

Entretien avec M. Raymond Desormeaux

Date : 6 novembre 2014

Lieu : Montréal

Intervieweurs : Jean Labrecque, Claude Lafortune et Michel P. Trudeau

Afin de faciliter la lecture du verbatim de cette entrevue, des sous-titres ont été ajoutés au texte. Ils permettent de repérer les différents sujets abordés au cours des entretiens.

- Parcours initial : de l'École des H.E.C. aux premières armes à titre de représentant de *Placements Collectifs Inc.*
- Apprentissage du métier de courtier en valeurs mobilières chez *Geoffrion, Robert & Gélinas, Inc.*
- Ouverture à Montréal d'un bureau pour *J. T. Gendron Inc.*
- Achat de la firme *McNeil, Mantha, Inc.*
- Expertise dans les obligations, les actions, la souscription, les cours de finance à la Bourse
- En charge de la comptabilité, des rapports mensuels destinés à la Bourse
- Leader des transactions sur les options à la Bourse et mainteneur de marché dans les options
- La pratique d'emprunter des actions
- Transiger à la Bourse de Montréal plutôt qu'à la Bourse de Toronto
- Mise en place du Régime Épargne Action et « cohabitation » avec les syndicats
- Prédominance de certaines grosses firmes de courtage
- Constitution d'une équipe de vendeurs
- Devenir une compagnie publique pour financer l'expansion
- Situation prévalant dans le milieu du courtage à la suite du big-bang de 1987
- Les courtiers *versus* les banquiers

Raymond Desormeaux (RD) / Jean Labrecque (JL) / Claude Lafortune (CL) /

Michel P. Trudeau (MT)

JL Je voulais te préciser la raison pour laquelle on souhaitait faire une autre entrevue. Il y a une différence avec les entrevues qui ont été faites en 2003, en grande majorité,...

RD En 2003 ? Il y a si longtemps que ça !

JL Il y a effectivement dix ans. On retrouve des entretiens avec André Desaulniers, André Charron ainsi que Claude Quesnel et J.P.W Ostiguy.

Je pense que tu as une expérience différente des personnes interviewées, mis à part A. Desaulniers. Tu as été un gars d'actions essentiellement. Ensuite, tu as été un homme de gestion qui mettait en pratique les nombreuses idées de M. Desaulniers.

RD Davantage un homme de gestion qu'autre chose. Desaulniers avait dix idées par jour, parmi lesquelles neuf et demie étaient *flyées* ou trop rapides. La demi-idée était vraiment bonne mais lui ne voulait pas la gérer. C'était un surdoué, Desaulniers. Et comme tout surdoué que j'ai connu, il saute d'un sujet à l'autre parce qu'il faut que cela soit le *fun* et que ce soit excitant. Quand ce n'était plus excitant, ce n'est plus le *fun*, il passe à autre chose. Mais la bonne idée, il fallait la mettre en marche, la gérer et l'administrer. C'est ce que je faisais.

Parcours initial : de l'École des H.E.C. aux premières armes à titre de représentant de *Les Placements Collectifs Inc.*

JL Dans le cinéma, on essaye de présenter les faits de façon chronologique, suivons cet exemple. Tu as fait des études à H.E.C. [l'École des Hautes Études Commerciales] pas mal d'années avant moi ?

RD Non, tu es deux ans plus jeune que moi. Tu as dû finir en 1962 ?

Moi, j'ai terminé en 1960.

JL Suite à cela tu es entré chez *Les Placements Collectifs Inc.* ?

RD Cela semble vous fatiguer de savoir pourquoi, mais c'est simple à comprendre. Je voulais faire de la finance mais aux H.É.C. deux ans auparavant, il n'y avait pas de cours de finance. J'ai donc choisi l'économie. Je suis tombé sur une équipe formidable

d'économistes durant cette période-là avec notamment M. Pierre Harvey qui a été, plus tard, un des directeurs de l'école. Il a également été mon directeur de thèse. Il y a eu surtout un professeur que j'ai eu assez souvent l'occasion de rencontrer par la suite et que tu connais assez bien : Jacques Parizeau. Ce fut mon meilleur professeur durant toutes mes études et je lui ai souvent dit d'ailleurs. Ce fut quelqu'un de très spécial pour moi. Tu connais mes idées politiques. Nous ne sommes pas du même côté. Je sais que tu es comme Monsieur Parizeau qui me disait toujours : « Raymond, qu'est-ce que tu veux qu'on fasse ? » J'ai beaucoup, beaucoup de respect pour le personnage. C'est un homme extraordinaire. Ce qui me fatiguait beaucoup quand il était premier ministre c'est qu'il voulait réaliser la séparation du Québec. Pour ma part, je ne veux pas voir cette séparation. C'est néanmoins la personne qui pouvait la faire et personne d'autre. C'est quelqu'un de tellement brillant, tellement intelligent. Un bon communicateur. Il était tellement excellent qu'il en était dangereux.

Revenons à mes études, j'ai choisi l'économie, car je ne voulais pas devenir comptable. Il y avait 90 % des étudiants qui choisissaient la comptabilité et 10 % qui allaient en administration. Une place fourre-tout. Il commençait à y avoir un peu d'économistes. Si tu te rappelles en 1960, lorsque j'ai terminé l'école des HEC, c'était encore l'Union nationale qui était en place. Je ne pense pas me tromper en disant qu'il n'y avait même pas d'économiste qui travaillait au gouvernement provincial. On était « loin dans le bois ». En sortant de l'école comme économiste, on avait le choix entre trouver un emploi de professeur d'économie, ce qui était possible, ou faire autre chose. Je ne voulais pas être professeur. J'ai pourtant eu une proposition pour aller enseigner à l'Université d'Ottawa mais à la première discussion, j'ai tout de suite décliné l'offre parce que je ne voulais plus faire d'études postuniversitaires. J'étais déjà marié et attendais un enfant. Je ne voulais pas partir à l'étranger. J'ai refusé également d'entrer dans le Service diplomatique canadien. Un de mes confrères de la même année de graduation, M. Paul Théberge, y est allé, lui. Le fédéral voulait à tout prix avoir des licenciés de l'École qui soient canadiens-français pour en faire des attachés commerciaux destinés au service diplomatique. Il souhaitait nous emmener à New York et avait fait venir l'attaché commercial de New York, qui était canadien-français, pour nous rencontrer. J'ai considéré la proposition et en ai discuté avec ma femme. On devait parcourir pendant une année le Canada pour en comprendre la réalité dans tous ses recoins. Suite à cela, on partait à l'étranger. Paul Théberge a été deux ans au Ghana. Ensuite, il est allé au Portugal. Pour ma part, cela ne m'intéressait pas. J'ai eu des entrevues pour des postes en administration mais ça ne me disait rien non plus. J'ai été présenté à Gustave Boulanger qui était dans l'Association ou le Conseil de l'école des HEC et qui était président des *Placements Collectifs Inc.* J'ai travaillé pour lui comme représentant à vendre des fonds mutuels.

CL Combien de temps êtes-vous resté là ?

RD Je suis resté là trois ans. Étant issu d'un milieu très modeste d'ouvriers, je n'avais pas de parents à aller voir, ni de voisins, pas d'oncle riche non plus. J'ai commencé tout simplement : j'ai enlevé les livres de l'école des Hautes Études de ma mallette pour y mettre des dépliants publicitaires. C'était le 16 mai 1960. J'ai pris la rue et j'ai commencé à aller cogner aux portes et à aller faire du *cold call*¹ pour essayer de vendre des fonds mutuels. Personne ne connaissait les fonds mutuels et encore moins les placements collectifs. Pas besoin de dire que ça n'a pas été facile. La première année, après huit mois, j'avais gagné 790 \$ de commissions qui m'ont été payées. Gustave me donnait une petite avance de 60 \$ par semaine qui me permettait de payer le loyer et la nourriture. J'ai été en poste jusqu'à la fin novembre 1963, c'est-à-dire deux ans et demi ou trois ans.

Apprentissage du métier de courtier en valeurs mobilières chez *Geoffrion, Robert & Gélinas, Inc.*

À la fin du mois de novembre 1963, j'ai commencé chez *Geoffrion, Robert & Gélinas, Inc.* Mon deuxième fils est né le 28 novembre 1963. Je me souviens que John F. Kennedy s'est fait assassiner le 22 novembre 1963 durant mes derniers jours avec *Placements Collectifs Inc.* J'attendais la naissance de mon fils pour partir.

JL La vente, ça ne te faisait pas peur. Tu avais fait du *cold call*.

RD Ça ne me faisait pas peur, façon de dire. J'avais fait du *cold call*. J'avais réussi relativement bien même si lorsqu'on n'a pas de clients, on vend ça une transaction à la fois. J'avais toutefois ramassé un petit nombre de clients. Je me disais : pourquoi juste un produit quand tu peux tous les avoir. Cela a été un peu mon raisonnement et c'est pour ça que je suis rentré chez *Geoffrion, Robert & Gélinas, Inc.* C'est Desaulniers que j'avais rencontré probablement lors d'une réunion qui m'a introduit chez *Geoffrion, Robert & Gélinas, Inc.* Il avait été question avant cela que je m'en aille chez *Durocher, Rodrigue & Cie. Limitée*, qui figurait parmi les vendeurs d'obligations municipales. J'avais rencontré M. Rodrigue pour aller vendre des obligations municipales. Je voulais vendre des valeurs mobilières. C'était clair pour moi.

¹ Cold call : sollicitation de clients totalement inconnus du vendeur

- JL Est-ce qu'à ce moment-là, tu faisais la différence entre *Durocher, Rodrigue* orienté surtout obligations, considéré comme une petite boîte et *Geoffrion*, actions, une plus grosse boîte.
- RD Oui, je faisais la différence. Chez *Geoffrion, Robert & Gélinas, Inc.*, on faisait les deux : de l'obligation aussi mais c'était surtout un bureau d'actions. En comparant la qualité des deux boîtes, c'est ce qui m'a fait choisir *Geoffrion, Robert & Gélinas, Inc.* *Geoffrion* n'était pas une des grosses boîtes du moment, mis à part au point de vue des actions, parce qu'elle faisait de l'arbitrage entre Montréal, Toronto et New York, ce qui représentait beaucoup de volume. Je ne sais pas si tu as connu Jerry. Ce n'était pas gros. Il y avait une dizaine de vendeurs au détail au maximum et un ou deux vendeurs institutionnels. Il n'y avait pas de recherche.
- JL Cela a même pris un autre dix ans avant qu'il y en ait.
- RD C'est exact. *Geoffrion* n'était pas une grosse firme, c'est la raison pour laquelle je suis allé travailler chez eux. Je n'ai jamais été attiré par les grosses boîtes.
- JL Qu'est-ce qu'il y avait comme principaux dirigeants à ce moment-là ?
- RD Monsieur le sénateur Gélinas qui était le grand patron. Il y avait aussi Monsieur Eric Wright.
- JL Éric Wright.
- RD Il y avait Monsieur André Leman². Il était probablement le numéro deux car il avait de l'argent. Éric Wright ne faisait pas partie des gens qui avaient de l'argent.
- JL Est-ce que Monsieur Louis Geoffrion était dans la compagnie à ce moment-là ?
- RD Louis Geoffrion était là. C'était le fils de Monsieur Henri Geoffrion³. Louis avait fait la guerre dans l'Aviation Royale du Canada comme Éric Wright. C'était des gars de l'aviation.
- JL Et comme le sénateur Gélinas.
- RD Je ne sais pas pour le sénateur Gélinas.
- JL Il a été *squadron leader*.

² André Leman : fils de Jean-Baptiste Beaudry Leman, président de la Banque Canadienne Nationale

³ Voir répertoire des firmes : *Geoffrion & Cie*

RD Louis Geoffrion avait été vraiment marqué par la guerre. C'était un gars excessivement nerveux. Je pense qu'il ne pouvait pas toucher à une goutte d'alcool. Il faut réaliser ça, mais en raison de son nom et de sa condition sociale, il avait des appels de clients, on l'appelait Monsieur Geoffrion. C'était un bon gars, une excellente personne. Il sortait avec la sœur d'André Desaulniers, Jeanne.

JL Est-ce la raison pour laquelle Desaulniers est rentré dans cette compagnie à sa majorité.

RD Probablement. Desaulniers attendait d'avoir 21 ans pour aller dans le courtage. Comme les gens brillants, c'était quelqu'un qui touchait à tout, mais il était rare qu'il terminait quelque chose. Il a suivi des cours de comptabilité notamment, et a travaillé, comme stagiaire pour un bureau canadien français en attendant d'entrer dans le courtage.

J'ai commencé chez *Geoffrion, Robert & Gélinas, Inc.* comme vendeur au détail auprès des clients que j'avais déjà et à tenter d'en intéresser d'autres. Et vu que je ne connaissais personne, j'ai continué à faire du *cold call*. J'ai assez bien réussi.

JL Tu es devenu ami avec Desaulniers à cette époque-là.

RD Nous étions confrères de travail et deux jeunes gens assis en avant de la salle, l'un à côté de l'autre. Les plus vieux avaient de meilleurs sièges. À ce moment-là, le *ticker tape*⁴ était en avant. En étant en avant, on se tordait le cou pour le regarder. Ce n'étaient pas les meilleures places. À un moment donné, Desaulniers qui avait toujours plein d'idées trouvait qu'on devrait avoir notre propre bureau.

JL Avant cela, le type de clientèle que tu allais chercher - vu que tu dis que tu n'avais pas un bassin d'oncles riches - c'était des gens sur la rue pour les placements collectifs et tu avais continué à faire des démarches chez les marchands et les professionnels ?

RD À un moment donné, je m'étais mis à rencontrer des ingénieurs. J'avais consulté le bottin des ingénieurs. J'avais un certain nombre d'ingénieurs comme clients. Je ne sais pas si tu te souviens de Messieurs Bouthillette et Parizeau qui ont bâti un bon bureau. Ils étaient tous les deux mes clients. J'avais d'autres ingénieurs également parmi ma clientèle. Ensuite, j'avais approché des dentistes. J'étais allé cogner à leur porte. Sur une vingtaine, j'en avais un ou deux comme clients.

JL Ces gens-là étaient au début de leur vie professionnelle dans l'accumulation de capital ?

⁴ *Ticker tape* : mode de transmission des cotes de bourse par ruban de papier codé, agrandi sur écran.

RD Oui, je n'avais pas de retraits sauf un, un excellent client : M. Dagenais. Il avait vendu sa terre. C'était un homme d'affaires qui avait une taverne à Montréal, entre autres. Il faisait affaires au Royal Trust et il avait donné mon nom à son agent du *Royal Trust* afin que lorsqu'il voulait transiger, il m'appelait. Moi, j'appelais M. Dagenais tous les matins. Je lui donnais du service, des cotes. Quand il voulait faire une transaction, l'agent du Royal Trust me téléphonait, faisait la transaction et les livraisons. Ça a été mon meilleur client pendant une mèche.

JL Est-ce que Desaulniers avait le même type de clients que toi ?

RD Oui. Il ramassait les clients un par un, des gars de notre âge.

MT Quel était le type de valeurs que vous vendiez essentiellement à cette époque-là ?

RD C'était de bonnes valeurs. On ne faisait pas de promotion de mines ou de choses semblables ; c'était plutôt des actions industrielles.

JL Des actions de Bell, des actions de banques, des actions du CP.

RD Oui, du stock de banque. Je me souviens, par exemple, de C.I.L. qui n'a jamais monté. J'en ai toujours vendu. Il n'a jamais monté. Il ne baissait pas, mais il ne montait pas non plus.

MT Les obligations du gouvernement du Québec et du Canada ?

RD Oui, on vendait des obligations. Je me souviendrai toujours quand Daniel Johnson est entré comme premier ministre. En quelle année était-ce ?

JL En 1966.

RD Il y avait eu une émission du Québec. C'était des 6 % de 1979, si je me rappelle. Daniel Johnson se promenait et faisait des discours dans lesquels il annonçait : « La province est en faillite. », car il entrait en fonction! Le syndicat l'avait incité à se taire.

MT Aviez-vous accès aux syndicats ? Est-ce que vous étiez dans les syndicats ?

RD Oui, *Geoffrion* avait accès aux syndicats. C'était la « belle » époque où *Ames* contrôlait tout. Il achetait des obligations pas chères et les revendait à la province à 99.99 %. Il n'était pas obligé de faire des tirages pour les fonds d'amortissement. C'est une époque qui a duré longtemps. C'est *Ames* qui était le chef des syndicats. Mais au moment où j'étais chez *Geoffrion*, je n'étais pas au courant de cela. C'est quand je travaillais chez *McNeil* que j'ai découvert tout ça, car c'est moi qui gérais. Cette firme vendait des obligations de la province et faisait partie du syndicat. Chez *Geoffrion*, on

était à peu près dans toutes les bonnes émissions mais pas avec un gros pourcentage. *Geoffrion* avait un excellent nom. C'était à cette époque-là des courtiers excessivement honnêtes. M. Gélinas était le trésorier du Parti Libéral fédéral. C'était un grand ami de M. Chevrier, le ministre des Transports. C'était un ministre important du gouvernement. C'est la raison pour laquelle il avait été nommé sénateur, à titre de récompense. Je crois que c'est Monsieur Bernard Tailleur qui a pris sa place.

JL Comme *bagman*⁵ du Parti Libéral

RD Comme *bagman*, oui. Tu te souviens de l'affaire Lucien Rivard ? Ils sont venus rencontrer M. Gélinas pour trouver un arrangement pour sauver Rivard. Quand M. Gélinas s'est rendu compte de ce qu'ils voulaient, il les a mis dehors en deux secondes. C'était quelqu'un d'excessivement honnête. Même un *bagman* était honnête. C'était l'esprit de la boîte. C'était bien mené. Le client était roi, il avait raison tout le temps. On protégeait nos clients. À un moment-donné, il y eu des émissions d'*Alliance Crédit*⁶; *Geoffrion* a été souscripteur avec *René T. Leclerc*, si je ne fais pas erreur. Quand ça a commencé à mal aller, il y avait encore sur les tablettes un reste de la dernière émission. Ils n'ont pas voulu le vendre à des clients. Ils l'ont gardé. On l'a rangé. On l'a absorbé. On ne voulait pas vendre ça à nos clients quand ce n'était plus bon. C'est un exemple de l'honnêteté de ces gens-là. C'était de vrais courtiers dans le temps. C'était le bel endroit pour apprendre un métier. Probablement une des meilleures écoles en ville.

JL Surtout dans les actions ?

RD Oui, dans les actions mais dans les obligations aussi. Tu sembles penser que *Geoffrion, Robert & Gélinas Inc.* ne faisait pas d'obligations. Ils en faisaient beaucoup. Il y avait Monsieur Elzéar McNeil⁷ qui était l'associé en charge des obligations quand j'étais là, avec Monsieur Graham Johnson qui s'occupait des nouvelles émissions d'actions, un autre associé que je n'avais pas encore nommé. Quand une nouvelle émission était relativement *hot*, il faisait une face de bœuf comme s'il voulait tuer tout le monde. Ça ne balançait pas, il n'y en avait jamais assez. On l'avait alors surnommé « new issue face ».

JL Est-ce que McNeil était assez actif ?

⁵ *Bagman* : à l'origine, terme utilisé par le monde interlope américain pour désigner celui qui collecte les fonds, étendu par la suite à d'autres domaines.

⁶ Alliance Crédit : compagnie qui fournissait du crédit aux consommateurs, particulièrement pour l'achat d'appareils ménagers avant que les banques ne soient autorisées à entrer dans ce domaine.

⁷ Elzéar McNeil : voir répertoire des firmes : *McNeil, Mantha Inc.*

- RD Oui, il était très actif en ce temps-là. C'était un gars pessimiste qui avait peur de tout. Lorsqu'on lui disait que le marché était en hausse, il répondait : « Oui, mais attention. Regarde l'indice de ceci est en baisse. Le Dow est en hausse mais l'indice des *preferred stocks* est en baisse. Fais attention. »
- JL À ce moment-là, vous construisez votre clientèle...
- RD On construisait une clientèle mais on n'avait pas de clients tant que cela. Il ne faut pas penser qu'en ce temps-là, on pouvait avoir beaucoup de clients.
- JL Est-ce que vous avez décidé de partir avant que les gens décident de mettre le sénateur Gélinas dehors ?
- RD Je ne me souviens plus si le sénateur était dehors ou non durant la période où j'étais là. Ce n'était pas important pour moi, je n'ai pas quitté la compagnie parce qu'elle avait pris la décision de mettre le sénateur dehors. Je ne suis même pas sûr d'en avoir eu connaissance.
- JL M. Desaulniers mentionne les faits durant l'entrevue qu'on a eue avec lui.
- RD Oui, Desaulniers a dû le mentionner. S'il l'a dit, on peut lui faire confiance parce qu'il était le beau-frère de Louis Geoffrion. Il l'a certainement su par Louis qui devait tout lui dire. Je suis convaincu que ce qu'il t'a dit est vrai.
- JL Vous décidez de partir à votre compte. Vous allez prospecter du côté de *Paine Webber*⁸
- RD Je ne me rappelle pas de *Paine Webber*. Peut-être qu'André avait regardé de ce côté-là en allant à New York car il aimait bien s'y rendre.
- Quelqu'un dont on n'a pas encore parlé, c'est Richard Gagnon. Est-ce qu'il était déjà avec nous à ce moment-là ?
- JL Non, il était avec *Légaré*.
- RD C'est Gilles Bédard qui était avec nous. Richard était effectivement chez *Légaré*. Je connaissais bien Richard car il avait travaillé avec moi chez *Les Placements Collectifs Inc.* Je lui avais signalé que je m'en allais et lui avais conseillé de trouver une place chez un courtier car je pensais que c'était un endroit d'avenir. C'est à ce moment-là qu'il a trouvé un poste chez *Légaré* parce que *Geoffrion* n'avait pas voulu de lui. Il n'avait pas la formation adéquate.

⁸ *Paine, Webber, Jackson, Curtis*, un important courtier américain

CL Quel était le lien entre Desormeaux, Desaulniers et Gagnon pour démarrer chez *McNeil* ?

RD Je connaissais bien Richard. On s'appréciait et étions assez proche l'un de l'autre. On est toujours resté amis. Il a travaillé pour moi lorsque j'étais gérant de district chez *Placements Collectifs Inc.* J'ai pu être très ouvert avec lui et lui faire part de mon départ motivé par ma conviction que l'avenir, c'était d'être courtier et non de vendre du fonds mutuel. Il a trouvé un emploi chez *Jacques Légaré*, à cette époque-là. Je sais qu'il a également été chez *Tassé*.

Ouverture à Montréal d'un bureau pour la firme *Gendron* : *J. T. Gendron Inc.*

JL Et là, vous décidez d'ouvrir une succursale pour *Gendron* à Montréal ?

RD On a regardé une liste avant de se décider. On connaissait *Gendron* sur papier dans le sens où c'était un courtier de Québec qui était membre de la Bourse de Montréal mais qui n'avait pas de succursale à Montréal. C'était la seule firme dans cette situation. Il y avait *3Macs* qui était de Montréal et avait un bureau à Québec.

JL C'était Barry McManamy qui était un courtier de Québec et a fait partie de ce qui allait devenir les *3Macs*; à Québec, il y avait juste *Barry McManamy* et *Gendron* qui faisaient des actions. Les autres touchaient à quoi ?

RD C'était juste des vendeurs d'obligations.

JL Et surtout du religieux ?

RD Dans ce temps-là, oui. La grosse part des affaires que faisaient *McNeil*, *Mantha Inc.*, c'était avec les institutions religieuses, uniquement des institutions religieuses.

JL Avec M. Mantha ?

RD *McNeil* et *Mantha* ont fondé la compagnie ensemble. Mais je ne les ai pas connus ensemble moi. J'ai rencontré M. *McNeil* quand je suis arrivé chez *Geoffrion*. M. *McNeil* y était déjà.

JL Est-ce que *McNeil* a continué à faire des affaires avec les communautés religieuses.

RD Non, il n'a pas poursuivi. C'est M. *Mantha* qui a continué une *business* avec les institutions religieuses. M. *McNeil* a continué une *business* d'obligations. Il était membre des bons syndicats. Il faisait surtout du *high grade*.

- JL Municipal, provinces, de la Ville de Montréal ?
- RD Du gros municipal, de la Ville de Montréal, des provinces, du Canada. Geoffrion était assez haut dans le Canada.
- JL Quand le patron est *bagman* du Parti Libéral, il y a des périodes où ça aide à avoir des participations.
- RD Il y a des périodes où ça nuit et d'autres où ça aide.
- JL À ce moment-là, vous choisissez Gendron...
- RD À cause de cela.
- JL Gendron est membre de la Bourse.
- RD On veut opérer avec quelqu'un qui est membre de la Bourse. On ne veut pas avoir un courtier municipal ou d'institutions religieuses qui place des obligations en campagne. Ce n'est pas ce qu'on fait.
- JL Avant qu'on aille plus loin, au moment de ta présence chez *Gendron*, avais-tu l'impression qu'il y avait un changement de contrôle au sein de *Geoffrion* quand André Leman et Eric Wright étaient en train de prendre la barre?
- RD J'étais un vendeur au détail et j'étais trop loin de cela. Je n'avais aucune espèce d'idées. Ils ne venaient pas se mettre devant nous pour faire un mauvais coup ou un bon coup ou en parler. J'étais un entrepreneur jusqu'à un certain point. Je désirais bâtir une *business* et être assis dans *driver's seat*⁹ et conduire, diriger et gérer. C'était mon seul but. Vu qu'on n'avait pas d'argent pour partir notre bureau et peut-être pas assez d'expérience aussi, mais surtout pas d'argent, on a proposé à M. Gendron de lui ouvrir un bureau à Montréal en argumentant qu'on était de bons vendeurs de fonds mutuel avec de bonnes clientèles. On lui a dit qu'on avait de l'expérience de vente au détail et dans le développement de la Bourse. Chez *Geoffrion*, on était considéré comme de bons employés, avec une bonne réputation. On a alors ouvert un bureau pour Gendron : *J. T. Gendron Inc. Montréal*.
- MT C'était en quelle année ?
- RD C'était en 1966 ou 1967. Probablement à la fin de l'année 1966. Je ne peux le dire avec exactitude si c'est en 1966 ou en 1967. On devrait trouver la date exacte dans les archives de *Gendron*.

⁹ Driver's seat : terme américain référant à la façon de conduire un attelage de chevaux de trait ou une voiture.

- JL Vous développez la *business*. Ça se passait bien ?
- RD Ça allait bien.
- JL Vous avez recruté d'autres vendeurs à Montréal ?
- RD Oui, quelques-uns. On a développé le bureau en engageant quelques vendeurs mais ce n'était pas facile parce que nous étions exigeants. On ne voulait pas prendre n'importe qui, n'importe comment. Ça s'est bien déroulé jusqu'à ce que le fils de Gendron, Claude Gendron, vire sur le *top*. Tu as dû connaître Claude ?
- JL Non, je ne l'ai pas connu mais il y a des gens de Québec qui nous en ont parlé, dont Jean Lambert.
- RD Jean Lambert a certainement dû vous en parler. Claude a commencé à faire de la promotion de mines et de titres industriels. Il était rentré dans la gang d'Irving Kott¹⁰. Ça a brassé énormément. On ne pouvait plus rien faire à partir de ce moment-là. Irving Kott était celui qui avait le capital. C'était des bandits.
- MT Ils ont mené *L. J. Forget* à la faillite.
- RD Oui.
- MT Plus qu'à la faillite : devant les tribunaux.
- JL Ils ont dû fermer la *shop*. Claude Gendron était-il embarqué là-dedans aussi ?
- RD Oui. D'ailleurs, Claude a, par la suite, gagné sa vie en faisant de la promotion. Je n'étais pas proche de lui, mais c'est ce qu'on m'a dit. Ce sont des ouï-dire que je vous rapporte.
- JL Quand la rue propage partout le même ouï-dire, ce n'est plus du ouï-dire. Quelqu'un qui nous en a parlé aussi, c'est Charles S.N. Parent, directeur de succursale à la Financière Banque Nationale.
- RD Claude Gendron est devenu un excellent promoteur, un grand promoteur. Ses deux filles sont mariées à deux promoteurs mais encore là, c'est du ouï-dire.
- Aujourd'hui, ce ne sont plus des mines dont on fait la promotion. Ce sont de petits industriels, etc., etc. On appelle ça souvent des officiers de relations publiques.

¹⁰ Irving Kott : financier véreux, actif aux États Unis et à Montréal; interdit de commerce par la Commission des valeurs mobilières en 1973. Voir fiche de *L.J. Forget & Cie*.

- JL Selon ce modèle-là, pour donner un exemple, il y a une firme du nom de *Bruneau & Dupuis*¹¹ qui a débuté en 1894. Même scénario : M. Dupuis a lâché la compagnie lorsqu'il s'est retrouvé dans la même situation. C'était un commerçant qui ne voulait pas que sa réputation soit entachée. Une des filles de Bruneau a marié un nommé Rainville qui a effectivement fait de la promotion minière.
- RD J'ai connu un Rainville, du moins de nom.
- JL M. Rainville a lancé une compagnie à son nom. Il a fusionné son bureau avec celui de Bruno. Cela s'est appelé *Bruneau & Rainville*. Il faisait surtout de la promotion mais à un moment donné, ça a été acheté par *Geoffrion*. *Geoffrion* s'est appelé à un certain moment *Geoffrion & Rainville*.
- RD C'est avant que je sois rentré travailler pour *Geoffrion*. C'est ce qui s'est passé avec Claude Gendron. J'ose à peine dire qu'il a failli faire mourir son père qui était quelqu'un d'honnête et réputé à Québec. Le colonel Gendron était membre du Club de la Garnison de Québec. Tu connais Québec : si tu n'es pas né à Québec, tu n'es pas un Québécois. Il ne faut pas perdre de vue qu'à Québec, il y avait Timothy (Timmy) Dunn. Tu dois très bien connaître Timmy aussi, Jean.
- JL Non, je ne l'ai pas connu. Il existe une entrevue de Timothy Dunn à la CBC datant du début des années soixante. Il était considéré comme un grand monsieur issu d'une famille riche¹².
- RD À Québec, il y avait de grandes familles. Il y avait les Price, dont faisait partie Tom Price. Il y avait Timmy de la famille Dunn et d'autres. Beaucoup d'Anglais, mais qui parlaient bien français. Timmy était actionnaire chez *Gendron* et lorsque cela a été mal pour la compagnie, quand Claude a foutu la merde, Timmy a mis le *cash* dans le bureau et il a pris le contrôle du bureau. C'est au moment où Timmy contrôlait le bureau qu'une fusion a eu lieu avec *Osler [Osler, Wills, Bickle Limited]* à Toronto. J'ai vécu ça.
- JL Ce qu'on a entendu dire par Omer Veillet¹³, c'est que cela devait être une fusion à trois ?
- RD Je n'ai pas eu connaissance de cela. Je ne me souviens pas de cela car nous étions à Montréal tandis que Timmy, qui s'occupait de l'affaire, était à Québec. Nous n'avons

¹¹ Voir répertoire des firmes : *Bruneau & Dupuis*

¹² Voir entretien de Omer Veillet, page 15.

¹³ Voir entretien Omer Veillet, pp. 6 et 15)

pas été du tout impliqués par cette fusion. Timmy et ses associés sont venus nous voir à Montréal pour nous saluer mais c'est tout. C'est fort possible qu'il ait été question d'une fusion à trois mais je n'en ai pas entendu parler.

JL C'est durant l'entrevue d'Omer Veillet qu'on a appris qu'ils avaient essayé de faire une fusion à trois.

RD Probablement. Ça a du sens.

JL Le bureau chef devait être à Toronto. *Osler* devait tout ramasser mais M. Veillet de chez *Geoffrion* a décidé qu'ils ne travailleraient pas pour des Anglais.

RD Je ne peux pas les blâmer. Chez *Osler*, il y avait un certain Berkette, si je me souviens bien de son nom et dont le surnom était *Such sweet*. On ne l'appréciait guère, M. Desaulniers et moi, et comme on l'associait à Irving Kott., on l'avait baptisé BerKott. Je vais vous raconter un petit incident qui démontre à quel point ils voulaient tout concentrer et centraliser à Toronto. Ils avaient fait imprimer à Toronto nos cartes d'affaires, avec les coordonnées du nouveau bureau. Elles nous sont arrivées écrites tout croche : Desaulniers ou Desormeaux avec des accents à l'envers ou sans accent quand il en fallait. Suite à la fusion, on a laissé la chance aux coureurs ; mais quand on a vu que ce n'était pas vivable, on a décidé de s'en aller.

JL Alors tu as vécu la fusion ?

RD Oui, je l'ai vécue. On avait baptisé le trésorier, un nommé John Hill, d'origine écossaise : « Jean La côte ». Un jour, vu que je m'occupais davantage de la finance et du *management*, je suis allé le rencontrer à Toronto. À un moment donné, un de ses cousins, qui travaillait sur un bateau marchand, bavarde avec lui. Je n'ai pas compris deux mots de ce qu'ils ont dit. Deux Écossais qui se parlaient en écossais.

JL À cette période, est-ce que c'était déjà toi qui gérait *Gendron* plus ou moins ?

RD Je m'occupais de la régie.

JL Est-ce que la succursale de Montréal était plus grosse que celle de Québec à ce moment-là ?

RD Je dirais oui, mais il faut toutefois faire attention. Oui, elle était plus grosse mais parfois au point de vue affaires, non. Quand la succession Holt¹⁴

¹⁴ Sir Herbert Holt, ex-président de la Banque Royale et de Montreal Light, Heat & Power - considéré comme l'homme le plus riche de son époque. Voir fiche Tassé & Associés et Sir Herbert Holt - <http://www.mccord->

décidait de vendre une série d'actions, il y avait une bonne journée.

JL Le volume passait à Québec. Néanmoins en termes de vendeurs et de *staff* [équipe], vous aviez plus de monde à Montréal.

RD Oui. À Québec, il y avait aussi quelqu'un, dont j'oublie le nom, un avocat dont le frère aussi était un bon avocat. Un peu comme à Montréal il y avait Pierre et Jean Ostiguy. La personne dont je cherche le nom avait un frère associé à un gros bureau d'avocats, mais lui ne voulait pas occuper ce type de poste, il travaillait chez *Gendron*; pour lui la vie était belle.

JL Il travaillait chez *Gendron* ? Freddy? Monast? serait-ce lui ?

RD Oui, c'est ça. M. Monast était partenaire aussi à Québec

JL Le plus gros bureau de Québec, c'était Létourneau, Stein, Monast.

RD Son frère, c'était Bob Monast.

JL Bob Monast, lui, avait décidé de prendre ça relax.

RD La vie était belle pour lui. Il travaillait chez *Gendron*. Il avait plusieurs bons clients. Il prenait quelques commandes mais le reste du temps, il pensait à s'amuser.

As-tu connu Pierre Ostiguy ? Il était chez *Geoffrion*. Pierre Ostiguy était dans la bonne clientèle à Montréal, dans la bonne *gang*. Il connaissait bien Monsieur André Lemane; je n'ose pas dire qu'ils étaient amis mais je pense que c'était le cas. Pierre Ostiguy arrive chez *Geoffrion*, comme vendeur au détail avec nous. Cela faisait partie de la succession Wilson¹⁵. Tous les mois ou les deux mois, quand il fallait qu'il vende, il avait sa part des commandes qui rentrait; il n'avait rien à faire. Il continuait à aller manger avec ses amis dont un architecte. La vie était belle, il s'amusait. À un moment donné, on a une réunion rassemblant tous les vendeurs dans une grande salle. On était huit à dix. André Lemane avait toujours un graphoscope, un livre qui donnait les graphiques du cours des actions.

JL Je me souviens de cela. C'était le début des analyses techniques.

RD C'est ça. André Lemane appelait ça des *stocks* de portefeuille. Pierre Ostiguy le regarde et lui dit : « André, les portefeuilles ont le droit, eux aussi, de faire des profits. » Je n'ai

museum.qc.ca/scripts/viewobject.php?section=false&Lang=1&tourID=GE_P4_1_FR&seqNumber=11&carousel=true

¹⁵ Voir entretien Jean P.W. Ostiguy, p.2

jamais oublié cette anecdote : des *stocks* de portefeuille, des *stocks* qui ne montent jamais.

JL Donc, dans le cas de la firme *Gendron*, la succursale de Montréal est plus grosse que le bureau de Québec. Le bureau de Montréal a pris tranquillement beaucoup d'importance par rapport à celui de Québec. Tim Dunn décide qu'il fusionne avec *Osler*.

RD Tim ne voyait probablement pas le bout du tunnel, à cause des folies de Claude Gendron qu'il n'était pas capable de contrôler.

JL Vous décidez que vous ne vouliez rien savoir de *Osler* ?

RD On a laissé ses chances à *Osler* en se disant si cela fonctionne tant mieux, mais si ce n'est pas le cas, on s'en va. On a jugé au bout de plusieurs mois que ce ne serait pas possible de poursuivre avec *Osler*. On a alors regardé la liste des courtiers, encore une fois, pour acheter un petit bureau. J'avais Richard Gagnon auprès de moi à cette période-là, je pense.

JL Vous vous êtes retrouvés chez *McNeil*. Richard, à ce moment-là, c'est 1973...

RD Oui. Où était Richard en 1973 ?

JL Richard devait être chez Tassé ? Tassé a démarré en 1967.

RD Il devait être chez *Tassé*, mais *Tassé* a eu des problèmes durant cette période-là.

JL Ça, c'est *Crédit du Nord*.

RD Richard Gagnon était chez *Crédit du Nord*. M. Tassé s'est accroché les pieds à *Crédit du Nord* et a même été obligé de fermer et est retourné travailler je ne sais plus où.¹⁶

JL Durant l'entrevue que nous avons réalisée avec Jean-Louis Tassé, il nous a affirmé que la Commission des valeurs mobilières avait dit qu'il n'avait pas assez de capital et qu'il devait fermer.

RD Je me souviens de cela. C'est exact, c'était vrai. Je connais assez bien Jean-Louis.

JL Il devait avoir trop d'inventaire pour ce qu'il était capable de... [gérer].

RD C'est toujours la même chose. Dans le temps-là, les gars achetaient du municipal et si ça ne se vendait pas, ils allaient le porter à la Banque nationale. C'était alors la BCN

¹⁶ Chez *Cliche & Associés*. Voir répertoire des courtiers : Jean-Louis Tassé, section *Crédit du Nord*.

dirigée par M. Langelier. Sur cent dollars, M. Langelier leur donnait quatre-vingt-quinze dollars et ils roulaient. Je n'exagère pas en avançant un montant dans les cinq chiffres : dix, quinze, vingt ou vingt-cinq mille dollars de capital. C'était tout le capital dont il disposait.

Achat de la firme *McNeil, Mantha, Inc.*

RD Au moment où on a quitté la firme de M. Gendron, M. Desaulniers, Richard Gagnon et moi avons pris la liste de tous les petits courtiers au Québec, des gars de la Ville de Québec. On a pensé que plutôt que d'aller chercher une charte de courtiers, on allait essayer d'acheter un petit bureau. On allait ainsi gagner du temps et peut-être sauver quelques pièces. On a envoyé Richard à Québec car il connaissait les courtiers du domaine des obligations de cette ville. Si je peux consulter une liste des petits courtiers d'obligations de la rue Saint-Pierre, je pourrais peut-être retrouver le nom du courtier qu'il avait rencontré. À son retour, il nous a dit que cela ne valait rien. Il nous a parlé de M. Mantha dans des termes élogieux. Il restait à peu près 100 000 \$ de capital à M. Mantha à ce moment-là. Il nous a annoncé qu'il comptait justement mettre la clé sous la porte à la fin d'année, que c'était sa dernière année. Ça devait être un 30 septembre. Vu qu'il avait décidé de fermer, on lui a proposé de l'acheter.

JL Il n'était pas jeune à ce moment-là. Cela faisait longtemps qu'il roulait déjà.

RD Il n'était pas si jeune, disons. Il n'était pas si vieux que ça. Il avait bien la soixantaine mais je trouve ça jeune aujourd'hui !

JL De nos jours, c'est considéré comme jeune. Je suis obligé d'être d'accord avec toi.

M. Mantha avait commencé chez *L.G. Beaubien*, avec McNeil. M. McNeil était ensuite allé travailler pour la succession Wilson.

RD Je ne me rappelle pas de cela.

JL On n'est pas supposé le savoir. Jean McNeil était dans ma classe.

RD Oui, on s'en est parlé l'autre jour quand tu m'as dit que ton premier vérificateur était son beau-frère.

JL Il travaillait chez Valiquette ?

RD Non, chez Samson, Belair. Pierre David a été mon premier vérificateur.

- JL On se rend compte que le cycle de vie des firmes correspond en gros avec le cycle professionnel de vie des gars.
- RD Oui, c'était des professionnels dans le temps. Ce n'était pas des administrateurs ou des managers qui étaient engagés. C'était des professionnels comme le sont les dentistes ou les médecins. Ils accomplissaient leur parcours professionnel et bien souvent, il n'y avait pas de relève et ils fermaient habituellement leurs firmes.
- JL McNeil et Mantha avaient commencé tous les deux chez *Beaubien*. Ils se sont ensuite chicanés ou séparés.
- RD Ils se sont pas chicanés ou du moins jusqu'à un certain point. Ils ont pris une émission qui a mal tourné. Elzéar a alors jeté l'éponge et est parti chez *Geoffrion*, je pense. Tandis que M. Mantha qui n'était pas un lâcheux, a décidé de continuer. Ils se sont peut-être chicanés mais c'était pour cette raison qu'ils se sont séparés.
- JL Ils se sont chicanés en raison d'une perte d'argent ? Ils ont pris une émission qu'ils n'ont pas été capables de revendre ?
- RD Ils n'ont pas été capables et ça leur a coûté quelques bonnes pièces. Au cours de sa dernière année financière, avant qu'on ne rachète sa firme, M. Mantha s'était attribué un salaire de 12 000 \$. Je pense qu'il a essuyé une perte dans le bureau de 10 000 \$ à 12 000 \$. C'est comme s'il avait travaillé pour rien. Il était entouré d'un vieux comptable et d'une vieille secrétaire, des collaborateurs de longue date. Il a fermé son bureau à la fin de l'année. Un de ses clients se nommait *l'Union régionale de Montréal des Caisses Populaires*. [Prenons l'exemple du cas où] tu es dans une Caisse populaire et que tu veux vendre 2 000 \$ d'obligations. Tu les amènes à ta Caisse qui les apporte à *McNeil, Mantha* et c'est à cette firme de les liquider et de rapporter l'argent. Il y avait, par exemple, une fabrique de paroisse qui avait émis des obligations mais qui avait de l'argent et voulait en racheter ou en vendre ; c'était le commerce que faisait *McNeil, Mantha*.
- JL Est-ce que *McNeil, Mantha* avait fait beaucoup d'émissions d'organismes religieux et de paroisses ?
- RD Il en avait fait beaucoup mais n'en faisait plus car cela ne se vendait plus. Les communautés religieuses ne construisaient plus. Cette *business* était morte. Elle s'était éteinte. Il restait les 1,000 \$ de temps en temps. Mais comme c'était un homme honnête, il se prenait seulement dix dollars.
- JL Il y en a qui se prenait plutôt cinquante dollars.

- RD Si on considère *Ames* dont on parlait antérieurement, certains prenaient pas mal plus que dix dollars. Ils déclaraient ça comme un escompte. Ce n'était pas mal honnête ça ?
- JL Vous avez acheté la firme en 1973, ce qui signifie que tout ce qui concerne la construction d'églises et le financement des hôpitaux était terminé ?
- RD Il n'y avait plus de financement d'églises. La business que M. Mantha avait toujours faite n'existait plus. Il était membre de l'I.D.A. C'était un courtier d'obligations, il n'était donc pas membre de la Bourse. Au nom d'André Desaulniers, on avait acheté un siège à la Bourse canadienne, il y avait un certain temps.
- JL Au nom de qui ? C'était Desaulniers ?
- RD Oui, oui. Il me semble que c'était au nom de M. Desaulniers. Si je fouille dans les archives de la Bourse, je retrouverai l'information. Il faut remonter dans les années soixante-dix pour le vérifier. On a donc un siège à la Bourse canadienne et on achète *McNeil, Mantha*. Il n'a plus de *business*. Il travaille pour zéro \$. Il veut fermer et sortir son capital. Il a un petit bureau au 360, rue Saint-Jacques. Son bail se termine. On lui propose de l'acheter. On a payé la valeur aux livres, plus dix pourcent peut-être, une petite prime.
- JL Dans une des entrevues pour la revue *Commerce*, il est dit que vous avez payé un montant 77 000 \$ ou quelque chose comme ça.
- RD J'ai toujours pensé qu'on avait payé autour de 100 000 \$. Probablement qu'il y avait 75 000 \$ de capital mais on a payé 77 000 \$. Ou il y avait 72 000 \$ de capital. Il me semblait que c'était autour de 100 000 \$. C'est dans cet ordre de grandeur. Un montant de 77 000 \$, ça a du sens. On parle d'un petit montant. On a néanmoins mis le siège de la Bourse canadienne [dans la transaction]. En ayant un siège à la Bourse canadienne, on était membre de la Bourse, on avait les avantages de la grosse Bourse [Bourse de Montréal]. On était un *old member* de la grosse Bourse, je pense, à ce moment-là. On avait un arrangement. Je ne me souviens plus des termes de l'époque mais on était membre de la Bourse. On pouvait indiquer qu'on était membre de la Bourse canadienne et membre de l'I.D.A. Nos transactions étaient vérifiées par l'I.D.A. La première chose que nous avons demandée, c'est de passer de la juridiction de l'I.D.A. à la juridiction de la Bourse, prétextant qu'on était des courtiers de stock. Les gens de l'I.D.A., n'étaient pas trop appréciés. Quant à notre vérificateur, il n'était pas fier de nous perdre comme client. Il n'avait pas énormément de clients.
- JL C'est comme pour les cartes d'affaires envoyées de Toronto ? L'I.D.A. était gérée de Toronto alors que la Bourse était au moins gérée à Montréal.

RD C'était ça la grosse différence.

Expertise dans les obligations, les actions, la souscription, les cours de finance à la Bourse

RD Richard Gagnon s'occupe des obligations. Il a du métier. Nous [Desaulniers et moi] nous nous concentrons sur les actions, mais nous vendons aussi des obligations. Gagnon s'installe en entrant au sein de syndicats municipaux. Il fait un peu de souscription. Je me souviens que cela a été plutôt bien en général sauf à un moment donné; il y a eu des émissions de la ville de Noranda qu'on a gagnées. Je pense que c'était en 1973 où cela a été difficile. Arrivés au temps des fêtes, quand on vendait un mille et qu'on perdait seulement cinquante dollars, on était fier. Ces émissions-là nous avaient coûté cher, celle de la ville à 8 3/4 %.

JL Marc-André Élie m'a fait remarquer que vous aviez été parmi les premiers à *striper*¹⁷ les obligations.

RD Oui. Je pense que c'est venu de Camille Chouinard qui était très ami avec M. Gagnon et qui connaissait ça, il me semble. On a commencé à *striper* les obligations.

JL C'était des *strips* physiques à ce moment-là ?

RD Oui. On les coupait. Dans le cas des obligations, ce n'était pas si mal, mais dans celui des coupons, c'était plus difficile. Découper des coupons plutôt gros, ce n'était pas facile. Il ne fallait pas les fractionner.

JL Mais vous déposiez physiquement le papier au Trust ?

RD Non. C'était une obligation. Si tu veux le marginer¹⁸, il fallait conserver le titre entier.

JL Je pensais qu'à un moment donné, pour augmenter leur crédibilité, les courtiers avaient commencé à déposer les titres dans des compagnies de fiducie. Vous les gardiez chez vous ?

RD Oui, à cette époque-là, c'était comme ça, c'était une obligation. Plus tard dans le temps, la CDS (Canadian Depository for Securities) s'est mise à les découper et à les garder. Mais c'est bien plus tard. Je me souviens qu'on les mettait dans une filière

¹⁷ *Strip Bonds* : opération financière qui consiste à vendre séparément chacun des coupons d'intérêt et le principal d'un titre obligataire. À cette époque, les titres étaient détenus sous forme physique, "papier" et non électroniquement.

¹⁸ Marginer : obtenir d'une banque un prêt sur marge.

dans la voûte ou on pouvait les donner à la banque en garantie. Mais ce n'était pas du tout donné au Trust.

JL Vous avez été les premiers ou parmi les premiers à faire ça, selon Marc-André Élie.

RD Je ne sais pas si on était les premiers, mais on le faisait dans les débuts.

JL Vous êtes donc membres de la Bourse, vérifiés par la Bourse, sous son autorité. Et alors vous embarquez dans le *block trading*¹⁹ ?

RD On ne s'embarque pas comme ça. Les choses arrivent les unes après les autres. On parlait plus tôt des idées de Desaulniers. On a toujours donné beaucoup de temps à la Bourse. Desaulniers en a consacré au début comme administrateur.

JL Donner du temps, tu veux dire, donner des cours ?

RD Donner des cours, c'était une façon de gagner notre vie. Au moment où Robert Demers était président de la Bourse, il a voulu couper dans les dépenses et il a dû mettre du monde dehors. Le personnel en place n'était pas équipé pour donner des cours. André qui connaissait Robert lui a proposé qu'on s'en occupe.

JL Si on passe en revue le parcours de Robert Demers, on peut dire qu'il a été président de la Bourse et président de la Commission des valeurs mobilières.²⁰

RD Robert Demers était président de la Commission des valeurs mobilières quand on a acheté *McNeil, Mantha*. Il s'est fait dire qu'on était financé par Irving Kott. Je sais qu'il a organisé une réunion pour décider si on nous inspectait en raison de cela. Les couteaux volaient bas dans ce temps-là. On n'était pas les bienvenus. Notre avocat nous avait fait marquer qu'on avait été fondé en 1930. L'ancêtre de *McNeil, Mantha*, selon sa charte, était La Compagnie Déposante du Canada. C'était une charte écrite à la main que j'ai eue sous les yeux.

JL Elle est accessible sur le site Internet de l'IREC. On peut te la montrer.

RD Je l'ai eue dans les mains. La Compagnie Déposante du Canada autorisait d'écrire « établi en 1930 / *established* 1930 ». On a eu des plaintes au sein de la Bourse vu qu'on avait décidé de l'indiquer. De grosses firmes anglaises n'appréciaient pas le fait qu'on avait été fondé avant elles. Ça s'est ensuite tassé.

¹⁹ Bloc trading : transaction boursière d'un montant important, négociée privément par un courtier entre ses clients institutionnels, selon des règles strictes émises par la Bourse.

²⁰ Voir entretien avec Robert Demers.

JL Vous ne décidez pas de foncer dans une direction particulière ?

En charge de la comptabilité, des rapports mensuels destinés à la Bourse

RD Non, on fait des affaires, on gagne notre vie. À cette époque, parce que j'avais étudié à l'École des Hautes Études Commerciales, je me suis retrouvé à m'occuper des livres même si je n'avais jamais désiré devenir comptable. J'ai toujours eu les livres entre les mains dans toutes les organisations dont j'ai fait partie. [Au moment de l'achat de *McNeil, Mantha*], je m'en allais du jour au lendemain, sans avoir d'expérience [en comptabilité]. J'avais été vendeur au détail. Je me retrouve à devoir faire les états financiers. Je n'ai pas les moyens d'avoir un comptable.

JL Mais c'était déjà comme ça chez *Gendron* ?

RD Chez *Gendron*, ce n'est pas moi qui faisais tout, on avait des comptables. Comme je n'ai pas les moyens d'avoir un comptable, c'est à moi de remplir les rapports mensuels à la Bourse. Je n'avais pas de machine à calculer, je calculais tout à la main : les quatorze colonnes sur lesquelles il y avait une trentaine d'items. Je m'occupais des états financiers et le quinzième jour de chaque mois, ils étaient toujours sortis. J'avais des rapports à faire à la Bourse. Le midi, je mangeais tout en faisant les états financiers. J'ai fait ça pendant des années.

JL À partir de 1973, cela démarre tranquillement. Vous faites un peu d'obligations.

RD On fait des obligations. On fait des actions.

JL Quand as-tu eu l'impression que ça a vraiment décollé ?

RD C'était une période extrêmement difficile dans le courtage, si tu remontes à 1973-74-75.

JL C'est la première crise de pétrole. Les taux d'intérêt prennent le bord.

RD C'est exact mais je ne me souviens plus jusqu'à quelle date. Ça a été très, très difficile. C'est au cours de cette période-là que les taux d'intérêt sont partis à la hausse. Les 8 3/4 % des villes comme Noranda, de 1983. Ça devait être en 1973 ou alors en 1975. Il me semble que c'était des 1983, des dix ans. Ça a été très difficile. La première année, on avait, à peu près, fait un *break-even* [budget équilibré]. On n'avait pas gagné grand-chose, presque rien. On s'était à peine payé. On a fait quelques cents. On était quatre quand on a commencé, dont un certain Jules Tremblay qui était un gars de marketing. Il avait été engagé pour faire du marketing mais s'est cru un vendeur. Il a

essayé de faire de la vente et de ne s'occupait pas de marketing. Au bout d'un an, il nous a quitté.

La première année, on a eu des revenus de quelques mille dollars ou peut-être plus. La deuxième année on a fait une dizaine de mille, je pense. Après ça, je faisais mon cent mille. On avait droit à 100 000 \$ au petit taux d'imposition. J'arrivais toujours à 100 000 \$ ou 150 000 \$. Lorsque j'en avais davantage, je l'indiquais comme « commission à payer » ou quelque chose comme ça.

JL Ton taux marginal d'imposition était toujours bon.

RD Il a toujours été « le petit taux ». Les premières années en tout cas et pendant un grand laps de temps. C'était tout à fait légal et clair.

CL Si vous permettez, M. Labrecque, pour préciser des dates ; j'ai la date exacte de l'achat du siège de Desaulniers sur le *Curb Market / Bourse Canadienne* : le 8 mars 1971. La Bourse de Montréal a racheté tous les sièges le 31 décembre 1973. C'est donc entre 1971 et le 31 décembre 1973.

RD En 1971, ça a du sens. On l'a déposé, donné, transféré à la Bourse. Il a dû y avoir une compensation pour cela. Je pense qu'on l'avait acheté à la *gang* aussi. C'était le même actionnaire. On l'a mis au nom du bureau. Le bureau est devenu le propriétaire. Il fallait être membre de la Bourse. Comme on était membre, on avait le droit au nom de *McNeil, Mantha*, à ce moment-là. Je n'aurais pas pu te dire à quelle date c'était, mais je me souviens qu'on le détenait. En 1971, cela a de l'allure.

JL En 1974, les taux d'intérêt partent à la hausse et redescendent tranquillement en 1975-1976. Quand as-tu eu l'impression que vos affaires ont vraiment décollé ?

Leader des transactions sur les options à la Bourse et mainteneur de marché dans les options

RD Quand le marché est reparti, on a commencé à refaire de bonnes affaires. Je pense que c'est en 1974 que les options ont commencé à Montréal. Je pense que vous pourriez me confirmer l'année.

M. Desaulniers est celui qui a installé le *trading* des options à la Bourse de Montréal. À ce moment-là, on a commencé à faire des options, à être *market makers* des options. Je me souviens que personne ne connaissait ça les options mis à part Desaulniers²¹. En

²¹ Voir entretien avec André Desaulniers, p. 11.

1975 je faisais le calcul du capital pour la Bourse. L'inspecteur de la Bourse n'y connaissait rien. C'était un anglophone de Toronto qui travaillait à Montréal, un certain Gibson, il me semble.

JL Il n'avait jamais vu une option de sa vie et était encore moins capable de la calculer.

RD Non, il n'avait jamais vu une option. Il se présente au bureau et recalcule nos résultats en m'annonçant : « tu es sous-capitalisé²² si tu calcules les options. Le besoin de capital se calculait aussi pour les options. Lui, le crédit [obtenu] quand tu vends les options, il ne te le donnait pas. J'étais rendu, selon lui, sous-capitalisé. J'en parle à André pour lui demander comment il calculait ça de son côté. Il me l'explique. L'inspecteur ne rappelle pas. J'étais plutôt nerveux. Entre parenthèses, tout le temps où j'ai géré un bureau de courtage, je n'ai jamais eu un mois sous-capitalisé. Un bureau qui, à l'intérieur de deux années, avait deux fois un résultat sous-capitalisé était considéré comme un bon citoyen. Moi, je n'en ai jamais eu un. André appelle finalement l'inspecteur : « Well, it seems that you may be right. » Il n'a pas dit qu'on avait raison. C'est une manière à l'anglaise de dire d'accord sans le dire.

On a commencé à faire des options et à être mainteneur de marché dans les options. C'était le début des ordinateurs durant ces années-là. Dans sa grande sagesse, Desaulniers avait acheté un ordinateur chez Radio Shack. On l'avait payé 2000 \$ pour 1000 octets de mémoire. Un ko de mémoire cela coûtait 2000 \$. Un meg [de mémoire vive] ce n'était pas une grosse affaire.

Avec cet ordinateur, André a fait des petits programmes pour *edger*²³ des options. C'était les balbutiements de cela. Ce qui est intéressant avec les options, c'est que lorsque tu les achètes, tu sais ce que tu vas perdre dessus, c'est-à-dire le prix que tu les as payées. Tu vends à découvert un certain nombre d'actions, selon tes ratios et le programme que tu as fait pour te *edger*. Si le marché lève, tu as plus d'options; tu fais du *cash* avec tes options, tu perds avec tes actions mais il y a une proportion où tu fais de l'argent. Si le marché s'écroule, tu effaces tes options. Tu perds mais tu fais du bon *cash* sur ton *short*²⁴. Tu es toujours en position de profit ou presque. Le seul moment où tu ne fais pas de profit, c'est dans le cas où le marché reste à la même place. Ta prime d'option s'en va tranquillement et ton *short* reste à la même place. Le problème

²² Sous-capitalisation : en termes boursiers signifie que la firme ne dispose pas du capital nécessaire pour assumer les risques de son niveau d'opération; si le fait est établi, la firme perd immédiatement son droit d'opérer.

²³ *Edger* : opération financière pour protéger un risque existant.

²⁴ *Short*: Pratique consistant à vendre un titre que l'on ne possède pas (à découvert) avec l'intention de le racheter à plus bas prix plus tard.

qui se présentait à moi, c'est qu'à un moment donné les courtiers me rachetaient mon *short*.

JL Te racheter, c'est *buy in* ? Tu es obligé de respecter les dates et si tu ne respectes pas ces dates, le gars qui a acheté tes actions, il achète tes actions à ta place.

La pratique d'emprunter des actions

RD Au début, il t'endure mais au bout de quinze jours, trois semaines, il va te racheter. Il fallait qu'on *short*. On essayait de rouler pour acheter et revendre, livrer le « vieux ». À un moment donné, je m'aperçois qu'à New York, ils prêtent des *stocks*. Ça s'emprunte des *stocks*. Je vais faire un tour à New York pour regarder comment ils procédaient. En revenant, je vais voir la Caisse de dépôt qui avait tous les *stocks* en ville, pour leur expliquer qu'on pouvait les emprunter. La Caisse de dépôt m'a donné un gros bureau d'avocats externes comme partenaire. Moi, pas plus brillant que cela, je n'ai pas pris d'avocat de mon côté. Je me suis assis avec un de leurs avocats et on a fait un contrat.

Je me souviens qu'à un moment donné, cela a passé à un cheveu que tout ne casse car il voulait me tenir responsable en cas de pépin et dans le cas où le gouvernement n'accepte pas qu'il y ait un net d'impôt et nous tienne responsables. Je lui ai mentionné qu'il s'agissait là d'un *deal breaker*²⁵ et que dans le cas où il pensait inclure cette clause, il n'y aurait pas de transaction. Je me suis battu seul contre un gros bureau d'avocats et on a fait le contrat. On a alors commencé à emprunter des actions.

JL C'est la Caisse de dépôt qui a débuté ce commerce-là ?

RD Je pense que j'ai démarré avec la Caisse de dépôt et après j'ai embarqué d'autres institutions. C'est moi qui ai amené cette pratique à Montréal. J'en suis très fier. Je ne l'ai pas apportée pour faire de l'argent mais plutôt pour régler mon problème de *buy in*.²⁶ Mais aujourd'hui, tu sais ce que représente cette *business*-là. C'est une très, très grosse *business*. Des millions et des milliards qui se brassent avec ça [cette pratique-là]. C'est moi qui ai apporté ça à Montréal. J'ai fait le premier contrat avec la Caisse de dépôt.

²⁵ *Deal breaker* : clause d'un contrat qui entraîne la rupture des négociations si elle est maintenue.

²⁶ *Buy in* : selon les règles d'une bourse, l'acheteur d'un titre qui, après une période déterminée, ne reçoit pas livraison telle que convenue, peut acheter le titre d'une autre source et en facturer le prix au vendeur.

- JL Ton idée, c'était de dire que la Caisse avait les actions et qu'elle ne les vendrait pas tous.
- RD Elle avait toutes les actions. Les actions sur lesquels se transigent les options, ce sont juste de belles grosses actions. Les belles grosses actions, on les avait tous. C'est la raison pour laquelle j'ai tout de suite pensé aux gens de la Caisse. Normalement, il devait y avoir un gars intelligent qui aurait dû comprendre. Je dis « normalement » parce qu'à cette époque-là, ce n'était pas toujours le cas. Les gars qui géraient les cages, ce n'étaient pas tous des lumières.
- JL La *business* d'option démarre, la *business* de prêter des titres démarre aussi parce qu'il faut que tu te protèges.
- RD Il faut que j'emprunte un peu, mais j'essayais de développer la pratique, de former les institutions aux emprunts de titres; mais ce n'était pas pour mon usage. Je ne faisais pas d'argent avec ça.
- JL L'idée c'est de se dire si on fait ça et si le marché monte, si le marché descend, etc. Le seul problème que tu rencontres c'est lorsque le marché ne bouge pas. Aujourd'hui, les gars transigent la volatilité.
- RD C'est ça. Tu sais combien tu vas perdre. Tu ne perds pas une fortune, tu perds un peu. Si tu perds, tu peux faire du profit sur une autre opération.
- JL Autre chose : le Parti Québécois rentre au pouvoir en 1976.
- RD Richard Gagnon pensait que nos problèmes étaient finis, qu'on aurait des commandes de la Caisse de dépôt vu que le PQ était au pouvoir. Je pensais la même chose mais on n'en a pas eu davantage. Et il n'y en a pas eu depuis. Est-ce qu'il y aurait eu autre chose ?
- JL Non, non.
- RD La seule chose que j'ai connue à ce moment-là, c'est un gars comme toi qui nous a aidé quand tu étais chez Hydro-Québec et que tu nous passais des commandes. Je m'en souviens bien.
- JL La blague, c'est que j'avais besoin de gens discrets pour faire des affaires pour le Fonds d'amortissement de Hydro-Québec.
- RD Et tu les avais ! Est-ce qu'on était assez discrets à ton goût ?

- JL Je les avais ! Mais vous étiez tellement peu connus que je me souviens du moment où Richard Gagnon m'avait dit : « je viens d'appeler un gars qui m'a dit *McNeil who ?* »
- RD J'ai apprécié cela Jean et je te dirais que je ne n'aurais jamais refusé de venir te rendre service. J'ai beaucoup de mémoire quand il s'agit de ces choses-là.
- JL Moi, je faisais des mauvais coups pour améliorer les titres de Hydro, mais il y avait des gars discrets pour les camoufler
- RD Cela me donnait des commandes.
- JL Donc, le PQ arrive aux commandes. Entre parenthèses, Marc-André Élie nous a dit la même chose : Louis Rousseau est allé voir Claude Prieur à la Caisse de dépôt et lui a dit : « Je vais fermer mon compte, je n'ai pas besoin de toi. »

Transiger à la Bourse de Montréal plutôt qu'à la Bourse de Toronto

- RD Je peux te dire une chose. Nous avons à l'occasion une commande de la Caisse de dépôt. Durant cette période, nous n'étions pas membres de la Bourse de Toronto. Nous étions juste membre de celle de Montréal. À Toronto, je m'adressais à un *trader* du nom de Dany qui était chez *Maison Placements Canada Inc.* Il me donnait un excellent service. Lorsqu'on avait une commande pour une action qui se transigeait aux deux places et qu'il n'y avait pas de marché à Montréal - souvent à Montréal, il n'y avait pas de marché - on faisait venir à Montréal le gars de Toronto qui misait et on faisait la transaction à Montréal. À cette époque-là, tu payais 50 % de la commission si tu faisais la transaction à Toronto. Si tu la faisais à Montréal, on te donnait un *jitney*²⁷. Je pense que cela me coûtait 25 % - même pas - de commission. Dany faisait tout ça pour nous. Je me souviens, entre autres, de deux *smarts* qui étaient au pupitre de la Caisse de dépôt. Ils nous avaient fait acheter du Falconbridge. On l'avait acheté à Montréal. On nous avait appelés cinq fois pour vérifier la transaction parce que ça ne se pouvait pas qu'on ait négocié du Falconbridge, à Montréal. Juste pour dire qu'à ce moment-là et durant une longue période de temps à partir de là, les intervenants qui auraient pu faire quelque chose pour le marché de Montréal ne l'ont pas fait. Ils n'ont pas tenu leur bout.
- MT Est-ce que vous pouvez élaborer sur ce sujet ? C'est très intéressant ce que vous dites. Qu'est-ce qu'ils auraient pu faire ?

²⁷ Jitney : Utilisation d'un autre courtier membre de la bourse ; l'exécutant jouissait d'un taux à escompte à cause de son statut de membre d'une autre bourse.

RD Ce qu'ils auraient pu faire ? Exiger que les transactions se fassent à la Bourse de Montréal. Je ne dis pas qu'ils devaient donner les commandes à *McNeil, Mantha*, ce n'est pas ça que je veux dire. Mais si tu donnes ta commande à D. S. ou n'importe qui, tu peux exiger que la transaction se fasse à la Bourse de Montréal. C'est toi le client. Tu peux le demander.

MT Qu'est-ce qui explique que cela ne se faisait pas ?

RD Pourquoi ils ne le faisaient pas ? Parce que toutes les commandes s'en allaient à Toronto.

MT Oui mais si toutes les commandes s'en allaient à Toronto, c'est parce qu'on n'exigeait pas que cela se fasse à Montréal. Y-a-t-il une raison pour laquelle on ne l'exigeait pas ?

RD Ce n'était pas liquide, Montréal.

JL Un, ce n'était pas liquide. Deux, s'ils forçaient la transaction à Montréal, tout le monde savait que cela venait de la Caisse de dépôt. Les gens se disaient que la Caisse, c'était les vendeurs.

RD Tout le monde le savait. Dans ce domaine, c'est comme dans n'importe quel autre : ou bien tu ramasses une commission au-dessous de la table, ou bien tu ramasses des petits avantages, ou bien tu fais plaisir à tes chums. Je n'accuse personne de rien, mais cela a toujours été comme ça. Tant qu'il y a de l'humain, il y a de l'« humanerie ». Les gars aidaient leurs chums, c'est tout.

Je sais, par exemple, qu'il y avait de bons courtiers de Montréal qui allaient jouer aux cartes avec les gars du ministère des Finances, à Québec. Ils s'arrangeaient pour perdre. Les gars [de Québec] ne savaient pas jouer. [Ainsi,] les gars du ministère étaient « très bons » pour jouer aux cartes... Il y avait toutes sortes de tactiques.

JL Le PQ arrive au pouvoir. Cela ne change rien...?

RD Plus ça change, plus c'est pareil.

Mise en place du Régime d'épargne-actions et « cohabitation » avec les syndicats

JL M. Parizeau démarre toutefois le R.É.A. [Régime d'épargne-actions]

RD Oui, M. Parizeau démarre le R.É.A. Nous étions parmi les premiers à embarquer là-dedans. Nous sommes ceux qui avons réalisé la première ou la deuxième émission

avec la firme Cascade. Nous avons eu la chance de démarrer avec un gros gagnant. Ça nous a aidés.

JL Du côté obligataire, M. Parizeau bouscule les syndicats en 1978 et dès ce moment, vous commencez à avoir plus de participations.

RD On a commencé à avoir davantage de participations mais ça n'a pas été si facile. Rentrer dans les syndicats, cela a été très difficile. Je ne me souviens plus du nom du gars qui était venu nous menacer et dire qu'il nous donnait 60 000 \$ par le *Special Sales Group*²⁸. Richard Gagnon n'était pas là quand il était passé faire son tour. [Selon lui,] on n'aidait pas, on nuisait au syndicat car nous étions amis, André et moi, avec un gars de chez Montreal Trust à Toronto. Il achetait pour nous des obligations du Québec, à Toronto. On les lui rachetait. Il [l'ami du Montreal Trust] n'en voulait pas et de toute façon, il n'en achetait jamais une. Le gars de chez Montreal Trust achetait les obligations du Québec. Nous, on allait lui racheter à 1/8 % plus cher. On faisait du volume et on servait nos clients. Le visiteur est venu me dire qu'on travaillait contre lui, qu'on déplaçait des obligations, qu'on les « dévendait » à Toronto pour les déplacer. Je l'avais envoyé balader et mis dehors.

JL C'était un gars de la province ?

RD C'était un gars de la province qui arrivait en ville avec son gros cigare. Comment s'appelait-il déjà ? Il a fini ses jours à la Banque Laurentienne. Dans ce temps-là, il était au ministère des Finances. Il allait voir les courtiers. Il était venu m'expliquer qu'on n'aurait plus d'obligations si on continuait à agir de cette façon, à déplacer des obligations. Tu connais la *game* qui se jouait à l'époque. Il n'y avait personne en dehors du Québec qui en achetait des obligations. Il [Le gars de chez Montreal Trust] était fier d'arriver à en vendre à Toronto et dans l'Ouest, mais c'était arrangé avec les gars de la rue pour que cela revienne [à Montréal]. Il y avait juste lui [le gars des syndicats] qui n'était pas assez intelligent pour comprendre ça.

MT Mais qu'est-ce qui explique le fait que cela a été aussi difficile, même à cette époque-là, de rentrer dans le syndicat.

RD En tant que gros courtier, si tu as la manne pourquoi la partagerais-tu ? Explique-moi pourquoi ?

Prédominance de certaines grosses firmes de courtage

²⁸ Special Sales Group : Attribution spéciale de titres à une firme qui n'est pas membre d'un syndicat.

- JL *Ames* contrôlait tout. Quand le parti libéral est revenu au pouvoir, *Ames* a recommencé à contrôler. Cela a vacillé un petit peu [à l'époque de] Daniel Johnson mais cela n'a pas vraiment changé.
- RD Et si ce n'était pas *Ames*, c'était un autre. C'était *Gundy*. Et *Gundy*, c'était pareil. Dans ce temps-là, *Gundy* faisait la pluie et le beau temps partout. *Gundy* détenait tout. Pourquoi, nous en aurait-il donné ? S'il nous les donne, Il ne fait pas du tout de profit.
- JL Même s'il ne les vend pas. Comme Raymond le dit, à un moment donné, *Ames* ne vendait pas ses obligations. Il vendait et rachetait des obligations qu'il était capable de passer au fonds d'amortissement.
- MT Est-ce que c'est parce qu'il avait le capital pour le faire ?
- RD Absolument.
- JL Il avait surtout le moyen de le faire : il contrôlait le fonds d'amortissement.
- RD Il avait le capital aussi. Ça n'en prend pas du capital ou presque pas. Tous les règlements étaient faits par eux. Ce n'est pas une blague.
- JL C'est pour cela que les associés de *McNeil*, *Mantha* ne voulaient pas être contrôlés par l'I.D.A. C'est l'I.D.A. qui faisait les règlements. C'est quelqu'un de Toronto qui contrôlait l'I.D.A. C'est la raison pour laquelle *McNeil* voulait être contrôlés à Montréal, car son monde était capable de parler au gars qui faisait le règlement à Montréal.
- RD J'ai exercé toute ma vie ce métier. J'ai vu le gouverneur de la Bourse, le président, nous arrive avec une motion – je ne me souviens plus comment c'était arrangé mais – qui impliquait que si tu étais un gros courtier, tu n'avais plus de problème, tu pouvais faire-ceci-ou-cela²⁹ Mais si tu étais un p'tit cul, c'était une autre histoire. Je lui ai dit : « Monsieur le président, y a-t-il des membres A et des membres B ici ou est-ce qu'on est tous juste des membres de la Bourse ? » À un moment donné, il faut faire attention à ce que tu fais. Il ne faut pas que tu favorises tes gros membres au détriment de tes petits membres. En tout cas, j'avais empêché de faire passer cette motion.
- JL Vous tombez bien avec les R.É.A.

Constitution d'une équipe de vendeurs

²⁹ voir entretien avec Jacques Brault, p. 22 , qui décrit le même problème.

RD On a pensé que c'était quelque chose d'intelligent et on a embarqué dedans. Jusque là, on n'avait pas travaillé fort pour aller chercher des vendeurs. On a d'abord pensé qu'on pouvait faire de la souscription et faire distribuer par d'autres courtiers, comme à New York où il y a ceux qui font de la souscription et ceux qui distribuent. Mais à Montréal, ce n'était pas possible. On a donc commencé à chercher des vendeurs. C'est à partir de ces années-là, en 1982-1983, qu'on a développé une équipe de vendeurs de détail, de façon accélérée. J'essayais de trouver des femmes comme vendeurs mais c'était difficile.

JL Pourquoi ?

RD J'avais observé qu'il y avait de plus en plus de femmes veuves qui avaient de l'argent à placer. Il aurait été bien que ce soit une femme qui vende des R.É.A. auprès d'elles. Mais à chaque fois que je prenais une femme [à l'essai], je manquais mon coup. Au début, je voulais tellement recruter une vendeuse que je fermais un peu les yeux sur ses compétences et cela ne fonctionnait pas. À partir du moment où j'ai misé davantage sur les compétences, j'ai réussi à trouver de bonnes candidates. On a donc monté un grand nombre de vendeurs pas mal formés pour développer le marché et on a continué à distribuer.

JL Est-ce que le fait que les décisions du syndicat obligataire ont été prises plus par la province que par le groupe de gérance vous a aidé ?

RD Cela nous a permis d'être membre et d'avoir une participation qui était plus équitable, évidemment. Mais en tant que courtier, tu penses toujours que tu n'en as pas assez, c'est clair. On pense ça mais il faut être réaliste. Il est certain que cela a été beaucoup mieux mais encore là, je ne suis pas sûr que cela avait été fait parfaitement; mais c'était mieux qu'avant.

JL En quelle année Richard Gagnon est-il parti ?

RD Il nous avait dit avoir un rêve dans la vie qu'il partageait avec sa femme : celui de partir une auberge. C'était surtout le rêve de sa femme. Il a été très gentil de nous le dire au moins un an d'avance qu'il voulait s'en aller. On était public.

JL Vous étiez déjà public à ce moment-là ?

RD Je crois que oui. On avait un bloc de contrôle, on était tout le monde à la table. On a racheté [la part de] Richard. On n'a pas eu de problème. Mais je ne me souviens pas de tout.

Devenir une compagnie publique pour financer l'expansion

- JL Peux-tu nous parler de ce qui s'est passé quand vous êtes devenus public ? Avant 1984, ce n'était pas possible. Les règlements de la Bourse ne le permettaient pas.
- RD C'est ça. Ce qui est arrivé à un moment donné, c'est le fait qu'ils ont changé le règlement pour permettre aux banques certains achats. La Banque Royale voulait acheter D.S [Dominion Securities]. Et D.S. s'est arrangé pour faire changer les règlements pour être capable de vendre et faire un gros profit en vendant à la Banque Royale.
- JL Ça c'est en 1986.
- RD 1986 ?
- JL ...mais la loi des banques avait été changée avant ?
- RD Mais « aller public », ça c'était fait avant cela, en 1984.
- JL Vous êtes « allés public » aussitôt que cela a été permis ?
- RD Presque, oui. « Aller public », à ce moment-là, cela permettait d'avoir du financement. C'est aussi simple que ça. C'est bien beau de vouloir faire de la souscription mais on n'était pas des gars riches nous. Nous n'avions pas de *moneyback*³⁰ derrière nous. Mon père n'est pas venu au monde avant moi, la même chose pour Desaulniers ou pour les autres. C'est entièrement notre *cash*, et un peu plus, que nous avons investis dans notre affaire. C'était notre chemise et notre chemise a toujours été au bâton.
- JL Ton *cash* plus un peu d'emprunt ?
- RD Plus un peu d'emprunt. Je disais toujours lorsque tu reçois ta paye, tu fais trois tas, trois petits paquets. Un paquet que tu vas amener à la banque, un paquet que tu donnes à ta femme et l'autre paquet que tu envoies à l'impôt. Tu recommences ensuite à travailler. Tu n'as pas une cent pour toi. J'ai fait cela toute ma vie.
- Comme tu vois, on a développé des idéaux au fur et à mesure. On n'est jamais parti en puzzle sur un bord ou l'autre. Cela se développait tranquillement.
- MT Moi, j'ai d'autres questions. Vous vous êtes retiré du monde du courtage en quelle année environ ?

³⁰ Moneyback: support financier extérieur au capital de la firme, provenant de source familiale ou autre, pouvant être utilisé au cas de besoin.

RD Cela ne fait pas longtemps. Cela fait cinq ans.

Situation prévalant dans le milieu du courtage à la suite du big-bang de 1987

JL Expliquez-moi un peu l'atmosphère qui régnait, la situation à la suite du big-bang de 1987 où les banques récupèrent...

RD Les banques ont tout ramassé. Je vais vous donner des exemples. Nous avions un bureau qui employait pas loin de 300 employés. Nous étions un des bons bureaux de recherche de Montréal. J'avais de très, très bons analystes. Une équipe à Montréal et une équipe à Toronto. Or, il faut avoir de la *business* institutionnelle pour payer ces analystes. La façon dont cela fonctionne, c'est que le client institutionnel qui est satisfait de ta recherche, t'envoie de la *business* pour payer pour ta recherche. La situation était néanmoins la suivante : les gros souscripteur, comme D.S. ou Gundy – D.S. a d'ailleurs pris la pôle dans tout ça – contrôlent tout le marché. Prenons l'exemple de la dénationalisation d'Air Canada et de Pétro-Canada qui s'est faite à trois mois ou six mois d'intervalle. Je ne me souviens plus de quelle compagnie est devenue publique en premier. *McNeil, Mantha* a eu 1 % ou $\frac{1}{2}$ de 1 % d'émission. Je pense que c'est $\frac{1}{2}$ de 1 % ou plus sûrement $\frac{1}{4}$: une toute petite parcelle. C'est ce que tu as à donner à tes clients de détail. Dans ce temps-là, on était probablement les deuxièmes courtiers au Québec. Il y avait *Lévesque* et nous. On était les deuxièmes au Québec, on ne recevait qu'un $\frac{1}{4}$ de 1 % c'est-à-dire une poussière, mais il fallait servir nos clients institutionnels et nos clients au détail. Quand la deuxième dénationalisation a eu lieu, c'est le gouvernement conservateur qui était en place, avec Brian Mulroney comme premier ministre. On a engagé un avocat qui est devenu ou qui était sénateur à ce moment-là, pour faire la promotion de notre firme auprès des syndicats pour nous faire avancer et pour que nous puissions avoir un plus fort [pourcentage de l'émission]. On en a toutefois eu la même quantité avec une note d'honoraires à payer à l'avocat, en plus. Cela vous donne une idée. Après ça, le client institutionnel t'explique qu'il veut bien t'en donner de la *business* et payer pour ta recherche car tu as la meilleure recherche au monde. Même si ma recherche est meilleure que n'importe quelle autre, j'ai néanmoins un gros problème : si je ne donne pas de *business* à D.S., quand il va arriver avec les émissions d'Air Canada dont j'ai absolument besoin, il ne m'en donne pas ou juste un peu. Il les donne aux autres. Il faut que je lui donne de la *business* pour avoir ses nouvelles émissions et moi je ne suis pas capable de les avoir et de lui fournir. Tu es placé devant un beau dilemme. Tu as les meilleurs analystes que tu payes à prix d'or, mais tu ne vas pas chercher la *business* que tu devrais aller chercher pour payer pour ces gens-là. Et ce n'est pas

parce que les institutions ne veulent pas. Elles veulent bien mais elles n'ont pas le choix. La Caisse de dépôt a toujours fonctionné de façon tout croche dans tout cela. Elle n'a jamais voulu aider pour aider. Lorsque tu veux développer quelque chose à Montréal, c'est difficile. Il y a des gens qui sont surpris qu'il ne reste plus rien à Montréal. Lorsqu'il a été question de fermer la Bourse de Montréal et de l'envoyer à Toronto, il y a eu un tollé mais on s'est aperçu que personne n'avait rien fait pour contrer cela. Ce fut la même chose pour les courtiers. À un moment donné, ce n'était plus vivable pour moi. Je ne pouvais pas avoir de *business* pour fournir cette *business*-là et commencer à perdre de l'argent. Une année, j'ai échappé [perdu] cinq à huit millions. C'est énormément de *cash* et c'est ton *cash*. Parce que tu n'as pas de *business* qui rentre pour payer ton infrastructure, tu es un courtier moyen. Tu n'es plus petit mais tu n'es pas encore gros. Tu as les dépenses des gros, pour la recherche notamment, mais le revenu des petits. Ça ne fonctionne pas. Tu es obligé de vendre, tu n'as pas le choix. Lorsque vient le temps de perdre tes employés qui sont très compétents, les meilleurs au monde, ceux que tu as contribué à former, tu ne les renvoies pas chez eux. Tu essayes de leur trouver une place. Quand *D.S.* nous a approchés, c'était la meilleure façon d'installer mon monde. *D.S.* a d'ailleurs été très surpris de la qualité du personnel qu'ils ont engagé alors. Ils en ont eu beaucoup plus pour leur argent que ce qu'ils pensaient. Je peux dire que cela a été quasiment, dans certaines sections, un *reverse take-over*. Aujourd'hui, il y a des gérants de *D.S.* qui sont des anciens de *McNeil*, *Mantha*. Les meilleurs vendeurs de *D.S.* sont des anciens de *McNeil*, *Mantha*, etc. Je suis encore assez proche d'eux pour le savoir.

MT En passant, pour la petite histoire, *D.S.* n'a pas voulu que l'on cherche quoi que ce soit dans leurs archives.

RD Je ne les blâme pas.

MT Ils ont fermé la porte, contrairement à la Financière Banque Nationale.

RD Oui, mais ce n'est pas pareil. Avec moi, *D.S.* a été correct parce qu'à ce moment-là, il y avait des gars comme Ray McKay et Tony Fell. C'est un excellent, un grand bonhomme. M. McKay était le chef des opérations de *D.S.* et moi j'étais le chef des opérations de *McNeil*. Même titre, même fonction mais on ne se compare pas. J'ai toujours eu des entrées et ce que j'ai demandé je l'ai eu tout le temps. Mes associés et moi avons toujours été traités aux petits oignons.

JL Ce que je peux te signaler, c'est que ce que tu viens de dire, c'est aussi ce que nous a mentionné Marc-André Élie, lors de l'entrevue que nous avons eue avec lui.

Aujourd'hui, au sein de *D.S.*, les courtiers les plus actifs et les plus dynamiques viennent tous de chez *McNeil, Mantha*.

Les courtiers versus les banquiers

RD J'ai toujours pensé que tant que ce seront des courtiers qui dirigeront ces grosses boîtes comme *D.S.*, pour le courtage, cela devrait fonctionner. Quand ce ne seront plus des courtiers, cela deviendra des banquiers. C'est d'ailleurs presque déjà devenu des banquiers, presque. M. Laflamme travaille encore chez *D.S.* mais cela s'en vient. Dans une dizaine d'années, il n'y aura plus de courtiers chez *D.S.* Ce sera juste des banquiers. Ils raisonnent en banquiers, *gèrent* en banquiers, pensent en banquiers. Ce sont des banquiers.

MT Quelle est la différence avec des courtiers ?

RD Ils ne prennent pas de risque. Ils ont les fesses serrées. Ils ont plutôt peur.

JL Ce que j'ai compris, c'est qu'ils uniformisent tout.

RD Oui, effectivement. C'est un peu caricatural ce que je viens de dire mais c'est sûr. Personne n'est capable de prendre des décisions. Il existe un livre contenant les règlements à suivre et tout y est écrit. Si ce n'est pas marqué dans le livre, personne n'est capable de prendre une décision.

JL Et c'est dans toutes les organisations. Ce n'est pas juste une organisation [au sein de laquelle cela se vérifie], c'est dans toutes. Les petites et les grosses banques

MT Il y a une grande question qui nous taraude. On a un groupe de courtiers québécois francophones qui est confronté à des grandes firmes de courtage comme *Ames, D.S., Gundy, etc.*, au cours des années 1970 et au début des années 1980. Il y a un gouvernement qui en principe, à partir de 1976, est relativement favorable au développement...

RD Je vais me permettre une parenthèse. C'était les mêmes fonctionnaires. Les fonctionnaires rouges sont toujours là. Quand les péquistes ont perdu, les fonctionnaires péquistes sont restés là. Il ne faut pas perdre de vue qu'à un moment donné, il y a eu une volonté politique. Tu as raison sur ce point. Mais si les fonctionnaires ont en tête que cela ne marchera pas, c'est pris dans le ciment.

MT Si j'ai bien compris, on a un groupe de grands courtiers anglophones – *Ames, Gundy* et compagnie – qui détiennent le gros du marché, surtout pour les obligations

gouvernementales. Ils ne veulent pas lâcher ce marché parce que c'est payant et qu'ils ne souhaitent pas que ce soit les francophones qui se l'accaparent. Ce que vous me dites, c'est que la machine – que cela soit la Caisse de dépôt ou que cela se situe au sein du ministère des Finances – est incapable ou ne veut pas, ou n'a pas le cran, ou encore n'a pas l'énergie de le faire.

RD C'est un peu de tout cela. On n'a pas l'intérêt de le faire quand cela va bien. Tu allais à la pêche, tu te faisais inviter à luncher. Tu partais de Montréal pour aller jouer aux cartes à Québec et manger avec les gens du ministère des Finances. Ils faisaient la fête ensemble.

MT Arrivent le milieu des années 1980 et le big-bang et à ce moment-là évidemment, face au capital des grandes banques qui veulent s'approprier tout ce secteur...

RD des associés, des bureaux de courtage qui sont là. On a toujours transigé les actions entre associés, à valeur au livre, avant d'être public. Du temps de *Geoffrion*, cela se transigeait de cette façon, partout et tout le temps. Tout d'un coup, il y a des banques qui sont prêtes à payer x fois la valeur au livre. Cela s'est fait jusqu'à trois [fois la valeur au livre] et il y en a une [transaction] même une fois à trois et demie. Je pense que c'est celle quand Marc-André Élie a vendu *Molson, Rousseau* à *D.S.*

JL Marc-André a bien vendu.

RD Il a vendu [sa firme] plus qu'une fois. Cette fois-là, ensuite il l'a vendue à la Banque Royale. Puis la Banque Royale a racheté leurs actions qui étaient spéciales à un autre prix. Si l'on compte, cela fait trois fois, voire quatre fois. C'était le même bureau. Ils ont vendu le bureau au moins trois fois.

RD Les gros associés voulaient le *cash*, c'est la raison pour laquelle ils se sont arrangés [entre eux]. Ce sont eux qui faisaient les règlements à l'I.D.A. et partout. De sorte qu'ils les ont modifiés [en leur faveur] les règlements. Même chose pour les règlements au sein du gouvernement. M. Wilson qui était un ancien associé de *D.S.* a ensuite été ministre des Finances. Je l'ai vu prendre de mauvaises décisions pour le courtage mais j'ai l'impression que c'est parce qu'il ne comprenait pas [assez bien le domaine du courtage]. Si tu mets des fonctionnaires à Québec...

J'ai vu des choses mais je ne devrais pas embarquer dans le sujet. J'avais parti ECE Compensation³¹ qu'on a vendu à des Américains qui avaient du capital. On manageait tout depuis Montréal. J'ai quitté en raison de mon âge, à 72 ans. À mon départ, ils ont

³¹ C. A. Compensation : nom d'une firme qui effectuait les opérations de comptabilité et de livraison de valeurs pour de petites firmes désireuses de se départir de ces tâches.

nommé un anglophone de Toronto et ils ont réussi à s'en aller chez le diable et à devoir fermer. Moi, je faisais du *clearing*. On avait une boîte qui organisait tout pour faire du *clearing*. Les fonctionnaires québécois n'ont jamais voulu donner un coup de main sur le change étranger. Je ne sais pas pourquoi. C'était des fonctionnaires péquistes qui ne bougeaient pas. Je trouve que ce n'était pas correct.

JL Lorsque la machine n'a pas intérêt à faire quelque chose, elle ne bouge pas. Son jeu est de garder le *statu quo*.

RD Même s'il y a une volonté politique du gouvernement et des ministres pour aller dans une direction, si cela ne fait pas l'affaire des fonctionnaires, ils consentiront à travailler dans cette direction mais cela n'avancera pas.