les plus vieux étaient partis à ce moment-là. Et quand j'ai fini mes études au primaire, il m'a dit : « Qu'est-ce

que tu veux faire ? », j'ai dit : « Écoutez mon oncle, ici dans le coin, en Mauricie, quand on finit l'école, on s'en va dans les chantiers. » Alors, il dit : « Ça n'a pas de sens, tu ne peux pas t'en aller là, toi. Si tu veux, prépare-toi, on prend l'autobus demain matin et on s'en va à Trois-Rivières et je te fais ton enregistrement au Séminaire de Trois-Rivières. » Et sept ans après, quand je suis sorti du collège, le procureur me fait venir et il m'a dit : « Écoutez, votre oncle a laissé de l'argent; il reste encore 700\$ sur les 3 000\$ que votre oncle a mis en dépôt pour s'assurer que vous feriez vos études. Alors, est-ce que je vous les remets ? » J'ai dit : « Ce n'est pas à moi ça, c'est à lui, envoyez-le-lui. » Et, j'ai eu cette chance-là. C'est entendu que ça, ça nous frappe, parce que quand on a eu une chance comme celle-là, au début de notre vie, on est sûr que la chance ne nous lâchera pas.

Alors, j'ai commencé mes études classiques, et puis, lorsque je les ai terminées, c'est justement le secrétaire des Hautes Études Commerciales, qui était Jean Allaire à cette époque-là, qui m'a donné une job d'été. C'est-à-dire, il est devenu secrétaire, il était secrétaire de la Chambre de commerce avant de devenir secrétaire des Hautes Études. Il avait étudié au même collège que moi. Il était bien ami avec un de mes professeurs, professeur de philosophie. Il a dit au professeur : « Envoyez-le-moi, et j'en prends soin. » Alors, je suis arrivé, et comme je vous dis, la chance continue. Alors j'arrive et il me dit : « Je te prends pour l'été, on a un peu d'ouvrage. » J'ai commencé à travailler là, et c'est là que j'ai connu le monde de la finance. Je ne l'avais pas connu au collège. Je voulais m'en aller dans les affaires, mais je n'avais pas connu les affaires. J'avais pensé même de partir une industrie de blocs de ciment parce que par chez nous, il en manquait ! Et, finalement, j'ai commencé mon métier avec *Crédit Anglo-Français*. La firme comptait trois associés, dont un nommé Desroches qui était un avocat, et un nommé Lavigne qui était dans les assurances.

PB : Et, comment les aviez-vous connus ?

OV : Je vendais de l'assurance destinée aux groupes d'avocats pour un nommé Jean Avard. À cette époque-là, les groupes commençaient; c'était « La Continentale » qui commençait à vendre des régimes d'assurance pour les

notaires, pour les avocats et tout ça. Alors, je vendais de l'assurance pour les avocats, le soir ou le jour. Et puis, j'ai rencontré ce bonhomme-là, Desroches, et il me dit : « Vous, vous devriez vous en venir avec moi. ». J'ai dit : « Qu'est-ce que vous faites ? » il m'explique ça. J'ai dit : « C'est en plein ce que je voulais faire. » Mais, je ne connaissais pas l'existence de ça, je savais que *Beaubien*, ça existait, mais *Beaubien*, c'est quoi ? C'est les *ticker tapes* qui marchent sur ruban. Mais, pas de la façon dont il m'a expliqué. Alors, j'ai dit : « Écoutez, demain, si vous me le permettez, je reviens. Puis je vous donne ma réponse. » Le lendemain, je commençais. On n'avait pas besoin de permis de la Commission des valeurs mobilières à cette époque-là. J'ai commencé au *Crédit Anglo-Français* et je n'ai jamais arrêté. Ça a toujours été mon métier. J'avais un de mes amis d'ailleurs, un Français, qui était arrivé au Canada, en même temps, sur le même bateau que Charles Aznavour et Pierre Roche, le pianiste compositeur. Les trois Français s'en venaient au Canada. Et puis, je le rencontre, je faisais partie d'un groupe qui incluait Jacques Clément, professeur aux Hautes Études Commerciales: pas celui qui était au *Devoir* et pas celui qui était à la *Banque du Canada*. On avait tout un groupe de l'Université de Montréal, qui se rencontrait régulièrement, une fois par semaine. Ce n'était pas un salon, c'était une rencontre tout simplement, où les femmes, les hommes jasaient, discutaient. Et, à un moment arrive ce français, et puis, on se lie d'amitié, et il me dit : « Sais-tu, j'aimerais ça ton métier : je n'ai rien à faire et il faut que je fasse quelque chose. Il faut que je gagne ma vie, ton métier m'intéresserait. » Alors, je lui dis : « Louis, je ne te conseille pas mon métier. Parce que, d'abord, t'es un maudit Français et deuxièmement, on fait affaire avec 2-3 % de la population. Alors, notre territoire est très restreint, et tu as un handicap : t'as un accent qui ne sera pas accepté. En plus tu vas être obligé d'aller faire un tour à la campagne et vendre des obligations municipales toi aussi, et ça ne pognera pas. Alors, va-t'en donc dans l'assurance, 98 % des gens ont besoin d'assurance. Va-t'en là-dedans, tu vas faire une belle carrière et les gens vont oublier ton accent. » C'est ce qui est arrivé, et j'ai été son premier client et je le suis encore, ça fait 52 ans.

PB : Comment s'appelait-il?

OV : Louis de Traversé. Il avait fait des études en France. Et à ce moment-là, nos intellectuels, c'était souvent des Français arrivés ici comme professeurs à l'université. Et il y avait tellement d'échanges que c'était normal. Un peu comme les Irlandais et les Canadiens français, la religion les amenait à se marier. Alors ma carrière a commencé comme ça; cela ne s'est jamais terminé et je n'ai jamais pensé une journée de lâcher mon job. Les trois associés dans la firme qui s'appelait *Crédit Anglo-Français* étaient Desroches, président, il y avait un monsieur Lavigne et un comptable agréé M Gonthier. J'y ai fait peut-être un an. Parce que le type pour lequel je travaillais dans l'assurance, les quelques mois où j'ai vendu de l'assurance pour les avocats, il m'appelle et il me dit : « T'es rendu là-dedans, mon beau-frère est là-dedans et il veut absolument te rencontrer. » C'était Jean Delage de *Crédit Québec Inc.* Alors, il m'a rencontré, il m'a fait un *speech* extraordinaire. Je ne suis pas passé tout de suite chez lui, mais, je suis passé chez lui, je pense, en '52 et j'ai été avec lui jusqu'en '59. En '59, la révolte m'a pris: l'adolescent (rires), j'avais 29 ans. Je me suis dit : « Si ce bonhomme-là a réussi, avec le type de vie qu'il faisait » -- il prenait un verre c'était rien que pas drôle...-- « si ce gars-là a réussi, moi aussi je vais réussir. » Alors, je suis parti avec deux autres associés et on a parti notre boîte, avec 25 000 \$ de comptant. C'était obligatoire à ce moment-là; la Commission des valeurs mobilières nous exigeait 25 000 \$, et on a parti notre firme. Ça a duré deux ans avec eux. Je me suis défait de ces deux bonshommes-là, tout simplement parce que les gars ont voulu me forcer à accepter – j'étais le président et l'associé principal – de financer une piste de course de chevaux dont on essayait de faire la promotion à cette époque-là, à Saint-Jean. Ils avaient besoin de deux millions \$ et les gars voulaient absolument qu'on fasse ça, et eux allaient *peddler* [vendre en faisant du porte-à-porte - NDLR] les deux millions \$ comme on dit. Alors j'ai dit : « Non, ce n'est pas notre bag, on n'est pas prêt, peut-être que plus tard on verra ». Finalement, je suis allé voir le gérant de banque. Parce qu'avoir un bon gérant de banque c'était une chance. Ça, il faut le dire. Je pense que c'est un fait important chez les courtiers canadiens-français : la Banque Nationale, la Banque Canadienne Nationale, nous faisait confiance. On avait des obligations, et la banque nous prêtait de l'argent, évidemment sur cette garantie. Il fallait faire un chèque un jour, et puis il fallait les livrer. Comment les livrer si on ne les payait pas? Comment les sortir

de la banque si on ne les payait pas? Alors, la Banque Nationale – la Banque Provinciale elle, ne le faisait pas; peut-être pour quelques-uns, mais, elle ne l'a jamais fait pour moi et ceux que je connaissais – la BCN nous disait : « Aujourd'hui, qu'est-ce que tu veux livrer? », « Moi, j'ai 100 000 piastres à livrer là, j'ai 25 000 \$ à aller là. » « O.K., tiens voilà tes 125 000 \$ d'obligations, va les livrer et tu viendras me payer à 16 h » Et si on voyait qu'on était en retard pour les payer à 4 h, on les appelait et il nous donnait un *daylight overdraft*. Ils nous permettaient d'aller les payer le lendemain. Ça, ça nous a aidés; on n'avait pas besoin d'un capital énorme. Et vu qu'on était plutôt frugal dans notre vie -- on n'était pas des gros dépensiers -- ça nous permettait de bâtir notre capital comme ça. On accumulait notre capital, et la banque nous faisait confiance. On a été chanceux d'avoir ce système-là.

Un partenariat avec la Banque Canadienne Nationale

PB : Et, vous avez toujours fait affaire avec la Banque Canadienne Nationale? Elle a été votre partenaire principal?

OV : Ç'a été mon partenaire jusqu'en 1970, quand on a pris le contrôle de *Geoffrion, Robert & Gélinas*. Eux faisaient affaire avec la Banque Canadienne, avec la Banque Provinciale, avec la Banque Royale ; et il fallait évidemment continuer les mêmes choses. Mais pour ce qui était du domaine municipal, la Banque Nationale a continué avec *Geoffrion* la même chose qu'elle faisait avec moi. Et avec les autres, avec *Tassé*, elle a fait pareil, avec *Camus*²⁷, c'était pareil. Ça a été déterminant. Cela nous a permis d'opérer. Si on n'avait pas été capable de livrer nos obligations, on aurait été obligé de faire accepter un chèque de 100 000 piastres dans une autre banque où on n'avait pas de compte ! Et, on ne pouvait pas leur donner de garantie. Ils faisaient mieux que de nous donner un chèque pour se payer, ils disaient : « Prends tes obligations et rapporte-les avant 16 h ; ce que tu n'as pas livré, tu les garderas, et tu nous donneras notre chèque. » Il y avait seulement le bureau-chef qui faisait ça. Donc il fallait aller faire nos livraisons. Lorsque c'était en dehors de la ville -- et je me souviens,

²⁷ Voir Fiche Raymond Camus Inc.

quand on en avait à Asbestos, on en avait un peu partout -- à ce moment-là, ils nous les donnaient la veille. On partait, on couchait là, et on s'en revenait pour 4 h. Alors, on pédalait !

PB : Je comprends, il n'y avait pas de cellulaire ou...

OV : Bien non ! Il n'y avait rien de ça, il n'y avait même pas de téléphone public pour avertir d'un retard.

PB : Alors, vous aviez un lien de confiance privilégié avec la banque.

OV : Définitivement, et je n'étais pas le seul. *Florido Matteau*, c'était pareil.

PB : Oui, mais pourquoi la Banque Provinciale par exemple ne faisait pas ces choses-là? Qu'est-ce qui était particulier?

OV : Ça dépendait du chef du département, qui était plus strict, plus sévère, et rejetait plus facilement les moyens d'assouplissements. Je me souviens, c'était en fait le type qui était l'adjoint du département, qui est devenu président de la banque : Germain Perreault. Perreault et son patron nous ont fait confiance d'une façon extraordinaire, et ça nous a permis de faire quelque chose. On était vraiment, vraiment chanceux. Quand je vous dis que je parle de chance!... Frappés!... On pouvait prendre une émission, d'acheter une émission de 300 000 \$ d'une municipalité ou d'un syndic de paroisse, et le jour de la livraison, ils nous acceptaient un chèque – ça prenait un chèque visé –. Alors, la banque nous donnait un chèque visé; on prenait nos obligations et on les apportait à la banque; et là c'était le moment de les distribuer. Les caisses populaires en achetaient une partie, tout de suite ça baissait le chiffre; la banque des fois, en achetait une partie. *Société de Placements*, avant d'être acheté par mon ami Tassé, faisait la même chose. On appelait la *Société de Placements*, et on disait : « Écoutez, j'ai 100 000 \$ ou 200 000 \$ de 1 an à 4 ans à tel prix, les achetez-vous? », « Oui, je les achète. » Ils achetaient pour la succession Holt, 100 000 \$ -- 200 000 \$ ou 400,000 \$. Quand Tassé a acheté ça, bien c'est lui qui vendait ! Il nous avait un peu coupé l'herbe sous le pied,

mais il avait fait une très belle transaction avec ça. Alors c'est ce qui nous a permis de grossir; on n'aurait pas été capable de le faire autrement.

PB : Oui. Institutionnellement ou *by the book* comme on dit, c'était un peu limite comme pratique, non?

OV : Il faut dire qu'à cette époque-là, les *blue books* n'étaient pas aussi épais chez les banques et les compagnies d'assurance, qu'ils ne le sont aujourd'hui. Alors ce qui arrive c'est que, le chef du département me connaissait et je le connaissais bien; je savais bien qu'on allait arriver à s'entendre. Il l'avait prouvé d'abord avec un 5 000 \$; il commençait ça avec le courtier. Il ne donnait pas les valeurs au vendeur, c'était le courtier qui allait les chercher. Le courtier donnait les titres à son vendeur pour qu'il aille faire sa livraison et il se croise les doigts pour qu'il arrive avant 4 h.! Et s'il n'arrivait pas avant 4 h, bien là, on allait à la banque et on disait : « Bien coup' donc, « I owe you, tomorrow ». Ils disaient : « O.K., correct, ne dépassez pas demain. » Cela nous a donné des chances, parce qu'on n'avait pas le capital des *Morgan*, *Ostiguy*, ou des *Beaubien* ou des *Crédit Interprovincial*; mais ils nous ont fait vivre, ils nous ont permis de démarrer.

PB : C'était à leur avantage aussi de vous aider comme ça.

OV : Mais oui, parce qu'eux-mêmes en achetaient des obligations. Et s'ils étaient pris avec leurs obligations, ils n'avaient rien qu'à nous téléphoner et dire : « Coup' donc, vendrais-tu ça? Je te donnerais tant de commissions si tu veux les vendre. Il faut que je sorte ça de mon compte. O.K.? O.K., on s'en va... » Une information qui circulait entre vous, entre Canadiens français de différentes firmes, « va à la Banque Canadienne Nationale »... Tout le monde était au courant. Monsieur Matteau pourrait vous le dire. Monsieur Matteau partait dans sa voiture et allait livrer ses obligations à Saint-Tex., à Saint-Tite. Il était de Grand-Mère; il partait avec ça dans sa serviette, il les livrait et il recevait ses chèques. À cette époque-là, il y avait beaucoup de *cash* dissimulé dans les matelas. Ça a été la façon de le faire sortir et tout le monde en a bénéficié. Ceux qui voulaient faire affaire à la Banque Nationale, ils ont bénéficié de ça. Et

ce n'était pas dangereux pour eux. Ils n'ont jamais perdu. Je n'ai jamais entendu parler qu'ils aient perdu. D'abord, le courtier avait des assurances, quand même. J'ai entendu seulement deux cas où un bonhomme s'était fait volé dans sa voiture, il avait laissé sa serviette dans sa voiture, un peu en évidence et quelqu'un a cassé la vitre et a volé 27 000 \$ d'obligations. C'était des obligations au porteur, mais numérotées. On pouvait les retracer. Et puis, l'assurance nous couvrait pour ça. Je vous parle des tout débuts. Et je suis certain que Jean-Louis Lévesque, quand il a formé son *Crédit Interprovincial* a fait la même chose.

Les banques, la Banque Nationale a vraiment permis aux individus, aux Canadiens français de développer le commerce. Ceux qui étaient riches, bien, c'était correct; mais je n'en connais pas beaucoup des gars qui étaient vraiment riches. Des maisons comme *Durocher, Rodrigue & Cie Limitée, Bélanger Inc.*, c'était tous comme nous. Ils avaient de petits capitaux, qu'on augmentait chaque année. Mais l'expansion prenait du capital aussi chaque année. Alors, je pense qu'il faut rendre hommage à la Banque Canadienne Nationale.

PB : Comme si la banque était consciente de la différence qu'elle pouvait apporter en faisant ça.

OV : Ils en étaient conscients, oui, au moins les directeurs de départements; peut-être pas le président, mais les directeurs de départements étaient conscients que grâce à cette technique-là, cette façon de fonctionner, ils nous permettaient de vivre; ils nous permettaient de grossir aussi. D'ailleurs, j'ai l'impression que c'est dû à ces services que les banques ont rendus, du moins dans le cas de la Banque Nationale et de cette façon-là, je suis certain que la Banque Royale a fait autre chose à *Wood Gundy* ou *Royal Securities*, mais j'ai l'impression que c'est là qu'ils ont commencé à se dire : « C'est nous qui finançons les courtiers, pourquoi ne pas le faire pour nous. » J'ai entendu cette réflexion-là assez souvent dans les années '70. C'est là qu'on les voyait venir. Il y avait deux choses, il y avait deux points : les gouvernements, il fallait se surveiller pour bien servir la Province et la Commission municipale -- le ministère des Affaires municipales -- pour ne pas se faire enlever notre *bread and butter*. Nous

devions leur donner un prix suffisamment bon pour ne pas qu'ils songent à faire les émissions par la Province, pour les municipalités. Et d'un autre côté, il y avait le danger que les banques se mettent le nez dans les affaires, et c'est ce qu'ils ont fait. Les deux sont arrivés d'ailleurs. Et, on se faisait souvent dire : « Bien, coup' donc, attendez un peu, on va faire comme l'Ontario et les autres provinces, on est la seule province qui laissons les municipalités demander des soumissions, et exécuter leurs propres mandats. »

PB : Oui, Monsieur Ostiguy nous a parlé de ça. Il avait fait partie d'un comité mandaté par le gouvernement québécois, par le ministre Pierre Laporte, afin d'étudier la situation, puisque le Québec était la seule province à fonctionner de cette manière. Et la conclusion de l'enquête a été de démontrer qu'il était plus avantageux de continuer comme ça.

OV : Oui, tant et aussi longtemps qu'on faisait des bons prix, et qu'on distribuait bien les titres. Parce que sinon, les gars de Toronto – ça s'en allait à Toronto – n'auraient pas acheté ces émissions-là. On aurait été pris à détailler, à vendre ça au détail, avec des commissions de ½ de 1 %, sans garantie gouvernementale parce que ça, ça n'aurait pas été garanti. Le titre était légalisé, était garanti légalement par la Province, mais le paiement n'était pas garanti. Alors on se serait fait prendre royalement et eux-mêmes se seraient fait prendre. Tant et aussi longtemps qu'ils ont eu les courtiers qui prenaient des engagements, ils étaient heureux : ils avaient de bons prix et une belle distribution. Et leurs titres n'étaient pas entre les mains d'institutions qui pouvaient les « dumper » à un moment donné sur le marché, pour une raison ou pour une autre.

PB : Comme, par exemple...

OV : Le Trust Général, ou les sociétés de prêts à ce moment-là, qui, par besoin de liquidité, auraient pu liquider des bonnes portions de ça. Ce n'était pas la Sun Life qui en achetait, vous savez. Il achetait du Westmount, du Senneville, mais il n'achetait pas de Saint-Tite ...

PB : Oui. Plus tôt vous parliez de votre première association avec vos deux partenaires. Ça duré quelques années?

OV : Ça a duré deux ans, et je vais vous raconter ce qui est arrivé. Ils voulaient faire un financement corporatif. Ils avaient été approchés par un bonhomme, un chiropraticien, qui voulait faire une piste de course à St-Jean. Il voulait bâtir une estrade et évidemment, il voulait et mes associés voulaient, qu'on fasse une émission de deux millions \$ de cette estrade-là. Il y avait un problème : il fallait avoir un permis provincial pour opérer une piste de course, et le permis de la province disait : « Écoutez, donnez-nous la preuve que votre financement est fait et on va vous donner le permis. » Alors, quand ils sont venus me voir, j'ai dit : « Donnez-nous la preuve que vous aurez le permis et on va vous faire une émission. On n'est pas pour financer une estrade vide. » Et je n'y croyais pas trop trop, de toute façon. Alors à un moment donné, j'étais vraiment bousculé pour faire l'émission, je m'en vais voir un vice-président à la banque et je lui raconte ça. Je lui dis : « Écoutez, je n'aime pas ça du tout. Si à un moment donné j'étais obligé, pour une raison ou pour une autre, de dire oui, est-ce que vous financeriez temporairement les deux millions d'obligations qu'on vous apporterait, et on les distribuerait? » Il a dit : « Oui, oui, on va financer; quoique, je vous dirais très franchement que moi, je ne toucherais pas à ça. Vous n'êtes pas un Jean-Louis Lévesque avec ses millions et ses pistes de course pour faire ça. Je ne toucherais pas à ça. » Alors, j'ai dit : « Je suis content de vous l'entendre dire, ma décision est prise. » Alors, je suis arrivé à mes deux associés : « Il n'en est pas question. » Et la seule chose que j'ai dû faire, c'est d'acheter mes deux associés. Alors, je suis allé voir la banque, et je raconte ça au banquier : « Écoutez, ça me prend 25 000 piastres pour les acheter. » Là, on était rendu à 35 000 \$ de capital, et les gars voulaient avoir 25 000 pour leurs parts, pour s'en aller, « Je ne peux plus travailler avec eux, je refuse de travailler avec eux. » Alors, la banque a dit : « Quand tu seras prêt, on te fera un chèque, et tu les rachèteras. Correct? » Je pense que c'est un mois ou deux mois après, est arrivé dans les journaux le résultat de la fameuse enquête de la Gendarmerie royale. Il y avait un ministre qui avait été impliqué là-dedans : il avait soi-disant reçu 5 000 \$ de pot-de-vin par le promoteur du projet. Tout un article en première page de La Presse. Et en plus de ça, dans

l'article – le journaliste a été correct – il a dit : « Ils ont approché *Veillet, Langlois & Courtemanche* – c'était le nom de notre société – et monsieur Veillet a refusé carrément de faire cette émission-là. Et il a bien fait puisque ses deux associés avaient une lettre de la part du chiropraticien, le promoteur, à l'effet qu'il y en avait un qui avait le comptoir pour la bière, l'autre avait le comptoir pour les hot-dogs. »

PB : Et ça, vous ne le saviez pas?

OV : Je ne savais pas ça du tout. Alors j'ai fait faire une photocopie de l'article avant que le vice-président de la banque arrive, et je suis allé lui chercher une plume en or. Et je lui ai envoyé cette petite plume avec le mot : « Une autre plume à votre chapeau! » Alors, les relations ont toujours été très bonnes, et il y avait beaucoup de relations personnelles à l'intérieur de ça. On n'avait peut-être pas toujours le temps de faire ce qu'on voulait parce qu'on travaillait fort. Fallait prendre nos obligations et aller les détailler. On partait à Roxton Falls et on amenait les titres; on venait d'acheter une émission de 200 000 piastres, 300 000 \$. Les courts termes (1 à 4 ans) étaient achetés par la caisse populaire locale en général ou par une banque. Mais le restant, les longs termes, "la baloune" - (5 ans - exceptionnellement 10 ans), fallait les vendre, les *peddler* de porte à porte. Alors le temps que ça prenait pour imprimer les titres, 3 semaines à 1 mois (on était bien content si ça prenait un mois), ça nous donnait plus de temps pour les vendre. Et une fois que l'émission était sortie, les titres étaient imprimés, la banque nous faisait un chèque de 200-300 000 piastres et c'est nous qui signions; le chèque était accepté, visé, on allait le porter à la municipalité ou à la commission scolaire. Eux nous donnaient nos obligations. Pour ça on passait par l'imprimeur, directement chez l'imprimeur; on allait déposer ça à la banque, et tranquillement on les sortait (on les vendait). On se dépêchait à les sortir, d'une part parce qu'on ne voulait pas que les taux d'intérêt se mettent à monter ; il y a des clients qui auraient dit : « Ben non, je ne les prends pas: il y a quelqu'un qui m'en a offert à 5 %... » Ça, c'était tous les petits problèmes des petits. Les problèmes de *Lévesque* ou de *Beaubien*, j'étais tellement loin de ça; je ne pouvais même pas comprendre qu'eux aient des problèmes avec leur capital! Et ce n'est rien : quand je suis

rentré chez *Geoffrion* que je me suis aperçu que dans le fond c'était la même affaire, d'une façon un peu différente. Leur capital était plus gros, mais ils avaient plus d'engagements ailleurs. Mais il fallait progresser, fallait marcher.

Chez *Geoffrion, Leclerc Inc.*

PB : Et vous allez chez *Geoffrion* par la suite.

OV : Alors de là, je n'y suis pas allé directement. Il y avait un nommé Laurent qui avait une firme et qui était associé avec Lucien Lachapelle, (qui était un des associés des Simard, Jos Simard) dans une firme qui s'appelait *Gaston Laurent Inc.* qui était le nom du bonhomme. C'était un spéculateur, et il venait de perdre 125 000 piastres: tout le capital qu'il avait venait d'être flambé. Et j'ai reçu un téléphone de monsieur Lachapelle qui voulait me rencontrer, et qui me dit : « Bien écoutes, si tu te joins à la firme de Gaston Laurent, si tu veux être un partenaire, je vais te *backer*. » Être partenaire avec Lucien Lachapelle à cette époque-là, c'était un peu être partenaire avec Jean-Louis Lévesque. C'était gros. Il était aussi fort et il en menait aussi large; intime avec Simard, pas Jos mais l'autre, son frère (Arthur ?). Alors je me sentais un petit peu en sécurité, et j'en avais besoin !

J'avais besoin de sécurité financière ! Jusqu'au moment où Gaston Laurent a fait une nouvelle bévue : c'était entendu qu'il n'avait pas le droit de prendre des engagements d'ordre spéculatif, sur des Canada ou d'autres choses. Si tu avais 25 000 piastres de capital, tu pouvais acheter cinq millions \$ de Canada et la banque te finançait le reste. Alors sans me le dire, il a fait la même bévue, sous prétexte que cette fois-là il allait faire le bon coup. Et il a encore fait une spéculation qui a coûté pas loin d'un million \$, pas à moi, à monsieur Lachapelle. Peut-être que j'exagère la perte, mais le montant en question était de cinq millions \$. Et il n'avait pas eu l'autorisation ni de monsieur Lachapelle ni de moi pour faire ça. Alors, quand j'ai vu ça, j'ai dit : « Non, non... ». J'avais eu une offre de *Geoffrion*, qui m'offrait 10% du capital. J'avais de l'argent que j'avais pu ramasser entre temps, et j'ai acheté le 10% de *Geoffrion*. Je me suis

occupé du municipal, à partir du début '66, et il y a eu plusieurs décès d'associés. Et, c'est là que j'ai dû rentrer un peu plus dans le capital, et effectivement, je suis rentré. J'avais été chanceux. J'avais des terrains que j'ai vendus à profit à un moment donné et ça m'a permis d'acheter du capital dans *Geoffrion*. Mais là, à partir de *Geoffrion* j'avais un véhicule qui était fait pour moi, le genre de véhicule que j'aurais aimé au départ, mais je n'en connaissais pas l'existence! Tu parles là, vraiment *tabula rasa* ! Quand on dit que la nature t'a fait tout nu, et tu pars à partir de ça. Alors c'est comme ça que l'on a grandi et grâce à Guy Desmarais et à toute l'équipe, on a fait de gros progrès. Quand j'ai vendu, on avait 700 à 800 employés chez *Geoffrion* ; ça commençait à être du monde.

PB : Et, à partir de *Geoffrion* jusqu'au moment où vous prenez votre retraite, quels ont été les moments ou les changements les plus importants, les plus déterminants du développement de l'entreprise?

OV : Quand on a refusé deux fois d'être déménagés à Toronto. La première fois, c'est l'épisode Sullivan; la deuxième fois aussi on a refusé. Et Dieu sait qu'on a payé le prix. On a payé le prix deux fois; ça avait coûté 200 000 \$ chaque fois, c'était beaucoup d'argent dans ce temps-là. Et c'était inquiétant. Mais on a payé le prix à chaque fois pour rester à Montréal.

PB : Oui. Et la deuxième fois, c'était...?

OV : C'est quand Timmy Dunn qui était propriétaire de *J.T. Gendron* nous avait approchés; on a dit : « Oui, oui, ça nous intéresse. Vous avez un bon et gros bureau à Québec et vous avez un bureau à Toronto, ça c'est correct. Mais en partant, avant de dire oui, les conditions c'est que le bureau-chef et le centre de décision restent à Montréal. Et on leur avait dit : « Ça ne sert à rien d'être le quinzième ou le vingtième à Toronto, alors qu'on peut être le deuxième à Montréal et jouer un rôle beaucoup plus important. » C'est là le petit caractère nationaliste. Et ça a été déterminant. Guy était avec moi à ce moment-là. Quant aux autres, quand on a refusé de faire une fusion avec *Morgan, Ostiguy & Hudon*, ça, ça a été une bénédiction. Parce qu'ils nous auraient entraînés à

Toronto. Jean Ostiguy avait des ambitions, c'est-à-dire que c'était à un autre niveau que nous. Lui visait l'international et tout ce que vous voulez qui pouvait se viser. Et il était prêt à rentrer dedans pour le faire. Alors que nous : « Non, non, ce n'est pas de même qu'on va le faire. On va le faire, mais on va garder le contrôle ici : un jour on l'aura. Tout ça, il va falloir y aller, mais le contrôle on va le garder à Montréal. On n'est pas plus bête que les autres, on va le faire. » Et ça, ça a été une très très bonne décision. Comme les deux autres ont été des bonnes décisions aussi. Dans notre optique nationaliste. Si on n'avait pas eu une optique nationaliste, en réalité il n'y aurait pas eu de différence là-dedans. Mais, parce que ce qu'on voyait de l'avenir, et de ce que nous, nous y voyions ; et tous les associés, pas rien que moi, tous, la gang, d'un commun accord : « Non, on reste. » Alors ça, ça faisait partie de notre folklore, ça faisait partie de nous.

PB : Et ça ne pouvait pas être quantifié monétairement, quitte comme vous disiez, à en payer le prix.

OV : Oui on en payait le prix. Mais d'un autre côté, on le faisait d'une façon tellement, disons discrète, on ne cherchait pas la publicité. Les Anglais ne pouvaient pas dire : « Bien, les gars ne veulent pas travailler avec nous autres, on ne leur donnera pas de participation, etc. ». Il n'y avait pas de discussion. Le principe était déterminé : le bureau-chef reste à Montréal et le centre de décision était à Montréal. On n'a pas été hypocrite, on n'a pas manqué de franchise, c'était ça le but, et on a dit : « Si vous voulez marcher avec ça, ça va. Si vous ne marchez pas avec ça, ça ne va pas. » Alors, on l'a fait. Et, je pense que des gars comme Tassé, comme nous autres, on doit être fiers de l'avoir fait. Mais *Lévesque, Beaubien* aurait toujours été là, parce que Lévesque avec son capital était important. Et Charron a acheté le capital de Jean-Louis Lévesque dans *Lévesque Beaubien*; et J.L. Lévesque lui a fait des conditions intéressantes et faciles. Mais, nous autres, on n'en avait pas de conditions comme ça.

PB : Vous deviez vous défendre assez régulièrement.

OV : Fallait se défendre. Oui, tout le temps. Il y avait toujours la « rue » qui disait : « Ah, ces jeunes-là, ça va péter au frette, ça n'a pas le capital ». Dans la rue, ceux qui étaient évidemment en haut – on parle de la rue St-Jacques : « Ils ne passeront pas à travers ». On a passé à travers, et ça a bien été. Un autre moment déterminant, ç'a été lorsqu'on a fait une émission publique d'actions, en '86, je pense. On avait fait une émission publique d'actions de *Lévesque, Beaubien*, et nous, on n'était pas prêts à aller public, pour différentes raisons. À un moment donné, *Lévesque Beaubien* nous ont approchés et ont dit : « Ce serait le temps que vous veniez public. » Et là, ça montait notre capital de 7 millions \$ à 17 ou 18 millions \$, et ça nous permettait de voir un petit peu plus large. Entre temps, on avait bâti des services de recherche, on était complètement intégrés. On était aussi intégré que *Lévesque, Beaubien*. La seule chose qu'on ne faisait pas, c'est de toucher le corporatif comme eux le faisaient. Parce que dans la philosophie de Jean-Louis Lévesque, il a fait son argent en faisant du corporatif. Il faisait ses émissions, il les vendait et sa transaction d'industriel l'avait rendu riche. Mais, nous, on n'en avait pas.

PB : On rapporte – afin de distinguer justement la philosophie ou les façons de faire de monsieur Lévesque de certaines autres personnes – que monsieur Lévesque, si un industriel allait le voir, il lui répondait : « Oui, je vais te financer. Je vais d'abord t'acheter et je te financerai après. »

OV : Exact.

PB : Effectivement, ça fait toute une différence.

OV : Ça fait une différence. Et après ça, il vidait la compagnie de son cash. Il a fait ça avec Fashion Craft, son premier financement. Il l'a tout simplement vidée. Et avec ça, grâce à ça, il a pu faire la première émission de la province de Québec, avec son ami Duplessis; une émission qui lui a probablement rapporté un million \$ de profit. Et il en a fait une avec la ville de Montréal qui lui a apporté un petit peu plus, tout ça à l'intérieur de six mois. Alors ça, ça réveille un gars! Ce que nous on n'avait pas. Et on ne pouvait même pas penser à ça, on n'était pas rendu là.

PB : Dans les années '80, vous êtes rendus là.

OV : Oui, on est rendu là. Il y a un de mes amis qui a été bien surpris de ma réponse : on était rendu là, mais on n'était pas mûr encore. Au début des années '80, un de mes amis est venu me voir et m'a invité au Montreal Club pour le *lunch*, et puis il me dit : « Omer, j'ai l'intention de faire une émission de 20 ou 30 millions \$, et j'aimerais ça que tu la fasses. » Alors, je lui ai dit : « Tu es gentil, c'est fantastique, j'apprécie et je m'en souviendrai tout le temps de ma vie; mais on a quand même trop d'amitié entre nous pour que je prenne un risque avec ta compagnie. Et j'estime que notre équipe n'est pas mûre pour faire une émission de cette grosseur-là : de ce côté-là, on n'a pas encore de maturité. Donc j'apprécie beaucoup, mais il faudrait qu'on s'organise autrement : tu vas aller voir untel qui a ce qu'il faut, qui a la maturité, qui a la profondeur pour te faire une émission comme ça, et tu dis : «Je veux que *Geoffrion* soit le cogérant. » Et j'ai dit : « On va aller chercher notre commission et on va te la vendre ton émission. On ne la risque pas, tu ne risques rien, et on va apprendre. »

PB : Oui, en plus. Et qui aviez-vous proposé?

OV : À cette époque-là, j'ai proposé *Morgan, Ostiguy*. Ça a marché. Ils étaient plus avancés que nous de ce côté-là, et on avait tous les deux une bonne force de vente; donc ça permettait de faire une émission, une bonne émission. En plus de ça, avec eux ça nous permettait d'apprendre. Eux avaient un *standing* meilleur que le nôtre. Le sénateur était décédé à cette époque-là, mais si le sénateur avait été là, on aurait eu le *standing* pour prendre l'émission; on aurait pu faire tout ça, il n'y a pas à dire. Mais chez *Morgan*, Ti-Jean Ostiguy avait quand même une certaine prestance. Il est l'héritier d'une fortune de 100 millions \$, il n'est pas né tout nu ! Il avait deux grands-pères assez imposants²⁸ et il était administrateur de Ford Canada et de différentes choses comme ça. Alors il était là [mouvement de la main vers le haut, NDLR], alors que nous on était là [mouvement de la main vers le bas, NDRL]. Alors on permettait à ce bon

²⁸ Voir Entretien avec Jean P.W. Ostiguy

ami de faire un succès de son émission, et à nous, d'apprendre, de redistribuer et d'avoir ce petit côté local.

PB : Aristocrate?

OV : Oui, oui, un côté bourgeois, aristocrate, qu'on n'avait absolument pas. Et Ostiguy a une tradition familiale, un patrimoine, et il le porte bien. Et son beau-père était aussi riche. Alors ç'a été une belle combinaison. On n'a pas fait de fusion entre eux et nous, mais on a fonctionné comme ce que j'appelais des *friendly enemies*...

PB : Et dans ce cas précis, s'agissait-il d'une émission corporative?

OV : Oui. Le type s'en est finalement sorti avec plusieurs dizaines de millions, parce qu'il a vendu sa société. Et un jour en revenant de Floride, on s'est rencontré sur le même avion, on était voisins. Il me dit : « Omer, je me souviendrai toujours la fois que je t'avais demandé de faire l'émission, et tu m'as dit : « Jean, non. T'es gentil, mais je ne veux rien risquer ».

PB : Il a dû apprécier que vous soyez si honnête avec lui. Peut-être était-il déçu un peu?

OV : Non, il n'était pas déçu. Peut-être aussi qu'il m'a testé. Quand on est en affaires, hein? Il ne me l'a jamais dit, mais c'était peut-être ça : « Où est-ce qu'il est, lui ? » Ou bien « Où est-ce qu'il pense qu'il est ? » Parce que c'est autre chose aussi. On peut se penser là [mouvement de la main vers le haut, NDLR], alors qu'on est là [mouvement de la main vers le bas, NDLR]. Alors, est-ce que c'est ça? Chose certaine, je suis sûr de lui avoir donné la bonne réponse. De toute façon, ç'a été un succès son affaire, et ça a fait l'affaire de tout le monde. J'ai eu des reproches à l'intérieur de la maison, parce que je leur ai dit qu'on manquait de profondeur, qu'il fallait apprendre. Ç'a été avalé un petit peu de travers. Mais j'étais convaincu, alors ça a passé.

L'arrivée du Parti Québécois au pouvoir

PB : Permettez-moi de déborder sur le sujet plus général de la société québécoise.

Qu'elles ont été les grandes transformations ou des moments marquants, sur le plan juridique, politique, pour l'économie financière dans le domaine des valeurs mobilières? L'arrivée du Parti Québécois, par exemple?

OV : Ils ont transformé des choses. À mon sens il y a des choses qui sont devenues beaucoup plus lourdes, plus pesantes : ils sont allés un peu loin. Par exemple avec la Caisse de Dépôt, dans le temps de Jean Campeau. Il faut dire que Jean Campeau, c'était le bras droit, l'homme de confiance de Parizeau; et Parizeau avait raison de lui faire confiance parce que Jean est un homme correct. Mais on peut être correct et ça ne veut pas dire que dans les transactions, on fait tout bien. Ils sont devenus, la Caisse de dépôt à un moment donné est devenue, quelqu'un qui faisait chanter.

PB : Pour des raisons d'ordre politique?

OV : Non, pour des raisons purement financières. Ils étaient convaincus que c'était la voie qu'ils devaient prendre, et le restant ce n'est pas ça. Ils ont pris une tangente que les gens ont commencé à craindre. Et pendant des années, la Caisse de dépôt, les gens en avaient peur. Et je pense qu'encore, il y en a qui peuvent avoir peur de la Caisse de dépôt. Il y a eu un nommé Pierre Arbour, pas celui de chez *Nesbitt, Thomson*, un autre Arbour qui a été à la Caisse, a été numéro 2 à la Caisse de dépôt au tout début. Et qui écrit souvent dans les journaux, surtout dans *Le Devoir* au sujet de la politique de la Caisse. La Caisse de dépôt, il fallait plier. On les craignait tout le temps. On les craignait.

PB : Parce que vous vous sentiez obligé de dire ce qu'ils voulaient entendre?

OV : Oui. Oui. Vous diriez ça à un gars de la Caisse de dépôt et il va vous répondre : « On n'avait rien à entendre de Veillet ». Ce n'est pas ça. Je parle en général. J'ai été témoin de pas mal de financements corporatifs où les gens ne voulaient absolument rien à voir, ne voulaient absolument pas que la *Caisse de*

dépôt ait un sou de leur émission. C'est parce qu'on les obligeait à se soumettre à des ententes. Ils ont été pesants, ils avaient le pied pesant. Un peu comme le Ministère des Finances aussi. Même du temps de Goyette, ils étaient pesants. Les gars d'Hydro-Québec nous arrivaient avec des règlements : « Vous n'aurez pas ceci si vous ne faites pas ça » et à un moment donné, je me souviens que j'en ai mis un pratiquement à la porte. J'ai dit : « Écoutez là, vous n'allez pas venir nous mener. On fait notre possible, et on n'ira pas prendre des choses qu'on n'est pas capable de faire. Les actionnaires sont ici. Et pas chez vous. »

PB : Même attitude de la part de la Caisse de dépôt?

OV : Oui. Pour nous donner des affaires, ils nous obligeaient d'avoir tant de chercheurs ou tant d'analystes, etc. Quand on sait que mêmes les grandes banques aujourd'hui ont des chercheurs qui ne sont pas très bons, il y en a qui sont bons, mais pas tous. Alors ils quantifiaient trop, versus la qualité. Il fallait avoir dix analystes: si on avait dix analystes, on avait droit à tant de commissions par année.

PB : C'est un comportement...

OV : Impérialiste. Et détaché de la réalité, c'est ce que je leur reprochais.

PB : Pourtant, à la Caisse de dépôt, ce sont des gestionnaires de formation et de carrière.

OV : Oui, oui. Mais vous savez, quand on a le bon bout du bâton, on peut s'en servir, et de différentes façons. Il y en a qui s'en servent un petit peu trop rudement et qui ne faisaient pas suffisamment la différence entre certains problèmes et certains autres. Ça, je leur ai toujours reproché.

PB : Quels genres de problèmes, en général? Qu'est-ce qu'ils mélangeaient?

OV : Ce qu'ils mélangeaient : ils arrivaient chez nous, comme Hydro-Québec entre autres, et de son autorité nous disait : « Écoutez, nous on diminue votre participation dans les émissions d'Hydro parce que vous n'en faites pas assez durant le mois. » Et moi : « Ah bon! Et si vous ne nous en donnez pas assez lors des émissions, on va en faire encore moins! » C'était la carotte et le bâton. Il aurait pu donner une meilleure participation à quelqu'un d'autre, plutôt qu'à nous. Et le même chantage, il le faisait ailleurs, ça, c'est sûr. Quand on les voyait venir, on était un peu nerveux : « Qu'est-ce qu'il va nous dire encore... ils ne sont pas satisfaits, on n'a pas fait assez de ceci, on n'a pas fait assez de ça... » Ce n'est pas notre métier! Vendre et distribuer des obligations, ça, c'est notre job. Mais de là à prendre un bloc de dix millions d'Hydro-Québec et le revendre à un autre, à un plus imbécile que nous à ¼ de plus!

PB : Alors finalement, c'était un point de vue très quantitatif et ce n'était jamais assez.

OV : C'était toujours le volume qu'on devait augmenter. Et on n'a pas toujours les moyens, on n'avait pas toujours les moyens de prendre dans nos livres des volumes de 10, 15, 20 millions \$ d'Hydro-Québec. En dernier peut-être, oui, mais au tout début, là... Et on n'avait pas besoin de se faire dire : « On vous coupe si vous ne faites pas tant de volume. »

PB : Une attitude plutôt paternaliste?

OV : Très, dictatoriale! Alors, on a vécu dans cette atmosphère-là; ça ne nous a pas empêchés de vivre et prendre de l'expansion. Mais on prenait de l'expansion à notre façon, et non pas à celle dirigée par les fonctionnaires. Des gars qui étaient corrects, c'était des gars comme Quesnel par exemple, au ministère des Affaires municipales, à la Commission municipale. Goyette était correct aussi, mais il avait sa petite tendance. Ils étaient l'autorité et ils s'en servaient. Quand tu n'es pas gros et que tu n'as pas appris à vivre en gros, ça t'ébranle à chaque fois. Et une fois par année, c'était leur visite. On ne les voyait pas pendant un an. Tout d'un coup, pouf!, les gars viennent.

PB : Et ça, c'est surtout à la fin des années '70.

OV : Oui. Après les années '80, ç'a été relativement plus facile, ça allait bien. Mais vous savez qu'on a passé... de '66 à '74, ce n'était pas drôle. Si on regarde les cycles, ça, c'était un cycle...

PB : Et la crise du pétrole en '73.

OV : Oui, et '74, qui a donné naissance à ce manque de liquidité qui est arrivé avec la crise. Alors ces moments-là ont été difficiles, mais on grossissait pareil, on prenait de l'expansion. C'est grâce à ça d'ailleurs que la banque a été intéressée à nous, et que La Laurentienne a été intéressée à nous. Si on n'avait pas pris d'expansion, si on n'avait pas réussi à créer une bonne équipe de vente, je suis certain qu'on ne les aurait pas intéressés.

PB : Je vous laisse sur une dernière question. Vous avez parlé de votre intention au début des années '70, de permettre un regroupement des maisons de courtage au moyen d'associations afin de devenir plus forts. Cette concentration-là, elle a pris un certain volume par la suite, et aujourd'hui, n'est-elle pas devenue une forme de monopole de la part des institutions financières?

Un métier qui change

OV : En fait, on n'a pas fait toutes ces fusions-là pour les vendre aux banques, remarquez bien. Nous autres, on aurait aimé continuer. Le contexte changeait, les lois changeaient.

PB : C'est notamment le changement des lois qui a permis...

OV : Oui. Alors je vois aujourd'hui que le métier a changé. On a beaucoup de petites firmes de conseillers en placement qui ouvrent, qui ne sont pas attachées à des grosses boîtes. Ils vont peut-être réussir avec cette recette-là, on verra dans quelques années. Vous savez, ce n'est pas encore assuré que les banques

fassent un grand succès. Ils font de l'argent à l'heure actuelle, mais ils n'ont pas encore passé le grand test, le grand test des produits dérivés. Les dérivés, ça n'a pas été encore prouvé que c'était bon. Les produits dérivés, les *futures*, les *hedge funds*, tout ce *hedging* qui est fait par les banques, les institutions financières, tout ça, ce n'est pas encore prouvé que ça va être un succès. Même monsieur Warren Buffet disait-il, y a un mois ou deux, que c'est peut-être un danger. C'est le président de *Berkshire Hathaway* qui est, en fait, le deuxième homme le plus riche au monde. Qui est dans l'assurance, et autres; il a une valeur nette de 40 milliards \$. Alors on verra dans quelques années. Actuellement, j'estime qu'on s'en va dans une période qui va être difficile; dans ce sens que le dollar américain, les déficits américains, les projets américains... Vous ne pouvez pas fonctionner avec un *trilliard* \$ de déficit budgétaire et commercial chaque année, sans déranger pas mal de monde. Vous ne pouvez pas payer des déficits commerciaux avec de l'argent que vous imprimez ; personne n'a travaillé pour cet argent-là, c'est de l'imprimerie : on imprime, on imprime. Pendant ce temps-là, on enlève de la valeur au dollar. Où est-ce qu'on s'en va avec ça? Ça prendra combien de temps avant de voir la vérité?

PB : Peut-être le temps que les démocrates reviennent à Washington.

OV : Ils sont partis en grande! Quand est-ce que ça va arrêter ? Quand est-ce qu'ils vont rebalancer leur affaire? Parce qu'on ne parle pas rien que d'une dette de 6,5 billions \$ pour les États-Unis; on parle d'une dette de 38 billions \$: les individus, les gouvernements et les corporations. Le produit brut américain est de 10 billions \$.

PB : Et dans le milieu financier, les gens sont conscients et voient ce danger?

OV : Très. Je reçois peut-être une dizaine de lettres financières par semaine, dont Bank Credit Analyst - BCA, qui est une des plus sérieuses et qui est de Montréal d'ailleurs. Les gens commencent à être inquiets de cette histoire-là. En plus de ça, c'est la crédibilité. Les gouvernements perdent de la crédibilité, les corporations ont perdu énormément de crédibilité avec les faux profits pour les options, jusqu'où ça va aller?

PB : Et dans un univers tel que vous le décrivez, les petites firmes ont un potentiel de développement?

OV : Peut-être, peut-être. Ça va leur prendre beaucoup d'imagination, beaucoup de travail. Peut-être, faut espérer. Mais, je ne serais pas capable aujourd'hui d'opérer. C'est trop vite, et les montants sont trop gros. Quand on dit un *trade* de 150 millions \$ de *Canada, Québec*, de ci, de ça... Vous savez, moi j'aurais le vertige.

PB : On est monté d'une couple de crans dans l'échelle.

OV : Oui, pas mal.

PB : Quelqu'un pourrait vous répondre que c'est seulement le nombre de zéro qui augmente, ce sont les mêmes façons de faire...

OV : Oui, les mêmes façons de faire, mais il y a les mêmes risques. S'il y avait des risques pour 5 millions \$, il y en a pour 150 millions \$. Les risques sont les mêmes, on travaille avec le même matériau, qui est l'argent. Et les risques sont les mêmes.

PB : Et la vitesse?

OV : Écoutez, je pourrais vous sortir une lettre justement que j'ai reçue en fin de semaine, le Credit Bible. À voir tout le financement qui s'est fait dans la semaine seulement, et depuis le début du mois, aux États-Unis. On n'a pas connaissance de ça; au jour le jour on ne voit pas ça, mais ce qui se passe là est énorme. Et la qualité des crédits n'est pas toujours fameuse.

PB : Oui. Et vous avez bien identifié la question de la crédibilité. C'est tout le lien de confiance qui peut être ébranlé à un moment donné.

OV : Oui. Heureusement ici au Canada et au Québec, on n'a pas ce problème-là, on n'est pas des impérialistes, donc ça nous aide! On est pacifiques. Mais je

pense qu'on est en train de vivre trop vite. C'est peut-être l'âge, remarquez...
Rendu à un certain âge, on commence à être frileux. Et quand on est habitué
de regarder ça par millions et qu'on voit des transactions d'un milliard \$... Ça
dépasse nos habitudes.
