

Entretien avec M. René G. Jarry

Date : 11 juillet 2012

Lieu : Financière Banque Nationale, Place Ville-Marie, Montréal

Intervieweurs : Jean Labrecque, Michel P. Trudeau

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

- La langue française dans le monde du courtage, à Montréal
- Les débuts dans le courtage
- Chez *Grenier, Ruel*, à Montréal
- Les maisons de courtage, en 1966
- Le financement municipal
- Un outil d'évitement fiscal
- Les obligations municipales, un placement sûr
- L'arrivée du PQ au pouvoir, en 1976
- Le RÉA et les maisons de courtage québécoises
- Investir et gérer au Québec
- La diversification du commerce et l'accumulation du capital
- Vers un guichet unique pour le courtage
- Vers une compagnie publique
- Le Régime d'épargne-actions, une fois de plus
- Le décloisonnement des activités financières et ses effets
- La crise boursière de 1987 et ses conséquences
- Président de *l'Investment Dealers Association-Québec* (I.D.A.)
- L'avenir des petites maisons de courtage
- Fonder une maison de courtage dans les années 1960
- Le lien entre le courtier indépendant et ses clients

La langue française dans le monde du courtage, à Montréal

Jean Labrecque : Le gars de la Banque de Montréal m'a dit : « Penses-tu vraiment qu'un jour tu vas transiger des obligations en français à Montréal? »

René Jarry : Moi je me rappelle d'avoir réagi à ma première réunion quand j'étais allé chez *René T. Leclerc Incorporée*¹, où la réunion avait lieu. Et à ce moment, Marc Carrière venait d'acheter, je ne sais pas quoi. Et la réunion avait été tenue en anglais; ça m'avait offusqué. J'ai toujours eu cette attitude parce qu'on me demande encore si je suis séparatiste parce que j'ai tout le temps tenu au fait français régulièrement dans ma carrière, tout le temps.

JL : Pour te donner une idée, je suis entré à l'Hydro en juin '68 comme Contrôleur des fonds d'amortissement. Et, dès la première semaine, on me demande de signer une demande de transfert de valeurs au Montreal Trust Company. Je devais écrire en anglais à un francophone. J'entre dans le bureau de Georges Lafond² et lui demande : « Tu penses que je vais signer ça? » Alors, il n'y a plus jamais eu de lettre en anglais pour les transactions des Fonds d'amortissement ou la Caisse de retraite.

RJ : Tu étais un précurseur parce qu'en 1967, ce n'était pas encore accepté. Il fallait presque être courageux pour faire cela.

JL : Mais, ce dont on se rend compte en fouillant dans les archives, c'est que sous Duplessis tous les *Arrêtés en Conseil* sont en français, sauf pour un emprunt.

Michel Trudeau : C'est déjà très intéressant! Cela veut dire qu'en '67, quand vous êtes arrivé dans le milieu, tout se faisait à peu près uniquement en anglais?

Les débuts dans le courtage

¹ Voir *Fiche René T. Leclerc Inc.*

² Trésorier d'Hydro-Québec à partir de 1968

RJ : Ça se faisait en anglais! Permettez-moi un petit historique. Moi, j'ai commencé avec une maison qui s'appelait *Jacques Légaré & Cie Limitée* dont le siège social était situé sur la rue Saint-Pierre, à Québec. Ils avaient ouvert un bureau à Montréal, sur la rue Saint-Jacques, dans l'édifice de la Banque Provinciale, près de la Place d'Armes.

JL : Mais avant cela, qu'est-ce qui t'avait amené au courtage? Tu m'as dit être né dans Rosemont.

RJ : Oui, oui! Nous étions locataires dans un logement au deuxième étage à Rosemont.

JL : Tu étais déjà courtier ?

RJ : Il n'est jamais passé un courtier sur la rue des Écores parce qu'il n'aurait pas survécu. Les courtiers ne perdaient pas leur temps sur ma rue. Pour moi, ça a été une suite d'événements. Si tu veux le savoir, je vais te le dire. Mais, ça n'a pas de rapport avec la finance.

Je jouais au baseball à Chicoutimi et il me manque un deuxième but. Je fais venir Jacques Letellier, le frère de Robert³, Jacques Letellier, qui avait joué au baseball à Rosemont avec moi et avait joué aux États-Unis. On était allé à Schenectady (N.Y.) dans l'organisation. On avait joué au baseball ensemble et puis je le fais venir. Puis tout d'un coup, à fin de l'été, Robert Letellier vient voir jouer son frère. Mais, lui était rendu sur la rue Saint-Jacques et il avait un emploi, une petite *jobine*. À ce moment-là, moi on m'avait trouvé un emploi avec Canadian General Electric à Chicoutimi et je l'avais engagé dans l'entrepôt. Mais il ne travaillait pas, alors je l'avais mis dehors. J'avais été assez raide avec lui. Et un an après, Robert décide qu'il veut m'avoir sur la rue Saint-Jacques. Évidemment, pour mes parents, laisser CGE et m'en aller travailler pour *Jacques Légaré & Compagnie*, c'était un sacrilège épouvantable! La sécurité de

³ Plus tard associé dans plusieurs maisons, Président de Brault, Guy, O'Brien en 1985 --*Les Affaires* 4/01/86, p.26.

G.E ! Et ça allait bien à G.E. Mon père était très fier sur le balcon, de conter justement que je travaillais pour G.E. Mais finalement, je me suis décidé.

JL : J'avoue que c'est moins glorieux de dire « je travaille pour *Jacques Légaré* » quand tu ne sais pas ce qu'il fait !

RJ : Pas capable d'expliquer ce que je fais ! Alors mon père n'a pas trouvé que c'était le mouvement le plus brillant que j'avais fait dans ma vie. À ce moment-là, je me suis joint à *Jacques Légaré & Cie*. Mais après trois mois, il y a eu une dispute et finalement Légaré a rebondi à Montréal avec un gars qui s'appelait Joannet. Il n'a pas fait une grande carrière sur la rue⁴, mais a été assez senior pendant un petit bout de temps. Et Vianney Joannet rebondit et il nous met au bâton : on signe pour deux ans ou il nous met dehors ! Moi j'ai trois mois d'ancienneté dans la compagnie. Je viens d'arriver ! Finalement je vois mon Robert qui part avec ses boîtes. Je prends mon courage à deux mains et je dis : « Je m'en vais moi aussi! » Je ne savais pas où je m'en allais, mais en tout cas je partais ! Et puis on a ouvert *Grenier, Ruel & Cie Inc.*⁵, à Montréal. À ce moment-là, Richard Gagnon a été nommé directeur du bureau de *Jacques Légaré*, à Montréal.

Chez *Grenier, Ruel*, à Montréal

Grenier Ruel, c'était une maison de Québec qui a été la dernière avec siège social à Québec. Ce qui nous a été très favorable à *Grenier, Ruel*, parce qu'on avait toujours une bonne excuse d'aller au gouvernement pour obtenir plus des participations, en disant chaque fois : « Écoutez, on est le seul siège social à Québec. Si vous ne nous aidez pas ... ! »

Émile Grenier. Bon, quant à moi, il a vendu des *Saint-Faustin*⁶ et des *Saint-Éleuthère*. Ce n'était pas un *trader* monsieur Grenier: c'est le « Brigadier Grenier » qui après la guerre avait fondé la firme à Québec, au début des

⁴ La rue Saint-Jacques à Montréal

⁵ Voir *Fiche Grenier, Ruel & Compagnie Inc.*

⁶ Des « Saint-Faustin » : lire « des obligations du village de Saint-Faustin ».

années '50. Un petit bureau, d'où les gars partaient avec leurs paquets d'obligations dans la sacoche pour ramener du comptant.

JL : Monsieur Ruel, c'était qui?

RJ : C'était un vendeur qui était associé, que j'ai bien connu aussi. J'étais au service des deux, malheureusement. Par la suite, s'est joint à eux Jean-Paul Massé qui a été un des piliers de l'entreprise, avec Marcel St-Laurent qui a été *trader* pendant un bout de temps et Marcel Coulombe qui était à Québec. Et puis, Coulombe et Massé sont partis pour former une autre entreprise. Ces gars-là ont commencé chez *Jacques Légaré*; on les avait connus là, dans les trois premiers mois où j'y étais. Ils étaient rendus chez *Grenier Ruel*, et puis on s'était joint à *Grenier*, au bureau de Montréal, Letellier et moi. C'est nous qui avons loué les bureaux. Je me rappelle, ça coûtait 10 \$ par mois pour les bureaux, dans le vieil édifice sur Saint-Jacques. À ce moment-là, vraiment au début de *Grenier, Ruel*, à Montréal, on avait comme secrétaire occasionnelle ma femme qui travaillait pour Air Canada, mais qui n'était pas encore ma femme, ou la sœur de Robert Letellier. Lorsque les clients venaient, on faisait spécialement rentrer une des deux filles qui s'assoit en avant à l'entrée. Et puis tout d'un coup, quand le client arrivait elle disait : « Oui! » On savait tous qui c'était et l'on attendait que la porte s'ouvre. Et si la porte ne s'ouvrait pas, et que le client ne venait pas ? Alors, la semaine était foutue !

Finalement pour continuer la saynète : « Oui, un instant! » Je prenais le téléphone et je disais à un interlocuteur fictif : « Oui, on va en mettre 10 000 \$. Parfait! Bon! Eh bien, monsieur assoyez-vous. » Nous n'avions pas d'autres moyens, il fallait faire ça, il fallait « avoir l'air ». Car nous ne pouvions faire rien d'autre que « d'avoir l'air », nous. C'est comme ça qu'on a commencé *Grenier, Ruel*, à Montréal, qui a progressé évidemment.

JL : Ça, c'est vers quelle année?

RJ : Ça, c'est en '67 ! Je m'étais joint à *Légaré* en décembre '66. Alors chez *Grenier, Ruel*, c'est en avril/mai '67. C'est gravé à l'arrière de la montre que *Lévesque*,

Beaubien m'a donnée : parce que moi, j'ai 105 ans de service avec *Lévesque* ! De *Grenier, Ruel*, on est passé à *Geoffrion, Leclerc*, et de *Geoffrion, Leclerc* à *Lévesque, Beaubien*. Les noms ont changé, mais moi je n'ai jamais changé! C'est la compagnie qui a changé! Et puis finalement, on a grossi progressivement, il y a eu un paquet de vendeurs. J'avais surtout le rôle d'engager et de diriger les vendeurs, selon les systèmes qui fonctionnaient dans le temps, et puis de développer nos affaires. C'était des périodes où le détail était important, c'était un peu la culture du temps. Robert Letellier s'occupait des institutions; c'est lui qui avait toutes les caisses populaires et toutes les enveloppes brunes, s'il en fallait. Tu amenais l'un puis l'autre dîner ; ce n'était pas à grande échelle et des grosses affaires, mais du « picossage » un petit peu. C'est Robert qui s'occupait de ça. Moi je m'occupais d'amener des vendeurs, de créer une force de vente, ce qu'on a assez bien réussi. Et puis, on a acquis plusieurs maisons de courtages.

JL : Veux-tu que je te donne des noms ou bien tu prends les noms là-dessus [l'annonce d'un emprunt ayant eu lieu en 1966, NDLR] juste pour qu'on ait des traces ?

Les maisons de courtage en 1967

RJ : Il y en a pas mal que j'ai connus dans ça. *Crédit-Québec Inc*, on a acquis ça. Oui, un nommé Langlois qui était directeur général. Et *Desjardins, Couture Inc*. On a acheté ça de monsieur Desjardins à Saint-Hyacinthe. Auparavant c'était plus gros ; quand on l'a acquis, il n'y avait plus grand-chose là. Michel Leduc et Jean-Claude Paradis l'avaient acheté un an avant; ils étaient devenus associés là-dedans et ça ne marchait pas. Ils ont tous fini chez *Grenier, Ruel*.

JL : *Bouchard, Leblond* ça ne te dit rien?

RJ : Oui! Mais ce n'était pas nous autres qui avons acquis ça, c'était *René T. Leclerc*⁷.

JL : *René T. Leclerc*, qui a acheté ça.

RJ : *Geoffrion, Robert & Gélinas*⁸. Je les ai bien connus ... *Morgan, Ostiguy*⁹, et *Casgrain & Cie*¹⁰ ... ça, ça existe encore.

*Clément, Guimont Inc*¹¹, je ne pense pas qu'on l'avait acquis. Les vendeurs étaient venus chez nous, mais pas la firme; à la fin il ne restait pas grand-chose. La dernière maison de courtage à Québec, c'est *Grenier, Ruel & Cie Inc*. On a eu notre bureau chef à Québec, jusqu'en '81, à peu près, quand on a fusionné avec *Geoffrion, Robert et Gélinas* ce devait être en '81. *Geoffrion* avait acquis *René T. Leclerc*, en '79.¹²

Guy Desmarais et Omer Veillet¹³ avaient acquis *René T. Leclerc* alors qu'ils étaient en discussions très avancées pour fusionner avec *Brault, Guy, O'Brien*¹⁴. Ç'a été toute une histoire ça aussi. Mais ils avaient acquis *René T. Leclerc* alors que le deal avec *Brault, Guy, O'Brien* était presque fait; à ce moment-là, il ne restait qu'à signer. Le *closing*¹⁵ devait se faire le mercredi soir; mais le mercredi, il y a des papiers qui ne sont pas prêts et tout est remis au lendemain, jeudi. Mais, jeudi, Robert Letellier ne peut pas, il s'en va à la chasse et ne peut pas être là. La transaction est remise au mardi suivant parce qu'il y avait une longue fin de semaine. Mais pendant la fin de semaine, Michel Côté, qui représentait le contrôle, fait un *deal* avec Omer Veillet et Guy Desmarais. Et puis là, toute la patente s'en va chez *Geoffrion, Robert, Gélinas* qui est devenue *Geoffrion, Leclerc*.

⁷ Voir Fiche René T. Leclerc Inc.

⁸ Voir Fiche Geoffrion, Robert & Gélinas, Inc.

⁹ Voir Fiche Morgan, Ostiguy, Hudon Ltée

¹⁰ Voir Fiche Casgrain & Cie Limitée

¹¹ Voir Capsule Clément, Guimont Inc

¹² En octobre 1979 -voir journal *Finance*, 8 octobre 1979, p. 4.

¹³ Voir Entretien avec Omer Veillet

¹⁴ Voir Entretien avec Jacques Brault

¹⁵ *Closing* : dernière étape d'un processus de vente d'une entreprise

Le deal original c'était *Brault, Guy, O'Brien* qui achetait *René T. Leclerc*. Mais Michel Côté, qui avait un genre de procuration de la Banque Royale qui était le créancier, qui a trouvé un acquéreur pour la boîte. Il avait la confiance de monsieur Marc Carrière. À ce moment-là Aristide Cousineau¹⁶ était parti depuis longtemps. Moi j'étais chez *Grenier, Ruel* à ce moment-là. C'est plus tard que je me suis joint à *Geoffrion*. Ça avait commencé lorsqu'Omer Veillet est venu me voir pour m'engager comme gérant des ventes de *Geoffrion, Leclerc*¹⁷. Et puis on se met à jaser ensemble. En fait, on avait plus de capital qu'eux. On était moins gros, mais on avait plus de capital. *Grenier*, c'était sain, avec un bilan vraiment net. Je m'en rappelle parce qu'auparavant on avait discuté avec Louis Rousseau, pour fusionner avec *Molson, Rousseau*. Après examen, nos chiffres étaient identiques, à peu près les mêmes nombres. On avait regardé ça avant de faire notre *deal* avec *Geoffrion, Leclerc*. Nous chez *Grenier, Ruel*, on ne voulait pas faire de *deal*. Mais « the price was right ». À un moment donné, ça a ébranlé tous les actionnaires parce qu'ils mettaient pas mal d'argent sur la table. Mais *Geoffrion* avait besoin de je ne sais pas... . On a toujours parlé d'un *reverse takeover*¹⁸. C'est que la *gang* de *Grenier, Ruel* est arrivée chez *Geoffrion*; moi j'ai été nommé directeur général, Gabriel Gendron (Gaby) qui était avec moi était là, Michel Leduc maintenant chez *Leduc & Associés* est venu aussi. Donc, on a eu de l'appui, même très fortement de Guy Desmarais. Pas toujours celui d'Omer Veillet qui avait sa petite *gang* à lui.

JL : Autrement dit, *Grenier, Ruel* était plus solide que *Geoffrion* ?

RJ : Financièrement, oui ! Et puis, chez *Geoffrion* tout le monde avait un *deal* spécial. Chez *Grenier, Ruel* il n'y en avait pas. La ligne était claire.

JL : *Geoffrion* faisait partie des plus anciennes maisons qui avaient d'anciennes participations, qui avaient déjà été solides, mais qui n'avaient plus de capital ?

¹⁶ Président de *René T. Leclerc* et Vice-Président de la Banque Canadienne Nationale, membre du Conseil de la Croix Bleue et de la Croix Rouge

¹⁷ Voir *Fiche Geoffrion, Leclerc Inc.*

¹⁸ *Reverse takeover* : prise de contrôle d'une entreprise par une entreprise plus petite.

RJ : Ils n'avaient pas beaucoup de capital. C'était avant le RÉA. Je ne veux pas prendre de mots durs, mais *Geoffrion, Leclerc* n'était pas vu comme une maison très solide. Il y avait toute sorte de monde qui s'était ramassé là. Et puis, tous ceux qui avaient eu un *deal* quelque part avaient fini là. Je parle des années '75/'76

C'est dans ce contexte que moi et le groupe de *Grenier* sommes arrivés. Premièrement, il n'y en avait pas un qui voulait être payé en actions ; tout le monde voulait un chèque. Mais pour moi, dans le deal, ils ont exigé que je devienne actionnaire. Je n'ai pas eu le choix, je suis devenu actionnaire. Mais ça ne me tentait pas d'être le seul à devenir actionnaire. Je détenais 5.5 %, et je devais augmenter jusqu'à 10 %. Mais j'avais réussi à négocier de me maintenir à 5.5 %. Le meilleur deal que j'ai fait dans ma vie, c'était celui que je ne voulais pas faire, mais avec la fusion, c'est devenu des *Lévesque, Beaubien*; et par la suite, en ce qui concerne les actions, c'est devenu des *Banque Nationale*. Mes actions avaient toujours été bonifiées et j'avais réussi à en acheter la moitié de ce qu'on voulait m'imposer. Mais il y avait un gars qui avait un peu la foi et c'était Gaby Gendron. Lui, il en avait acheté 1 % ; Marcel Coulombe et Jean Lambert avaient aussi acheté 1 %.

Alors on se ramasse tout le groupe chez *Geoffrion, Leclerc*. Et puis évidemment notre boîte était en ordre; il n'y avait jamais eu un problème d'intendance, de gérance ou d'éthique dans l'histoire de la compagnie. C'était une maison d'obligations, avec le bureau chef historique à Québec. À Montréal on avait développé énormément, au point où cela créait un problème : Montréal était rendu plus gros que Québec. Et puis toutes les livraisons se faisaient à Montréal, il y avait un bureau à Québec. Tu ne livrais jamais aux courtiers à Québec, tout se gérait à Montréal. Donc le *back-office*¹⁹ s'en est venu à Montréal; mais alors tu avais quatre officiers à Québec et deux à Montréal, avec 70 % des affaires à Montréal. C'était devenu compliqué.

¹⁹ *Back office* : service d'appui pour la gestion des documents et des valeurs

Finalement l'offre de *Geoffrion* provoqua la fusion et là, ils ont exigé que je devienne actionnaire. Et mes gars de dire : « Tu ne peux pas nous faire ça, tu dois devenir actionnaire ! » C'est que c'était une question de *deal*. Pour les dirigeants de *Geoffrion*, c'était une question de crédibilité : si j'embarquais, tout le monde suivrait ou je ne sais pas quoi. Finalement, je suis devenu actionnaire de *Geoffrion, Leclerc*.

Et puis on devait appeler la boîte *Geoffrion, Leclerc, Grenier* ou je ne sais pas quoi. J'avais réglé ça : j'avais dit : « On perd notre temps. » Ils l'ont corrigé. Mais ils ont fait la même chose quand on est arrivé chez *Lévesque*. Ils ont donné le nom de *Lévesque, Beaubien, Geoffrion*. Mais moi, en négociation, je n'insistais pas tant que ça. Mais c'est comme ça que ça s'est terminé.

MT : J'aimerais reculer un petit peu dans le temps vers '67-'68, quand *Grenier, Ruel* a absorbé *Crédit Québec* et *Desjardins, Couture*.

RJ : Ça, c'est en '72 à peu près. Je ne suis pas sûr de mes dates.

MT : On va retrouver ça, mais, ces gens-là, *Crédit Québec* et *Desjardins, Couture* se spécialisaient en quoi?

RJ : En obligations, du municipal surtout. Quelques participations dans les *Québec*, dans l'Hydro et puis tout ça. Ça, c'était des cadeaux. Des 1/2 de 1 %, des affaires comme ça. Souvent si l'émission n'était pas trop hot, *Ames*²⁰ les reprenait. Tu réussissais à en vendre un peu: on n'avait pas la clientèle pour ça. Et puis travailler pour 1/2 point quand, à l'époque, un gars travaillait normalement à 6 ou 7 points²¹ dans le municipal ? Travailler à 1/2 point dans les *Québec* et les *Canada*, ce n'était pas la nature de notre commerce. On vendait des obligations dans tous les coins du Québec, on avait des représentants partout dans la province. Mais, à l'époque, c'était ça, c'était l'histoire, les *Bélanger, Inc*²², les *Lévesque, Beaubien*, toutes ces maisons-là faisaient

²⁰ Voir Fiche A.E. Ames & Co. Limited

²¹ Un point = 1 %

²² Voir Fiche Bélanger Inc.

exactement les mêmes boulots au Québec. Tu les as peut-être connus. Tous les noms que je vois là, il y en a plusieurs à Québec dans ça. *Forget & Forget Limitée*, tiens *Jacques Légaré & Cie* est là aussi. C'est là où j'ai commencé, où j'ai fait 3 mois; *J.E. Laflamme Limitée* aussi.

Le financement municipal

JL : Mais comment vois-tu l'organisation du financement municipal ? Cela servait à concurrencer les dépôts des Caisses Populaires et des Banques ? Les coupons étaient plus élevés et les marges étaient bonnes pour les vendeurs. Tes gars vendaient ça comme de la sécurité, au lieu de laisser l'argent sous les matelas, ou dans les dépôts bancaires. ?

RJ : Écoute! Je vais te dire une affaire et cela a toujours été mon problème. J'ai été président de la Bourse de Montréal, j'ai été président de l'I.D.A, l'Accovam au Québec, j'ai été membre de l'exécutif national de l'I.D.A à Toronto. Mais personne ne comprenait que pour les obligations municipales au Québec, il y avait là un marché *bid and ask*²³ constant. Et il n'y avait pas de montants qui peur à personne. La structure était là, le Québec finançait toutes ses commissions scolaires, ses institutions, ses hôpitaux, ses villes. Et ses villages, ses communautés religieuses, très, très facilement à l'intérieur de son commerce, très « régional » comme on appelait ça. C'était solide à mort! Il n'y avait rien dans le reste du Canada qui ressemblait à ça. Eux avaient aussi des commissions municipales. Souvent, ils faisaient une émission municipale et ça se vendait de la même façon que les «Province».

Chez nous, c'était un marché qui était très fort! Le commerce se développait bien. À la base c'était des gens, des démarcheurs qui vivaient dans chaque municipalité. Si l'on nommait les villes de tout le Québec, je pense qu'il n'y en avait pas une qui n'avait pas son démarcheur. On avait un gars à Montmagny, on en avait un à Matane, on en avait un à Price, on en avait un à Sept-Îles, on

²³ *Bid and ask* : prix auquel les intervenants dans le marché vendent (*ask*) ou achètent (*bid*) des actifs.

en avait un à Matapédia, on en avait à Amqui, on en avait partout! La plupart du temps, ces gars-là venaient au bureau et ils repartaient avec des obligations dans leur sacoche, puis ils allaient les vendre. Mais il y avait une partie immense de ce commerce-là qui se faisait comptant. Ah bien oui! Les gars nous payaient comptant, puis ils vendaient des obligations.

MT : Ils se promenaient dans les petits villages avec ces saches-là...?

RJ : Ah bien, lorsqu'il y avait une nouvelle émission, les vendeurs venaient au bureau chercher des titres et puis ils repartaient. Ensuite ils faisaient toutes les portes du village. Le curé et le maire aidaient à la vente de l'émission. On expliquait au maire que si l'émission se vendait bien, il aurait un meilleur taux la prochaine fois. Alors là ça se vendait, tout le monde en achetait, et souvent le gars payait avec ses coupons.

Un outil d'évitement fiscal

JL : Mais si je me rappelle bien, il n'y avait pas de déclaration d'impôt. Tous les titres étaient au porteur et les gens se présentaient à la banque pour faire encaisser leurs coupons. Et ils mettaient n'importe quel nom sur la déclaration et il n'y avait pas un caissier qui disait non. Alors, ça devenait du hors taxe !

RJ : C'était ça le commerce! Et puis, à part de ça, tu avais des amis dans les communautés religieuses. Moi, j'avais mes relations, tout le monde avait des relations. Ils te chargeaient 2 % et ils te prenaient les coupons parce qu'eux n'étaient pas imposables. Et puis ils t'en déposaient des coupons, à la tonne! C'était correct. Ça s'est fait jusqu'en '68/'69, jusqu'au moment où il y a eu une opération où ils ont fait des descentes à peu près partout. Je ne sais pas comment il se fait...

JL : Une bénédiction ?

RJ : Une bénédiction. À peu près 80 % de nos affaires étaient comptant, c'était ça le commerce.

MT : Mais qui a fait les perquisitions ?

RJ : Ah ça! C'était le fédéral ! C'est sûr ça! Ma femme vous contera quand ils sont arrivés chez nous à 7h un matin, mais il n'y avait rien. J'avais un de mes oncles qui était médecin dans le Témiscouata, à Rivière-Bleue ; j'avais sa lettre et c'était marqué dessus : « Vous mettrez 5 000 \$ déclarés, 20 000 \$ non déclarés. » J'avais la lettre devant moi et puis le gars de l'impôt vient comme une masse. Tout d'un coup, je prends le papier, puis je le mets dans ma main. Là il dit : « Je vous donne une demi-heure pour calculer vos affaires et je vais revenir fouiller toute la place. » Je n'avais pas bougé. Il était correct cet officier du gouvernement fédéral.

MT : En 67 vous avez dit?

RJ : À peu près, en '69, je dirais. Mais ça, c'était le commerce vraiment traditionnel. Et puis chez *Grenier, Ruel*, on était complètement dans les racines du Québec rural. Les gens qu'on avait, c'était des gens de municipal. Il y avait Painchaud à Montmagny qui était un des meilleurs, un bon vendeur. On en avait partout dans la province Joliette, Saint-Rémi de Napierville, Buckingham et Mont-Laurier. On avait des vendeurs partout! Tout le monde vivait bien; nos clients, c'étaient tous des notables de la région. C'était des gars qui vivaient très bien! À part ça, il y avait de l'argent comptant qui se promenait. Il y avait un truc qui existait tout le temps : c'est que tu vendais ça au pair, mais lorsque les gars ramenaient ça au bureau, ils disaient : « J'ai vendu à 97 ». Tout le monde était payé comptant ; alors la différence ne paraissait pas. La remise au vendeur était de 60 %, c'était ça les normes. Les très bons vendeurs montaient à 70 % de la marge, mais ils avaient des arrangements de 1 point, puis de 2 points. Quand on payait 94, le coûtant au vendeur c'était 95 ou 95.5; puis le reste c'était 60 %-70 %. Le commerce s'est fait comme ça jusqu'en '70/'72/'73. Aujourd'hui, c'est pas mal plus sophistiqué. Mais, il n'y a pas eu de grandes opérations. Ils ont voulu donner une leçon pour que ça s'arrête. Ils n'ont pas voulu coincer le monde. Ils ont voulu changer la mentalité, mais je ne me rappelle pas de cas où les gars se sont fait prendre d'aplomb.

Les obligations municipales, un placement sûr

Et en plus, la garantie était excellente dans le municipal! Il y avait bien eu quelques histoires comme la ville de Parent. Vous la connaissez cette histoire-là?

JL : La ville de Parent, ville Jacques-Cartier.

RJ : C'est que le gouvernement fédéral avait fermé ou réduit considérablement une base d'aviation qu'il y avait à Parent et en plus, il avait réduit le centre ferroviaire qui était un point de triage. La ville avait perdu à peu près la moitié de sa population et n'était plus capable de payer ses coupons. Duplessis a décidé que c'était la faute du fédéral, donc qu'il ne payait pas. Mais le précédent avait été créé : cela indiquait que les émissions municipales du Québec pouvaient être en défaut. C'était la première fois de l'histoire, et ça a coûté cher parce que les taux d'intérêt ont augmenté de 1 %. C'est là qu'il a commencé à y avoir une marge entre les *Québec* et les municipalités de 1/2 % ou de 1 %. Tout ça a commencé à Parent parce qu'il y a eu un *bum bid*²⁴ qui s'est fait. Aie ! 2 mois après ils ont repris ça et ils ont payé parce que ça se dégradait, mais cela avait fait très mal au marché obligataire. Par la suite, il y a eu Pincourt qui a eu de la misère, Ville de Jacques-Cartier a eu de la misère, Repentigny avait eu un problème à un moment donné aussi.

JL : Chaque fois la Commission municipale mettait en tutelle ?

RJ : La tutelle, c'était facile. Elle était déclarée et la Commission municipale envoyait un administrateur. Au lieu d'avoir 5 patinoires en ville, il y en avait deux cette année-là. Puis les gars arrêtaient de ramasser la neige à 5 h. le soir pour recommencer le lendemain à 9 h. Il n'y avait plus de temps supplémentaire. Les fleurs dans les parcs cette année-là, oubliez ça. Ils coupaient tout. C'était l'affaire de quelques mois et la ville remplaçait ses finances. En 6 mois, elle

²⁴ *Bum bid* : opération de furetage visant à obtenir des valeurs en soumissionnant à un prix exagérément bas.

redevenait riche. Les citoyens savaient qu'ils n'auraient plus de services parce que la ville avait des problèmes, mais ils n'augmentaient pas les taxes! Ils coupaient les dépenses. Il n'y avait pas les mêmes critiques à se faire aider, j'imagine. Aujourd'hui on emprunte, ça a tout changé.

L'arrivée du PQ au pouvoir, en 1976

JL : Et puis on en arrive à la période 1975/'76. Qu'est-ce que le PQ a fait dans le domaine?

RJ : D'abord, dans le milieu financier, il y a énormément d'anglophones qui sont partis à Toronto. Il y en a eu beaucoup! Notre milieu était à 80-90 % fédéraliste. En tout cas, c'est ma perception.

JL : Alors, les gens étaient fiers d'être Canadiens français. Ils étaient fiers de faire partie du Canada, mais c'était aussi des Canadiens de langue française.

RJ : C'est sûr qu'on ferait un débat politique pour le fédéralisme. Ce même fédéraliste a la fierté d'être Québécois et francophone et de respecter les lois, les valeurs francophones. Le monopole de ces valeurs n'appartient à personne. Je suis pour la défense de ça et puis, tu sais, nous avons eu des confrères pour qui le français était excessivement important. C'est aussi un fait économique qui fait partie de la formation, de la perception des gens qui sont dans le milieu financier. Si tu regardes Bombardier, pour eux, il faut qu'on soit dans le G7. Parce que c'est là que la partie se joue, dans ces grandes organisations-là. De même pour l'Alcan à Montréal. Si tu es pris dans un problème économique, ou dans ta perception d'un problème économique, quel prix es-tu prêt à payer ou à risquer pour ne pas faire partie de ce type d'organisation? C'est toujours la déchirure; moi je me considère très nationaliste. Et même si l'on me prend pour un séparatiste, je suis fédéraliste dans ma conception économique. Écoute, j'ai toujours dit la même chose. Moi je veux être dans l'autobus de la confédération: ça ne me tente pas de courir à côté. Même si dedans, il va falloir se battre pour pouvoir s'asseoir en avant. Ils vont tout faire pour nous renvoyer en arrière. C'est

sûr que ça va être une bataille constante; on va toujours avoir à en faire des batailles. Si j'étais anglophone, je ferais probablement la même chose. Les anglophones défendent leurs intérêts, j'imagine.

JL : Mais est-ce que le PQ a aidé les maisons de courtages ?

Le RÉA et les maisons de courtage québécoises

RJ : La venue du RÉA nous a aidés énormément. Ça a probablement été le plus gros élément d'aide pour une maison de courtage comme nous. Je n'ai pas un chiffre exact, mais il y avait à peu près 4.5 % de Québécois qui détenaient des actions en Bourse. Puis on est passé à une moyenne nationale de 15-16 % en 2-3 ans avec le Régime d'épargne-actions. Je me rappelle, avec l'ACCOVAM on rencontrait monsieur Parizeau au 2^e étage du restaurant Le Continental, à Québec. Le bureau de Monsieur Parizeau était presque dans la même bâtisse. On avait des réunions là sur la création du RÉA. Je représentais *Geoffrion, Leclerc*, qui était un très gros joueur dans ce programme. Avec *Lévesque, Beaubien*, on faisait 80 % de nos affaires dans le domaine du RÉA. Ça a été un très gros coup de main pour nous. Ça a été un gros coup de main de rendre les Québécois propriétaires, pas seulement locataires ou détenteurs d'obligations. Depuis on est devenus des actionnaires de plusieurs de nos entreprises.

JL : Puis une des choses que vous avez faites, c'est de vous inscrire vous-mêmes en Bourse. Cela veut dire que vous avez introduit *Lévesque, Beaubien* en Bourse et lui vous a rendu la réciprocité.

RJ : C'est en plein ça !

JL : Alors, qu'est-ce que cela a fait à votre structure de capital? Qu'est-ce que cela a fait à la solidité de la compagnie?

MT : En quoi le RÉA a-t-il été un levier important pour la croissance des maisons de courtage qui s'occupaient essentiellement d'obligations?

RJ : Le RÉA a aidé *Geoffrion, Leclerc* en termes de revenu, en termes de commerce!

MT : Mais, je reviens à ma question. Parce que pour les gens qui vont lire ça, ce n'est pas nécessairement évident de faire le saut entre l'achat d'actions dans les entreprises et le fait que des maisons de courtage qui étaient centrées sur le marché des obligations puissent en profiter. Le lien n'est pas clair.

RJ: OK. Le volume. Le nouveau capital qu'on a réussi à amener pour les maisons de courtage. Pour les gens, les avantages fiscaux étaient excessivement importants, c'était facile à vendre. Dès qu'on sortait une émission, on manquait de titres. Moi, j'ai fait une émission de 30 millions \$, le 14 décembre, parce que dans la salle des ventes, les gars n'avaient plus rien à vendre. Comme des oiseaux dans un nid, la bouche grande ouverte. À cette époque, j'étais directeur général et je m'occupais du financement des sociétés; le gérant des ventes nous dit : « On a de l'argent qui rentre, les clients veulent placer leur argent et obtenir leur déduction tout de suite. » On manquait de titres, alors on a fait une émission. On a fait un *Provigo* avec Paul Pommier [de chez *Lévesque, Beaubien, NDLR*], le 13 décembre. Alors que l'action se négociait à 12,50 \$, on a fait l'émission à 13,25 \$. Ça n'avait pas comme but d'aider la compagnie. Ça avait comme but d'aider les petits investisseurs.

JL : Pour toi, le moteur de l'opération, c'était le dégrèvement fiscal?

RJ : Ah! Oui, oui, c'est sûr! Parce qu'auparavant, on n'était pas capable de vendre des actions. On était un peuple de prêteurs, des «prêts chez le notaire». On prêtait chez le notaire, on prenait des certificats de dépôt et on achetait des obligations. Les Anglais au Québec achetaient des actions, les maisons anglaises faisaient de l'action. Mais toutes les maisons dont on parle là, peut-être pas *Lévesque, Beaubien*, je le sais moins, mais, les *Bélanger & Compagnie*, les *Molson, Rousseau, Crédit Québec, René T. Leclerc*, c'était de l'obligation à 80 % et plus. On avait un siège à la Bourse et on pouvait négocier des actions. Tu achetais des actions de mines qui allaient monter en trois semaines. Tu n'achetais pas ça pour l'investissement à long terme, c'était de la spéculation.

Arrivait un gars tout d'un coup, c'était un beau-frère qui disait : « Venez dîner, *Ticono Mining* va monter ». Puis, tu recevais des appels de tout le monde qui voulait des *Ticono Mining* et puis l'action montait. Mais ce n'était pas fondé, on n'avait pas de recherche, on n'avait rien.

JL : Donc, c'est l'aspect fiscal qui a changé la mentalité des Québécois.

RJ : Complètement! Et puis ça a été un facteur important pour les Québécois de devenir propriétaires et actionnaires d'entreprises au Québec et au Canada. Puis, les Couche-Tard sont partis de là, Gaz Métropolitain qui était quasiment une compagnie de broche à foin, est devenue solide; elle s'est même financée avec plusieurs émissions pour devenir une entreprise très solide. On a fait les Canam-Manac, dans la Beauce. Et moi, j'en ai fait, je ne sais plus combien. Amisco, on en a fait comme ça ne se peut plus.

JL : Est-ce que ça vaut la peine de fouiller ça ou si c'est plus le volume de transaction qui a changé la mentalité à cause de l'aspect fiscal ?

RJ : Ça dépend de la direction que vous voulez prendre.

JL : Ce que l'on veut surtout, c'est de se concentrer sur les maisons de courtage. On veut que l'histoire des maisons de courtage reste, que ça ne disparaisse pas.

RJ : Au Québec, tu as *McNeil, Mantha*²⁵, tu as *Geoffrion, Leclerc*, tu as *Lévesque, Beaubien*, tu as un peu *Tassé*, qui ont vraiment été aidés par le RÉA. Écoute, je vais te dire une chose qui n'a pas de rapport avec ça. Mais je me rappelle que j'ai voté une fois pour le PQ, parce que cette année-là, je devais tout à Parizeau. Il avait nourri ma famille au cours des deux dernières années, avec le RÉA. Ça a été payant pour nous, les maisons de courtage.

Mais ça n'a pas de rapport là, dans notre histoire!

J L : Au contraire ! Ça veut dire que c'était important pour toi.

²⁵ Voir [Fiche *McNeil, Mantha Inc.*](#)

RJ : Ça veut dire, je m'en souviens, c'était en 1981 avec Champagne, mon député péquiste, dans Laval. Qu'est-ce que tu veux, j'avais une reconnaissance incroyable et je pensais que, pour le bien du Québec, je devais le faire. Ça avait été quelque chose de formidable. J'ai été à même de pouvoir le juger, de voir des gens qui ont vraiment profité de ce développement-là. Puis Monsieur Parizeau se tenait debout parce que ce n'était pas tout le monde qui trouvait que c'était une bonne idée, cette histoire-là. Et puis, le parti était plus socialisant que Parizeau était capitaliste. Ça fait que nous, on était sur la même longueur d'onde. Puis ce gars-là, il nous comprenait, et on le comprenait. Il connaissait notre métier; on ne parlait pas avec un artiste, on parlait avec un financier qui connaissait ça. On avait une oreille qu'on sentait très encourageante avec Monsieur Parizeau. Pour moi, en tout cas, ce fut une période excessivement agréable.

JL : Mais pour les titres municipaux et les titres de la Province, est-ce que ça vous a aidé ou ça n'a rien changé?

RJ : Le municipal ?

JL : Le municipal, mais surtout dans les titres de la Province, vous avez eu de plus grosses participations. Est-ce que ça vous a aidé ?

RJ : On a augmenté nos volumes, notre force de distribution a augmenté et puis évidemment, on est devenu plus fort. Économiquement, on pouvait prendre des risques plus importants parce qu'on avait plus de capital. Quand on a fusionné *Grenier, Ruel* avec *Geoffrion*, moi je mettais *Geoffrion* à une valeur d'à peu près deux millions \$.

Eh bien oui, on a gardé notre volume de municipal et à ce moment-là *Geoffrion, Leclerc* est passé devant *Lévesque, Beaubien* dans l'émission du municipal au Québec. Je me souviens, quand on a fait la fusion avec *Lévesque*, c'est une des gageures. J'ai dit dans un souper qu'on était en avant de *Lévesque* et les gars de *Lévesque*, ils en sont quasiment morts de rire.

Mais c'était vrai. Celui qui s'occupait de ça chez *Lévesque* (Gilbert Croteau) me l'avait dit: c'était la deuxième année qu'ils étaient deuxièmes. Mais ils ne l'avaient jamais avoué. Il le publicisait quand *Lévesque* était premier, mais, durant deux ans *Geoffrion* était passé en avant dans le municipal.

JL : Selon le prospectus de votre émission, en février '86 vous aviez 6 275 000 \$ de capitaux. Et vous en avez ajouté 10 millions \$.

RJ : Mais là, on en était à 2 millions \$ pas longtemps avant, en 1983, et on en était rendu à 6 millions \$. On a assaini notre capital. Je te l'ai dit, le 2 millions \$ n'était pas bon.

JL : C'était le RÉA qui avait fait augmenter votre capital ?

RJ : Ça a été le RÉA. C'était le gros facteur, mais le municipal avait continué à nous alimenter.

MT : Juste une question sur le mouvement des maisons de courtage françaises, du municipal vers les titres du Québec. Je présume que les *Québec* ont pris une proportion de plus en plus grande dans le portefeuille des maisons...

RJ : Tu parles du portefeuille des actions...?

MT : Des obligations, la dette du Québec. Quand *Ames* a perdu sa prépondérance, quand *Ames* s'est fait ramasser...

Investir et gérer au Québec

RJ : On n'ira pas loin. Je vais vous dire une chose: il y a encore du travail à faire. Et je vais vous dire une autre affaire qui s'impose dans l'histoire du Québec. Voilà 4 ans que je siège sur le conseil du Fonds d'Assurance du Barreau du Québec. Actif de 115 millions \$, 80 millions \$ en obligations. Actuellement il n'y avait que des obligations, mais dans le temps, il y avait environ 30 % des actions. 20 millions \$ de *stocks* et d'obligations le Barreau du Québec, mais pas beaucoup du *Québec*. À part 3 millions \$ d'Hydro et 3 millions \$ en « Province ». Il y avait 6

millions sur 80 millions \$. Tout le reste était investi en dehors du Québec. Parce que notre gestionnaire, je ne me rappelle plus qui, était un des gros de Toronto. Le gars est non francophone, il ne parle pas français. C'est lui qui faisait la gestion. Aujourd'hui on engage *Jarislowsky, Fraser Limitée*, mais à ce moment ce n'était pas lui qui était notre *money manager*. Et là Aie !, je deviens mauvais. Mais j'ai eu un gros support, c'était Claude Béland qui était le président. Lui, il était plus « identifié » que moi et il était président du conseil; mais il me piquait. Mais moi au pire, ils pouvaient me mettre dehors; je n'avais qu'à m'en aller chez moi, c'est tout! On a complètement viré ça de bord. À l'époque, c'était 80 millions \$; il y a maintenant 130 millions \$ et la grosse partie est investie au Québec. J'ai démissionné de là-bas. Mais c'était impossible que ce soit géré par Toronto. C'était le Barreau du Québec ! Aujourd'hui le Fonds détient 85 % de valeurs du Québec et c'est complètement sain et sécuritaire.

JL : Est-ce qu'il y a du « municipal » là-dedans ou si c'est surtout des «Province» et de l'«Hydro»?

RJ : Il y a 75 % de «municipal» ou «paramunicipal».

MT : Je voulais savoir à propos de la concurrence avec les maisons anglophones, notamment *Ames*.

RJ : Ils ne vendent pas de «municipal» eux autres.

MT : Non? Ils n'étaient pas du tout dans le «municipal»?

RJ : Ils ne touchent pas à ça eux, non! Il ne faut pas leur demander ce qu'ils en pensent parce qu'ils sont basés sur des lois d'autres provinces où ce n'est pas trop liquide ; ils ne savent pas trop quoi faire avec ça.

MT : Les maisons québécoises francophones, elles, sont dans le «municipal», les hôpitaux et le reste.

RJ : Ah, il y en a qui ne vivent que de ça!

MT : Par intégration, par fusion ces maisons-là deviennent de plus en plus importantes. Le RÉA les aide dans la mesure où il permet une plus grosse capitalisation, il laisse des...

La diversification du commerce et l'accumulation du capital

RJ : Une diversification... Il permet une diversification du commerce aussi, qui devient plus « style nord-américain ». On en arrive à 15 % en actions et 75-80 % en obligations.

MT : Et avec cette offre-là, les maisons francophones québécoises se développent, sont en mesure de concurrencer de plus en plus.

RJ : On le voit à la progression du capital; on ajoute plus qu'un million \$ par année de fonds propres. Ça, c'est après impôt, c'est du net!

JL : Une chose qui a été dite et qu'il vaudrait la peine de préciser. Quand René dit qu'il y avait des offres sur n'importe quel titre, c'est qu'à la marge, la qualité de chaque municipalité pouvait varier, mais sur le fond, tout le monde considérait que pour Saint-Tite ou Saint-Pamphile, la dette serait payée.

RJ : Oui, c'est ça. Pour ma clientèle comme pour moi, dans mon propre portefeuille, je ne détenais pas un titre de Ville Saint-Laurent dont les taux étaient à 10 ou 10.25 % lorsque je pouvais avoir 11 % sur un *Pohénégamook*. J'aime mieux *Pohénégamook* à 11 % parce que les deux vont me rembourser. Aussi bien l'échéance que mes coupons vont être payés, c'est garanti. Pourquoi je sacrifierais 1 % pour avoir un meilleur nom? Mais pour la Sun Life c'était différent; ils achetaient un peu de «Verdun», un peu de «Westmount», un peu de je ne sais quoi. Ils se basaient sur l'analyse du crédit municipal parce qu'ils ne comprenaient rien au système. Au bout, c'est la Commission municipale de Québec qui administrait, et la Province qui garantissait moralement. La Province s'engageait à administrer une ville jusqu'à plein paiement de la dette: c'était ça la loi. La Province ne s'engageait pas à payer, mais à administrer lorsque des

villes étaient près du défaut. Par exemple, la ville de Gagnon. Quand ça a fermé, leur dette est devenue une dette de la province. Ces *Gagnon-là*, c'est devenu du maudit bon titre!

JL : Ce que René souligne aussi, c'est que sur le marché, si tu voulais vendre 50 000 \$ de «Saint-Pamphile», pour lui c'était aussi bon et aussi bien reçu que 50 000 \$ de «Ville St-Laurent». C'était aussi facile de s'en sortir.

RJ : C'est ça ! Oui, oui, c'est ça aussi. Même pour des vendeurs avec des portefeuilles de 1.5 million \$: ça se réglait dans un avant-midi. Il n'y avait rien là!

JL : Non, ce n'est pas une blague! Tu rigoles, mais c'est la réalité.

RJ : Tu avais moins de difficulté à vendre ça que des «Canada».

JL : Disons qu'une communauté religieuse détenait un million \$ en titres et avait besoin de liquidités. Elle pouvait soumettre le portefeuille à une ou deux firmes et obtenir des *bids*²⁶.

RJ : Ils nous demandaient des *bids*. On compétitionnait contre les autres firmes pour l'avoir ce bloc-là. Particulièrement lorsqu'on manquait de titres.

MT : Eh bien, je viens de comprendre quelque chose. Dans ma famille, mon beau-père ne jurait que par les obligations municipales. Il en achetait continuellement. Pour lui c'était de l'or en barre.

RJ : C'est ça! Et puis il n'a jamais perdu une cent de sa vie ! Parce que c'en était de l'or ! C'est ça, c'est exactement ça ! Dans l'histoire, il n'y a pas eu de pertes d'argent. Il y a eu quelques petits accrochages comme La ville de Pincourt. Ils ont été en retard et ont eu un chèque retourné un matin ; mais le mercredi, tout l'argent était là. Il y a eu quelques erreurs techniques, mais c'est tout. Il y a eu la ville de Parent. Dans ce cas, ça a été des mois, je ne sais pas combien de temps. Ça, c'était un peu avant moi.

²⁶ *Bid* : montant d'une soumission

JL : On en était à 1976, l'élection du P.Q., puis 1979, le RÉA. À ce moment-là, *Geoffrion* a fait un *deal* avec des institutions. Des Français et...

RJ : Des Américains.

Vers un guichet unique pour le courtage

JL : As-tu des commentaires là-dessus? Comment vois-tu cela? À un moment donné, ils ont essayé de créer un guichet unique pour le courtage, l'assurance, la planification financière ? Le capital a été ouvert à des Français, à des Américains. Comment te retrouvais-tu là-dedans? Étais-tu chez *Geoffrion* à ce moment-là?

RJ : Oui, oui, j'étais là. Avant moi, il y avait eu un premier pas. Omer Veillet avait des amis américains, mais la transaction s'était faite par une filiale suisse. As-tu le nom?

JL : Dow Banking je pense. C'était Dow Chemical aux États-Unis qui détenait une banque en Suisse, Dow Banking. Mais alors, pour toi c'était trop tôt ?

RJ : Ce n'était pas trop tôt. Le marché n'a pas rapporté ce que l'on pensait. Il y a eu ça, et après c'était la Banque Indosuez qui est entrée chez nous. Ça, c'était dû à des relations que l'on avait nous, chez *Grenier, Ruel*. Parce que j'avais... comment pourrais-je te dire cela ? Je n'ai jamais travaillé est/ouest, j'ai travaillé Québec/Europe. J'ai toujours essayé de développer mon entreprise. Je n'aimais pas aller à Toronto, je n'aimais pas aller à Winnipeg ou Calgary et puis je n'aimais pas aller à New York, non plus. Moi, j'aimais aller vers le marché francophone.

J'avais connu un gars qui travaillait pour l'Alcan ici. Et qui était rendu en Suisse, dans une banque suisse, UBS. Et puis, j'avais réussi à lui démontrer que s'il voulait augmenter leur rendement sans risque, le municipal était un bon moyen. La banque avait une filiale qui s'appelait Cantrade, qui voulait dire Canadian

Trade, qui était une filiale d'UBS. Puis j'avais connu Jean de la Girauday qui avait été à Montréal pour l'Alcan, et je réussissais à lui vendre des obligations municipales du Québec. Parce que premièrement - c'était dans les années '72 ou '74 - chez *Grenier, Ruel*, on n'avait à peu près pas de participation dans les titres de provinces. Et deuxièmement, on ne pouvait pas opérer avec des marges de 0.75 %, marges normales dans les titres de province. De la façon que nous opérons, ça prenait plus de marges. Cela a changé par la suite parce que les volumes ont augmenté ; mais à ce moment-là, on a réussi à lui vendre l'idée. Et puis, j'ai été mis en contact avec le groupe Indosuez à Paris, avec Monsieur de la Prelle. On a commencé à vendre pas mal à l'extérieur. On a fait des émissions en Europe, des «Ville de Sherbrooke», des «Ville de Laval» en eurodollars. C'était des dollars canadiens détenus en Europe. Il y avait beaucoup de bases militaires canadiennes et de soldats en Europe. Donc, il y avait pas mal d'eurodollars, des dollars canadiens qui ne sont pas sur le territoire canadien.

Alors nous on créait du papier pour absorber les eurodollars canadiens que les banques détenaient, parce que leurs clients voulaient demeurer en dollars canadiens. Et on émettait une «Ville de Sherbrooke», on te vendait ça, ce n'était pas drôle. L'UBS en prenait 6 millions \$, puis la banque BNP ou la Bruxelles Lambert. Je me rappelle que l'on faisait beaucoup d'affaires avec la banque Bruxelles Lambert, dans ce temps-là. Barclays...

JL : Alors on a couvert la période '76 à '80 /'81, et les RÉA.

Vers une compagnie publique

MT : En '86, vous rendez la compagnie publique vous-mêmes ?

RJ : Ce sont d'autres courtiers qui dirigent notre émission, *Lévesque, Beaubien*.

JL : Et, en 1989, la Banque Nationale vous achète après avoir acheté *Lévesque, Beaubien*, en 1988.

RJ : Eh bien, en '89 on devient *Lévesque, Beaubien, Geoffrion*. Je me rappelle qu'il y a toute une histoire derrière ça.

JL : Mais est-ce la pression des banques qui a commencé à forcer les choses ? La Loi des banques change en 1985, et, dans ce sens, la partie change. Les règles générales changent parce que les banques commencent à vouloir rentrer dans le secteur du courtage et à ramasser un courtier ou l'autre. Et après *Black Monday*, en octobre 1987, c'est la *pagaille*...

R.J. : Mais écoute. Nous, on faisait de l'argent, on n'a jamais manqué d'argent et on n'a jamais été en difficulté. Puis, s'il n'y avait pas eu des primes substantielles, on serait restés indépendants. Ça, c'est clair !

JL : Les institutions financières mettaient le prix pour vous acquérir?

RJ : Ah oui! Ils l'ont mis le prix. Moi, je me souviens encore parce que c'était le bal de ma deuxième fille au Mont-Saint-Louis.

Le Régime d'épargne-actions, une fois de plus

On a fait de l'argent avec le RÉA et des ventes d'actions. Les *underwritings*²⁷ on en faisait. C'est ça qui était payant. Moi, je m'occupais du financement des sociétés. On étudiait la compagnie puis, on les mettait publique. Ça, c'était payant en sacrifice ! De faire l'émission, d'écrire le prospectus et puis tout ça.

JL : On ne parle pas de ½ de 1 %. Cela se comptait en 4/5 points.

RJ : Eh bien, j'ai fait une émission de 66 millions \$ pour Unigesco. 66 millions \$, tellement il y avait de la demande. C'est nous qui dirigeons, *Lévesque* était dans le syndicat; ils en avaient placé une bonne partie. Et puis le 66 millions \$, on a travaillé ça à 6 points et demi (6,5 %). Ça, c'est 4 millions \$ qui rentraient dans la boîte, et c'était aussi avec ça qu'on payait nos vendeurs. Dans la répartition des

²⁷ *Underwriting* : s'engager à acheter des titres (actions ou obligations).

6,5 % il y avait : le chef du syndicat, les membres du *banking*²⁸, ils avaient une cote²⁹. Ensuite il y avait la part d'un membre du *selling group*³⁰ et enfin il y avait les vendeurs. Les vendeurs travaillaient sur une base d'à peu près 3 % : ils avaient un pourcentage du 3 % des ventes. Mais, lorsque c'était une nouvelle émission, le client ne payait pas de commission comme pour un achat en Bourse: il payait un prix net.

JL : La déduction fiscale/RÉA était de combien? 50 %?

RJ : Unigesco, c'était un 50 %, oui. Mais, on a eu des 100 % et des 150 % selon la taille de la compagnie. La déduction de 150 % avait été enlevée après deux ans. Écoute, les premières années, tu avais 100 % de déduction pour acheter des actions de Bell Téléphone et de la Banque Nationale. Mais alors, les gens n'achetaient que des Bell et des Banque Nationale ! Ou des actions du Canadien Pacifique parce que le bureau-chef était à cette époque au Québec. Les anglophones surtout ! Pour cette tranche d'actifs là, ça a finalement été réduit à 0%.

JL : Alors tu pouvais acheter des Banque de Montréal et obtenir un dégrèvement fiscal ?

RJ : Ah oui! Au début tu obtenais 100% de déduction fiscale. Et puis c'est tombé à 50%, la moitié. Tandis que pour les autres émissions, on avait du 150% la première année, et la deuxième, ça tombait à 100%. Il y avait encore des 100%. Mais là, ça prenait des nouvelles entreprises, actives au Québec. On en a fait énormément et il y a un tas de belles histoires qui viennent de là encore. Et puis parce que d'après moi, on est mûr pour refaire ça, que le gouvernement revienne avec un incitatif comme ça. Ça a développé les régions. Il y a eu de beaux *deals* qui ont été faits. Malgré que ça existe encore un peu, mais ce n'est plus populaire. Je ne sais plus, je ne touche plus à ça, mais ça a été une période

²⁸ *Banking* ou *banking group* : groupe bancaire

²⁹ Cote : part du montant total

³⁰ *Selling groupe* : groupe de vente

excessivement importante dans l'histoire financière du Québec. Pour moi, le RÉA a été un des gros points.

MT : Et dans cette période-là, le moment où les RÉA sont lancées et que ça commence à avancer, qu'en est-il des compagnies ? Les maisons de courtages en profitent, mais où en est-on rendu pour les compagnies ?

Le décloisonnement des activités financières et ses effets

JL : '85/ '86, la Loi sur les banques vient de changer et les banques décident que les *quatre piliers*³¹ vont disparaître.

RJ : Oui. Oui c'est ça. C'est que les *quatre piliers* ne pouvaient pas communiquer entre eux, ne pouvaient pas s'interchanger des affaires; on ne pouvait même pas avoir droit à un frais pour échanger des affaires. La première étape franchie, c'est que les quatre piliers étaient maintenus et on pouvait avoir une commission de référence. Ça a duré pendant une couple d'années. C'est qu'on pouvait référer et être rémunérés pour notre référence.

JL : Vous partagiez les dossiers de clients autrement dit?

RJ : Oui. On référerait un client à la Banque Nationale et elle pouvait nous rémunérer pour avoir référé le client. Ça, ça existait. Puis après ça, ça a été toute une histoire chez *Geoffrion*. Je commençais à raconter ça tantôt. C'était le bal de ma seconde fille, Caroline, qui travaillait chez *Geoffrion, Leclerc*, un emploi d'été. Au mois de juin, c'était le bal. L'avant-bal se faisait chez nous; j'étais revenu d'Europe vers midi et demi. J'étais dehors et je servais les rafraîchissements aux jeunes qui étaient dans la cour. Tout d'un coup ma fille vient et me dit : « Ah oui! Ça va bien au bureau! » J'ai dit : « Rien de spécial? » Elle répond : « Oh non, non ! » Elle dit : « Il y a seulement une chose: ils ont « capoté » raide. Il semble que la Banque Nationale a acheté *Lévesque, Beaubien*. » Alors, me battre

³¹ Jusqu'en 1987, le système financier canadien était fondé sur « quatre piliers », quatre types distincts de services financiers : les services bancaires commerciaux, les services de fiducie, l'offre de produits d'assurance et le courtage de valeurs mobilières.

contre *Lévesque, Beaubien*, c'était faisable, mais me battre contre la banque avec 5/6 millions \$ de capital, ça commençait à être tout un contrat.

Ah là ça ne se pouvait pas ! Ma femme m'a dit que je suis devenu blanc! Pardon? Là, j'ouvre l'appareil, et je vois Pierre Brunet³², il est avec Michel Bélanger à la télévision. Ça, c'est notre compétiteur, et c'est notre cible, *Lévesque, Beaubien*. Chez *Geoffrion*, on est numéro 2 au Québec. Il y a nous deux et puis il y a les autres.

Alors là, dans les six mois qui ont suivi, j'étais dans un comité qui siégeait à Halifax; j'y suis allé 19 fois en un an et demi avec Paul Pommier de *Lévesque, Beaubien* et un gars de Toronto. On avait un audit et puis on siégeait sur un comité de l'I.D.A. Il était chez *Lévesque*, et il est maintenant rendu avec la Banque. Je lui dis que *Desjardins* [*Caisses populaires, NDLR*] est après nous autres et tout. Mais, ce n'était pas vrai. On avait fait une approche du côté de Claude Béland,³³ mais ce n'était pas dans leur culture; la Bourse n'était pas dans la culture de *Desjardins*. Notre approche ne fonctionnait pas. Je lui racontais aussi les rumeurs que *Merrill, Lynch* pouvait être intéressé. Alors il me conseillait : ne faites pas ça pour telle raison... Alors on va retourner avec *Desjardins* et puis on va recommencer la guerre qu'on se faisait entre nous. Finalement, il convainc son groupe et la banque nous a achetés !

JL : Alors la banque a acheté puis vous a fusionné avec *Lévesque, Beaubien*. Hier nous étions avec Marc-André Élie. Il nous a dit entre autres: « Ce n'est pas de notoriété publique, mais au fond, c'est nous [*Dominion Securities*] qui avons poussé la Banque Nationale à acheter *Lévesque, Beaubien*. Nous étions en train de faire une offre pour les acheter et fusionner un paquet de firmes québécoises intéressantes.»

RJ : Je n'ai jamais su cela. Mais oui, c'est possible.

³² Président de *Lévesque, Beaubien*

³³ Président du Mouvement *Desjardins*

La crise boursière de 1987 et ses conséquences

MT : L'impact de la crise boursière de '87? La crise de l'automne a-t-elle eu un impact tangible pour votre maison de courtage?

RJ : Oui, ça a été une période plus difficile, mais on avait les reins solides. Ça fait qu'on n'a pas eu les peurs que j'avais eues en '76 /'78 /'80, lorsque nous n'avions presque pas de capital. Pour moi, en '81/'82, mes premiers temps chez *Geoffrion*, je vais te dire une chose: des fois, on n'était pas capable de faire notre rapport à la Bourse. Ça ne balançait pas. Ça finissait que c'était Guy Desmarais qui terminait le tout avec Pierre Lortie (président de la Bourse). Ils dînaient ensemble et puis Desmarais revenait et nous disait : « Ça va être correct: *Geoffrion* va fournir le rapport le mois prochain. » Sans cela, ils nous auraient fermés. On n'avait pas le capital nécessaire³⁴.

JL : Votre appel public à l'épargne date de mai '86. Et le krach s'est produit en septembre ou octobre '87. Donc vous aviez déjà ramassé une bonne partie du capital?

RJ : Ah! Oui, oui! On était correct à cette période-là. Hé, mon doux, on était gras là! Nous n'avions jamais été riches comme cela!

JL : Comment vois-tu la *business* maintenant? Depuis que les banques ont ramassé beaucoup de maisons? *RBC - DS* a ramassé je ne sais plus combien de maisons; la Banque Nationale, en acquérant *Lévesque, Beaubien, Geoffrion*, totalise la fusion de 23/ 24 firmes!

RJ : C'est ça, c'est ça! Écoute ma vision. D'abord, j'étais contre le départ de la Bourse de Montréal pour Toronto. Au départ, il y a eu un moratoire; ça a commencé avant que je ne sois président de la Bourse. Durant mes deux ans comme président de la Bourse, il y a eu un moratoire; on n'en a plus parlé. Je ne voulais rien savoir de ça. Moi je voyais la Bourse de Montréal un peu comme le Marché Jean-Talon : la Bourse de Montréal c'était une propriété du peuple du

³⁴ *Dominion Securities* a absorbé *A. E. Ames* pour la même raison en 1981 [NDLR].

Québec. Je ne voyais pas les compagnies de la Gaspésie être obligées de passer par Toronto pour se financer. Aujourd'hui nous n'avons qu'une succursale. La dame sur place envoie du courrier à Toronto. C'est ça, c'est tout ! Cette perspective-là, pour moi c'était scandaleux. Mon vice-président c'était Luc Bertrand³⁵ qui appuyait complètement ma position de garder la Bourse de Montréal indépendante. Et ça n'a pas été long, quand je suis parti, ils ont tout fusionné. Ils ont fait des millions avec ça, c'est sûr. Mais moi je continue de penser que ce n'était pas une bonne idée. Et puis il y a autre chose: il faut continuer à se battre pour une Commission de valeurs mobilières³⁶, au Québec. Il faut garder notre centre de décision pour nos produits financiers, créés et distribués ici.

Président de l'Investment Dealers Association-Québec (I.D.A)

JL : Étais-tu à l'I.D.A. au moment où ils ont proposé une Commission des valeurs pancanadienne?

RJ : J'étais président de L'I.D.A.-Québec et Marc-André Élie³⁷ était sur mon conseil. Eh bien, ça faisait 30 ans que ça se parlait!

JL : Mais, à ce moment-là, Marc-André Élie a dit que cela s'est fait directement à Toronto, que tous les gens du Québec ont voté contre, même si, comme lui, ils travaillaient pour des firmes de Toronto.

RJ : Bah oui! Bah oui! Parce qu'il ne serait pas sorti du bois. Je n'aurais pas toléré qu'il vote contre moi. Oh non! Moi j'étais bien à l'aise. J'étais dans une maison québécoise, j'étais chez *Geoffrion* à ce moment-là. J'étais directeur général et j'avais l'appui inconditionnel de Desmarais [président du conseil] et d'Omer Veillet [vice-président du conseil]. Desmarais et moi, on était complètement

³⁵ Président de TMX Group, antérieurement Maple Acquisition Group, qui contrôle la Bourse de Toronto et de ce fait l'activité à la Bourse de Montréal.

³⁶ Autorité des Marchés Financiers

³⁷ Voir Entretien avec Marc-André Élie .

contre ça et on se battait. J'étais allé à l'exécutif national de l'I.D.A. et j'ai continué à débattre de ça au national argumentant que le Québec devait garder sa Commission des valeurs mobilières et sa juridiction provinciale sur les produits qui seront distribués et vendus au public québécois.

JL : Marc-André Élie nous a dit qu'à l'intérieur de *D.S.* [*Dominion Securities*, NDLR] ça avait brassé beaucoup. Au point où le directeur général avait dit : « Il faut que les gens qui siègent sur des comités régionaux votent de façon unanime pour l'entreprise. Marc-André lui a répondu : « Alors, pourquoi ne pas envoyer les messagers à ce moment-là. » Et également: « C'est illégal: en tant que membre d'un conseil d'administration, tu n'as pas légalement le droit de renoncer à ton autonomie personnelle. »

RJ : Non! Moi je vais te dire, les gars qui étaient sur le conseil d'administration dans le temps, ont été courageux. Chez *D.S.*, ç'a été Marc-André Élie, d'autres ailleurs, dans d'autres maisons : on avait un gars de *Nesbitt*, un négociant qui était là. Et puis, au Québec, ça a été unanime: pour nous c'était non. J'étais contre et ça me mettait en maudit. Andrew Kniewasser [président national de l'I.D.A., NDLR], le gars à Toronto était en maudit! C'est là qu'on a commencé à m'appeler le séparatiste. C'était comme cela qu'il m'appelait tout le temps parce que je m'opposais. Après ça, j'ai eu une position contre la vente de la Bourse de Montréal. Moi je voulais garder cette entité-là et le centre de décision. En tout cas, j'ai eu des appuis surprenants. Pierre Lortie m'avait appuyé là-dedans, et puis Serge Saucier aussi, l'ancien président de Raymond, Chabot, qui en menait assez large. Plusieurs m'avaient appuyé avec des oui, oui, oui ; mais lorsque mon terme s'est terminé, ils n'ont pas mis beaucoup de temps à changer d'avis. Ça s'est fait dans les deux années qui ont suivi.

JL : Est-ce que tu vois la possibilité qu'il y ait une renaissance de plus petites maisons de courtages?

L'avenir des petites maisons de courtage

RJ : Non. Maintenant ce qui fonctionne, ce sont des boutiques spécialisées, soit dans les options, soit dans les produits dérivés, ou dans quelque chose d'autre. Non, je ne pense pas que ça va revenir.

Non, moi je ne verrais pas comment tu repars une maison de courtage aujourd'hui. C'est peut-être possible comme *money manager*³⁸, comme gestionnaire de fonds, mais je ne vois pas. D'abord premièrement si tu as un siège à la Bourse, ça coûte une fortune! Et ça te le prend ton siège à la Bourse, ça te prend alors un *trader* sur le parquet, à moins que tu aies un courtier exécutant. Il faut que tu puisses offrir les produits partout, il faut que tu détiennes des licences partout.

Je regarde *Leduc et Associés* qui lui, fait des affaires avec les immigrants. Parce qu'il y a un «programme immigrant-investisseur»: si tu investis 1 million \$, tu obtiens ta citoyenneté en moins de 6 mois. La ville de Brossard en est remplie, des Chinois. Ce sont des gars de Hong-Kong ou de la Chine.

JL : Mais quand on regarde la période de *Grenier, Ruel* où il y a eu beaucoup de maisons qui ont démarré. Est-ce relié à un aspect dont tu as parlé -- le fait qu'il y avait beaucoup de transactions au comptant -- et est-ce aussi relié aux niveaux minimums d'exigences de la Commission des valeurs mobilières, en terme de capital pour l'entreprise et de connaissances financières pour les vendeurs?

RJ : Ah oui! Tu n'avais pas de cours à prendre, tu n'avais rien. Tu rentrais et puis tu devenais vendeur le lendemain matin! Et tu avais des sous-agents en plus. Les gars appelaient ça des pointeurs. Il y en avait partout, dans tous les villages. Les secrétaires d'à peu près toutes les municipalités étaient pointeurs pour un vendeur régional. Le pointeur téléphonait au vendeur : « Écoute, j'ai une madame qui vend sa maison! » La dame vendait sa maison, et l'inscription devait se faire à la municipalité; alors le secrétaire le savait « Et puis je peux vous placer ça madame! » Il faisait venir notre génie de la finance de je ne sais

³⁸ *Money manager* : gestionnaire de fonds

pas où. Celui-là arrivait avec sa sacoche et ses obligations. La dame faisait un chèque, recevait les obligations, et le pointeur sa commission!

JL : Ce n'est plus possible de répéter ça. Tu as des exigences au niveau du capital, au niveau des vendeurs...

RJ : Tu as surtout le numéro d'assurance sociale et toutes sortes d'autres affaires. Il faut que tu identifies ton client. Écoute, un exemple. À un moment donné, j'ai beaucoup vendu au 6565 Papineau, il y avait 80 logements. Quand tu vendais, tu vendais un ticket Maurice Lapointe, 6565 Papineau. C'était peut-être un brun, un grand, je ne sais pas d'où. Mais ça, c'était '66/ '67/ '68, tu n'avais pas de lois fiscales; ou plutôt tu avais des lois, mais jamais mises en pratique. Les communautés religieuses ne payaient pas d'impôt: ça fait qu'on y changeait les coupons, moyennant un don pour les lampions ou je ne sais pas quoi. Mais, on savait combien ça prenait de lampions par 1 000 \$ de coupons! C'était comme ça.

MT : C'était très informel?

JL : C'était très informel, mais très codifié. Comme il dit, le compte des lampions était très précis.

RJ : Oui, oui! Ça, tu le savais! C'était 2%, ou quelque chose comme ça. Ou bien un gars arrivait et disait : « Écoute-moi! La Congrégation de Saint- je-ne-sais-pas-quoi, sur le Boulevard Pie-IX, eux autres changent les coupons pour 1,5%! » « Ouais!, es-tu capable de l'appeler? » « Oui, certainement! » Et la communauté prospérait; ce n'était pas long qu'ils faisaient l'agrandissement en arrière du couvent, parce que là, ils en avaient les moyens.

JL : Et il y avait aussi les caissières de banques ou de Caisses Pop. Tu sais, tu t'arrangeais. Elles savaient pertinemment qui était devant elles. Elles connaissaient tout le monde dans le village: et comme par hasard, ce qui était inscrit comme dépôt pour l'encaissement des coupons, n'était pas du tout la même personne. Mais ça passait pareil.

RJ : Bah oui! Moi je n'ai jamais changé un coupon, dans le temps. C'était la secrétaire ou le gérant de la banque qui validait les coupons, qui remplissait les T4, TP3, ou je ne sais pas trop quoi. Mais, c'était ça, si on recule avant 1970. Par la suite, il y a eu une couple d'opérations de l'impôt, et puis hop! C'est disparu! Ils ont serré un peu et puis terminé! Mais à ma connaissance, il n'y a jamais eu de poursuite contre personne, rien de ça. Mais ils ont réussi à arrêter ça. Je pense que le résultat a été bon.

MT : C'est un changement de culture!

RJ : C'est un changement de la culture qui était dans l'air de ce temps-là. Tu sais, ça n'avait pas de bon sens, mais c'était ça. Maintenant, tu suis à la trace n'importe qui. Tu ne fais plus ça du tout. On n'accepte pas de comptant sans spécifier où est l'origine de l'argent. Ils n'en acceptent pas d'argent comptant. Mais jusqu'à il y a 5/6 ans, ils en acceptaient encore. Aujourd'hui, il faut que tu donnes l'origine, l'historique, et tout. Si tu as du comptant, la plupart du temps ils vont te dire : « Va le déposer, puis fais un chèque. » C'est devenu très, très, surveillé! Les banques se sont fait pardonner beaucoup de choses elles aussi. Il y a eu des ententes quelque part, à un moment donné, parce que c'était des secrets de polichinelle.

JL : Dans le genre, ne regarde pas derrière, mais regarde à partir de tout de suite.

RJ : Oui c'est ça! Et tout le monde s'est mis à faire ça comme il faut et se trouvait chanceux de pouvoir finir comme ça. Mais je pense que si on pouvait faire ça avec tout, que les récidivistes sortaient tous de prison et devenaient tous curés, ce ne serait pas si pire; mais ce serait un risque à prendre.

Fonder une maison de courtage dans les années 1960

MT: Une autre question. Au début et au milieu des années '60, on voit apparaître des maisons de courtages ...

RJ : Oui. Un vendeur démissionnait et puis il démarrait sa maison de l'autre bord de la rue.

MT: Mais, qu'est-ce qui a été l'incitatif qui a fait que justement, tout à coup, on voit l'émergence de maisons de courtage francophones?

RJ : Tu pouvais fonder une maison de courtage, comme moi je pouvais partir à mon compte, « *Jarry et Associés* ». Il me fallait une licence qui coûtait 60 piastres. Je démarrais et 'Louis' me vendait des obligations: tous les courtiers qui faisaient des soumissions m'en vendaient. J'allais acheter 20 000 \$, puis je regardais mes prix et tout. Je n'avais rien à donner à la maison, je gardais 100 % de la commission. Puis le gars engageait une secrétaire, il engageait deux vendeurs. C'est ce qui s'est passé à Québec; il avait 25 maisons de courtages quand je suis entré dans le commerce. À la fin, il en restait une. Avec la dernière, comme je l'expliquais, il n'y avait plus de livraison qui se faisait à Québec, plus rien. Tout était rendu à Montréal, à la succursale Montréal de *Grenier, Ruel*. Mais on gardait notre siège social à Québec parce quand on allait au Ministère des Finances et un peu partout pour demander des participations. On disait : « Écoutez, donnez-nous un coup de main, on a notre siège social à Québec. Ça nous coûte de l'argent et la Capitale nationale doit garder au moins un siège social de maison de courtage ». C'était un argument de *bargaining power*³⁹, de marchandage. Nous on demeurait à Québec pour avoir des participations, ça nous aidait. Et on a conservé notre siège social à Québec jusqu'à la fusion avec *Geoffrion, Leclerc*.

JL : Mais à ce moment-là, l'actionnaire principal de *Grenier, Ruel*, c'était Paul Massé?

RJ : Massé détenait 18 % et il y avait 5 actionnaires à 10 %, Jean Lambert, Marcel Coulombe, Gabriel Gendron, Michel Leduc et moi-même.

JL : Massé était important, mais il ne contrôlait pas.

³⁹ *Bargaining power* : pouvoir de négociation

RJ : On contrôlait en groupe. Et puis à un moment donné, il y avait plus d'actionnaires à Québec, mais Lambert, qui détenait la balance du pouvoir votait toujours avec nous autres, à Montréal. Parce qu'il y avait des discussions: il ne se passait quasiment plus rien à Québec. Mais, Massé continuait à avoir une Mercedes payée par la compagnie et toutes sortes de *fringe benefits*⁴⁰, qu'on trouvait à Montréal, alors qu'à Québec, il n'y avait pas assez d'activité pour justifier de telles dépenses. Prenons seulement les livraisons: quand on parle de livraison, ce sont des échanges continuels entre courtiers, tout le temps. Achète un bloc d'un, vend à l'autre. Tout se faisait à Montréal et à Toronto évidemment. Mais je veux dire, pas à Québec: il n'y avait pas d'autres maisons de courtage à Québec. Tout se faisait à Montréal, mais on gardait notre titre de siège social à Québec; parce que d'être un de plus à Montréal ne nous aurait rien donné. Mais, à Québec cela nous donnait, comme je le disais, plus de poids pour marchander. Il y a le gouvernement du Québec, la ville de Québec. À un moment donné, je ne me rappelle plus quel maire a donné une émission de Québec à Lévesque, Beaubien. Mes associés de Québec sont entrés dans son bureau en lui disant: « On s'en va à Montréal ». On a eu cette émission-là en parts égales; et par la suite, on était *leader* pour les emprunts de la ville de Québec. Nous étions leur seul siège social!

JL : Pourrions-nous parler des relations avec les banques? Considérant le fait que vous étiez obligés de 'porter' des titres en stock pendant un bout de temps pour les donner physiquement aux gars et les envoyer dans un rang, etc. Quel genre de relation y avait-il avec les banques?

RJ : Avec les années, les choses avaient changé. On a commencé à s'apercevoir qu'en conservant les valeurs en garde chez nous, ça fidélisait le client. Mais il a fallu convaincre le client de garder ses valeurs au bureau. Maintenant, c'est 99 % des clients qui laissent leurs valeurs chez le courtier et reçoivent un état de compte. Dans le temps, ça n'existait pas. Et petit à petit, on s'est mis à en prendre. Puis là, tu t'apercevais que les coupons on les déposait au compte.

⁴⁰ *Fringe benefits* : bénéfices marginaux

Alors tu appelais le client : « Vous avez un solde ». Ça fait qu'on lui revendait autre chose. Tandis que quand ça va à la Caisse, la fille de la Caisse voyait l'argent avant nous puis elle faisait une offre au client pour un dépôt ou des valeurs. On aimait mieux avoir les valeurs. Ça facilitait l'achalandage de notre commerce à ce moment-là.

JL : Chez *Grenier, Ruel*, qui était votre banquier principal?

RJ : C'était la Banque Provinciale parce qu'à Montréal on était dans l'édifice de la Banque Provinciale. Et quand BCN et Provinciale ont fusionné, on a continué avec la Banque Nationale. Dans les dernières années, le commerce a beaucoup changé ; je ne sais pas comment ça a évolué. Mais, une chose est sûre, c'est que les courtiers se sont défendus d'être banquiers, et n'ont jamais voulu être des banquiers. La firme est la propriété de la Banque, mais la dernière chose qu'ils veulent c'est d'être banquier. Un courtier se considère un courtier, un gars indépendant qui offre toutes sortes de produits. Pas seulement un certificat de dépôt de sa Banque. Un courtier offre tous les produits sur n'importe quelle Bourse au monde. Et lorsqu'il fait une recommandation, c'est qu'il pense que c'est le meilleur produit. Ce n'est jamais du *Lévesque, Beaubien*, ou de la *Banque Nationale* ou du *René Jarry* qu'il vend. C'est un poste où il vend des produits sur lesquels il prétend avoir une approche complètement indépendante. C'est ça la différence avec un banquier qui vend un certificat de dépôt. S'il travaille pour la Banque Nationale, il ne vend que des produits Banque Nationale ; et s'il travaille pour la Banque Royale, ce sont les produits de la Banque Royale qui sont bons. Comme le fait un agent d'assurance. Le courtier gardait cette attitude-là. Maintenant, c'est sûr que la culture change progressivement. Et puis ça a fait un remue-ménage à la Banque parce que les revenus des courtiers étaient de beaucoup supérieurs à ceux des gens de la Banque dans des titres équivalents. Tu avais le 'fusionneur' et le 'fusionné', mais c'était le fusionné qui faisait de l'argent. Et le 'fusionneur' comprenait mal. Tu parlais avec deux officiers de rang équivalent: le courtier en financement corporatif avait eu comme bonis 350 000 \$; et le banquier couvrant les grandes entreprises gagnait

70 000 \$ par année et avait eu 2 000 \$ en boni, et le courtier était son employé. Ça fait qu'évidemment ça crée du brouhaha, ça, je peux te le dire!

Le lien entre le courtier indépendant et ses clients

Mais, il reste une chose, le lien du courtier indépendant avec ses clients; la fille au comptoir d'une banque face à ses clients ne peut pas battre ça, elle ne peut pas compenser ça. Le client développe une relation avec un courtier. Prenons comme exemple mon gendre, Martin Castonguay. S'il développe une amitié et une relation avec le client, il devient son conseiller, peu importe ce que le gars veut faire en finance. Je pense que la relation du courtier ne changera pas vraiment. Les gros courtiers, les très gros producteurs, ce sont des courtiers qui sont, dans l'âme, des conseillers financiers. C'est ça qu'ils ont développé.

Ce sont des entrepreneurs autonomes en fait. Si le gars n'a pas cette qualité-là et bien il a de la misère à arriver. Parce que ce n'est pas facile de se bâtir une clientèle. Il faut acquérir la confiance des clients et l'acquérir par l'exemple aussi.