

Entretien avec M. Claude Guy

Date : 25 août 2015

Lieu : Bromont

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.

Parcours scolaire et débuts professionnels

Premiers pas dans le monde de la finance auprès de *Canadian Alliances Corporation*

Vendeur numéro un à travers le Canada chez *W.C. Pitfield*

Association avec la famille Brault pour assurer la relève de la maison

La concurrence des maisons anglophones

Présence au Comité de régulation de la Bourse canadienne à titre de président

De *Brault, Guy, O'Brien* à *Molson, Rousseau*

Achat de *Molson, Rousseau* par *Dominion Securities*

Réalités des maisons de courtage québécoises dans les années 1960-1970

Conquête du monde du courtage par les banques

Parcours scolaire et débuts professionnels

CG Je suis né à Montréal, le 15 mai 1930. Mon père s'appelait Roméo Guy et ma mère Marguerite Lapointe. Mon père était représentant sénior pour la maison *Tooke Brothers*, fabricants de chemises. C'était leur meilleur représentant. En 1936, la compagnie lui a offert d'aller ouvrir le territoire de la ville de Québec. La famille est donc partie s'installer à Québec alors que j'avais 6 ans. Nous y sommes restés pendant 11 ans.

JL Donc, de 1936 à 1947.

CG C'est exact. À Québec, j'ai débuté mes études primaires et j'ai poursuivi mes études secondaires, soit les quatre premières années des études classiques au collège Saint-Charles-Garnier, un collège de Jésuites. Après cette onzième année, nous sommes revenus à Montréal où je suis allé au collège Sainte-Marie en Belles-lettres, puis l'année suivante, à un autre collège de Jésuites, le collège Loyola, pour faire un baccalauréat en commerce en anglais.

JL Tes parents ont-ils eu d'autres enfants ?

CG Nous étions une famille de six enfants. L'aîné, mon frère Jean, avocat, moi, le deuxième, et mes quatre sœurs : Monique, Gisèle, Rachel et Magdeleine. Nous fréquentions tous des écoles privées. À notre retour à Montréal, mon père était très malade. À 47 ans, on lui a diagnostiqué un cancer pour lequel il s'est fait opérer, mais il n'avait plus la santé pour retourner au travail. Ses épargnes se sont vite épuisées. Il a fallu prendre des décisions difficiles. Comme mon frère Jean n'avait qu'une année à faire pour compléter son cour classique et qu'il m'en restait trois, à moi, on a décidé tous ensemble que j'irais travailler pour aider à subvenir aux besoins de la famille. J'ai fait mon entrée sur le marché du travail comme commis chez *Montreal Refrigerating and Storage*.

JL Tu gagnais combien ?

CG 100 \$ par mois que je remettais à ma mère. Elle me redonnait 5 \$ par semaine et me fournissait un repas tous les jours! Chez *Montreal Refrigerating and Storage*, je travaillais avec un acharnement tel qu'après deux ou trois mois, le patron m'a convoqué à son bureau pour me dire qu'il appréciait mes efforts mais qu'il n'y avait pas d'avenir pour un gars de ma trempe chez lui. Il m'a incité à aller chercher un meilleur emploi ailleurs, en me promettant de me garder dans l'intervale. Je me suis présenté à la *Sun Life* à 20 ou 21 ans. Étant bilingue, ils m'ont engagé et fait débiter au *Branch office*

accounting. J'ai poursuivi avec le même acharnement. Au bout de dix mois, le patron m'a convoqué à son bureau et signalé que, malgré tous mes efforts, l'avancement ici se faisait par séniorité. Puisque j'étais dans les derniers arrivés, il n'y avait pas grand avenir à court terme pour moi dans la compagnie.

Premiers pas dans le monde de la finance auprès de *Canadian Alliance Corporation*

J'ai discuté de tout ça avec mon père le soir-même. Il m'a suggéré d'appeler un de ses amis, Donald Partridge, qui avait une petite boîte de courtiers en valeurs mobilières qui contrôlait des fonds mutuels. M. Partridge était président et propriétaire de la compagnie.

JL Comment s'appelait la boîte ?

CG *Canadian Alliance Corporation*. Je me souviens que la première chose que M. Partridge m'a dite a été « si tu es à moitié bon vendeur comme ton père, tu vas connaître beaucoup de succès ». Il m'a présenté au gérant qui allait m'expliquer mes différentes fonctions: messenger, comptabilité et autres. À l'époque, il n'y avait pas de chambre de compensation à la bourse. On recevait les certificats le matin. J'allais livrer ceux qu'on avait vendus sur le parquet de la bourse. Ça a duré quelques mois. J'étais encore là d'ailleurs quand mon père est décédé le 15 mai 1952, le jour de mon anniversaire.

JL Quel âge avais-tu en 1952 ?

CG J'avais 22 ans. À ce moment-là, *Canadian Alliances Corporation* avait engagé un économiste, Richard Laferty, qui a par la suite fondé la firme *Laferty, Harwood & Partners*. Richard est devenu mon mentor. C'était un économiste brillant qui connaissait la finance de A à Z. J'ai été très chanceux de le rencontrer. Il m'a expliqué le rôle des différents courtiers (les gestionnaires, ceux qui font de nouvelles émissions). Il m'a tout enseigné sur le métier.

JL De mémoire, est-ce que *Canadian Alliance Corporation* était une petite boîte ?

CG Oui, mais ils contrôlaient trois fonds mutuels.

JL Il n'y avait pas beaucoup de vendeurs ?

CG Il y en avait deux. Et on me permettait aussi de vendre des fonds mutuels si l'occasion se présentait.

JL C'était surtout un *business* de fonds mutuels, au tout début des fonds mutuels ?

CG Oui. Mais ils étaient aussi membres de la Bourse de Montréal et de la Bourse Canadienne où ils exécutaient des transactions.

JL J'ai vu passer le nom de *Canadian Alliances Corporation* mais je ne savais pas ce qu'ils faisaient. As-tu idée de ce que la compagnie est devenue par la suite ?

CG Non. Par contre, je suis resté en contact avec Richard Laferty. Quand j'avais des questions à poser sur une compagnie, j'appelais Richard pour lui demander ce qu'il en pensait. C'était quelqu'un qui travaillait sept jours par semaine. On s'entendait très bien.

JL Quand il est parti de *Canadian Alliances*, est-ce qu'il a fondé *Laferty, Harwood* tout de suite à ce moment-là ?

CG Non, il a commencé humblement. Ça s'est fait quelques années plus tard.

Vendeur numéro un à travers le Canada chez *W.C. Pitfield*

Au décès de mon père, j'ai croisé au salon mortuaire un cousin à ma mère, M. Raoul Brunet, qui travaillait comme courtier chez *Savard & Hart*. Il s'occupait principalement de gérer sa fortune personnelle et celles de certains de ses amis fortunés. Il m'a proposé de passer le voir à son bureau lorsque j'aurais des certificats à leur livrer. Je l'ai rencontré à plusieurs occasions. Il me parlait de son travail, du métier de courtier. Puis un jour, en octobre 1952, en me voyant entrer dans son bureau il me dit: "T'es l'homme que je veux voir!" Sans rien m'expliquer, il prend le téléphone et appelle Maurice Arbour qui était gérant pour le nouveau département français chez *W.C. Pitfield*. "Maurice, j'ai devant moi un candidat pour ton nouveau département français. Quand peux-tu le recevoir pour lui parler du poste?" Je faisais signe à M. Brunet que je ne pouvais pas rencontrer M. Arbour, que je n'avais pas de clients! Il me faisait signe de ne pas m'en faire, que tout allait se régler. J'avais rendez-vous chez Pitfield deux jours plus tard.

JL Quel âge avais-tu à cette époque?

CG À peine 22 ans. Mes amis étaient encore aux études.

JL Cela datait donc de 1952 ou à peu près ?

CG Oui. J'étais assez impressionné une fois assis dans la grande salle de conférence avec tous les portraits des présidents de *Pitfield* accrochés aux murs. M. Arbour m'a vite mis en confiance. Il m'a dit : « Jeune homme, tu viens travailler pour nous. Je vais m'occuper de toi. Inquiète-toi pas pour la clientèle, je vais t'aider. » Quand je lui ai appris que je gagnais 100 \$ par mois chez *Canadian Alliance*, il a trouvé que c'était bien peu. Il m'a offert une avance sur commission de 250 \$ par mois. Je lui ai signalé que je ne souhaitais pas accumuler des avances que je devrais rembourser par la suite. Il m'a rassuré en me disant qu'il avait pleine confiance en moi. Il m'a fait part que le département devait commencer ses opérations le 1^{er} janvier suivant, soit dans trois

mois. Je lui ai signalé que j'étais prêt à commencer dans 2 semaines, le temps de donner un préavis à *Canadian Alliance* afin qu'ils puissent former quelqu'un avant les fêtes. J'ai donc débuté chez *W.C. Pitfield* deux semaines plus tard. M. Arbour m'a fait suivre le cours des courtiers en valeurs mobilières, puis m'a graduellement présenté de ses clients.

JL Il y avait d'autres courtiers dans le département français de *Pitfield* à ton arrivée?

CG Non, j'ai été le premier engagé.

JL Dans l'ensemble *Arbour & Pitfield* a été le premier endroit où il y a eu une section française. C'est ce que Jean-Louis Tassé nous a révélé. Il nous a dit la même chose que toi.

CG Quelques temps après mon arrivée chez *Pitfield*, au début du mois de février ou mars, la compagnie s'est vue octroyer un financement important: une émission d'action de *Dominion Tar & Chemical*. Le président de *Pitfield* était un américain, Arthur Torrey. *Pitfield* avait des bureaux à travers le Canada. M. Torrey, qui était ami avec le président du *Montreal Trust*, M. Thornton, a obtenu la liste des actionnaires de *Dominion Tar & Chemical*. La majorité des actionnaires était anglophone, il y avait malgré tout beaucoup de Canadiens français. Maurice Arbour a reçu environ 400 noms de cette liste. À cette époque, nous étions quatre représentants. Il y avait Gérard Cloutier qui est devenu par la suite le président du fonds de pension du CPR.

CL Gérard Cloutier qui a travaillé à la Caisse de dépôt ?

CG Je crois que oui.

JL Il a été assistant à la Caisse, dans le temps de M. Prieur. S'il a géré le fonds de pension du CPR, ce doit être le même gars.

CG C'est possible. C'était des gars qui avait quinze ans ou vingt ans de plus que moi. J'avais 22 ans à ce moment-là. Le deuxième était Jacques Côté. Il est devenu par la suite le gérant de la section française de *Pitfield* à Québec. Jacques était un commandant de bombardiers durant la Deuxième Guerre. Il y avait aussi Marcel Fortier dont le père avait été courtier, vingt ans ou trente ans auparavant, pour *Fortier & Cie*. Marcel avait peut-être 55 ans en ce temps-là.

JL Était-il un courtier en bourse, M. Fortier ?

CG Oui, un courtier en bourse.

JL En stock ?

CG Il était courtier à la bourse de Montréal, selon ce qu'on m'a dit. Je n'ai pas plus d'information à son sujet.

JL Vingt ans auparavant, ce qui veut dire dans les années trente, d'après toi ?

CG En 1930-1932, à peu près.

Pour en revenir à l'importante émission d'actions, *Pitfield* m'avait confié à peu près 80 noms. J'avais le nombre d'actions exact que la personne détenait ainsi que son adresse. Il me restait à trouver son numéro de téléphone. Je me suis mis à travailler avec acharnement mais sans mettre de pression sur le client. J'avais obtenu toutes les informations financières de la compagnie et ses projets. J'ai appelé les clients actionnaires de la compagnie *Dominion Tar & Chemical* en leur annonçant qu'elle lançait une émission et voulait servir ses actionnaires en priorité. J'ai fait le tour de mes 80 noms. J'ai réalisé 50 ventes parmi les 80 noms. J'ai appelé chaque client une fois le paiement reçu, en lui proposant de lui livrer le certificat à son domicile. Certains ont accepté, d'autres ont préféré venir en prendre livraison au bureau. J'ai ainsi rencontré plusieurs clients. Ils étaient tous surpris de voir une personne aussi jeune! Je leur ai proposé de communiquer avec eux quand j'aurais des placements intéressants à leur suggérer. Ils ont tous accepté.

En 1955, j'étais représentant numéro un à travers le Canada de la maison *Pitfield*.

JL C'était trois ans après tes débuts au sein de *Pitfield* ?

CG Oui, j'avais 25 ans.

JL Tu as dû travailler fort pendant ces trois ans.

CG J'avais pris comme habitude d'entrer le premier au bureau le matin et d'être le dernier à en sortir le soir. À cette époque, la bourse fermait à 15h30. Les autres employés quittaient vers 16h ou 16h15. Moi, je continuais à travailler. Lorsque le président sortait de son bureau à la fin de la journée, il cherchait à échanger avec quelqu'un. La plupart du temps, il ne restait que moi et il venait me parler. C'était quelqu'un de bien renseigné lorsque j'avais des questions à poser sur des compagnies.

JL Tu parles de Torrey ?

CG Non, à ce moment-là, ce n'était pas lui. C'était un monsieur Payne. M. Torrey avait été nommé président du conseil d'administration. M. Payne a été très chic avec moi. Il m'a beaucoup appris.

JL Quand as-tu rencontré Jacques Brault ?

- CG Un peu par hasard. En revenant d'un lunch, je l'ai croisé sur la rue. Je le connaissais sur le plan social. Il travaillait avec son père, Paul, et trouvait ça difficile, son père étant très sévère avec lui. Je lui ai demandé s'il était intéressé à travailler comme représentant chez *Pitfield*. Il s'est montré intéressé. J'en ai parlé à Maurice Arbour qui l'a engagé.
- JL Quand tu dis que vous vous connaissiez sur le plan social...?
- CG Je l'avais croisé dans des cocktails, des réunions et des événements sociaux.
- JL Étais-tu quelqu'un de visible à l'époque dans le milieu?
- CG D'une certaine façon, oui. Je me souviens, à l'époque, Maurice Arbour était très ami avec Marcel Clément, journaliste financier au *Devoir*. M. Clément et un autre journaliste à *La Presse* dont le nom m'échappe venaient le voir toutes les semaines. Dès qu'il se passait quelque chose, M. Arbour en informait Marcel qui en faisait mention dans les journaux. Ce fut le cas lorsque je fus nommé premier vendeur de *Pitfield* à travers le Canada. Cela me donnait une certaine visibilité. J'imagine que ça a contribué à me faire connaître.
- JL Là, on se situe en 1955. Marcel Clément, au *Devoir*, représentait une bonne *plug*, c'était l'un des journalistes les plus suivis.
- CG Oui. J'ai beaucoup d'archives que je peux vous faire parvenir à cet effet. Question visibilité, Maurice Arbour m'avait aussi suggéré de me joindre au *Junior Investment Dealers Association of Canada*, à la section Montréal. Je m'y suis joint et j'ai rencontré des gens pour la plupart anglophones et qui travaillaient pour des bureaux anglais importants comme *Ames, Wood Gundy, Dominion Securities, Nesbitt Thomson*. Il y avait aussi certains Canadiens français de chez *L.G. Beaubien, René T. Leclerc* et *Geoffrion, Robert & Gélinas et du Crédit Interprovincial*.
- JL On est en 1955, tu t'es fait des amis parmi ces gens-là?
- CG Oui, et j'ai aussi commencé à connaître des gens qui montaient dans le *business* tranquillement. Un an plus tard, certains d'entre eux m'ont suggéré de me présenter au conseil d'administration de l'association. Je leur ai demandé de me supporter. Je me suis fais élire administrateur en 1953, je crois. J'ai siégé pendant quelques années. Les gars m'ont ensuite dit que j'avais l'étoffe d'un président. J'ai accepté le challenge et suis devenu président. À ce titre, j'avais à parler en public, à participer à des rencontres sur une base mensuelle, à trouver des conférenciers. On organisait aussi des voyages avec les membres du *Junior Investment Dealers Association of Canada* basés à Toronto. C'était du bon *networking*.
- JL Étais-tu toujours célibataire?

CG Oui. Je me suis marié en 1958 avec Laure Dufresne. Nous avons eu trois enfants: Geneviève, Charles et Sylvain.

Association avec la famille Brault pour assurer la relève de la maison

JL À quand date ton association avec Brault & Chaput?

CG En 1959, Jacques Brault me signale qu'il n'y a personne pour prendre la relève du bureau de son père. Nous avons conclu une entente à 50/50. Son père savait qui j'étais.

JL Paul Brault devait être ami avec M. Arbour. Tout le monde connaissait tout le monde.

CG Sans doute, mais Paul Brault était beaucoup plus vieux. Il avait ouvert *Brault & Chaput* en 1933. Lorsque nous sommes allés le rencontrer en 1959, M. Brault avait bien sûr atteint une certaine maturité. Je me suis aperçu qu'il connaissait assez bien mon *background* et avait assez confiance en moi pour que je prenne la relève avec son fils. Jacques en a sans doute profité un peu car ce n'était pas évident pour lui de négocier avec son père. Ça lui a permis de rentrer en poste à un niveau supérieur à celui qu'il aurait occupé s'il avait été seul. Paul Brault était un homme excessivement discipliné. J'ai toujours été moi-même très discipliné. Ça a très bien fonctionné entre nous. Nous sommes devenus très amis. J'allais le chercher chez lui tous les samedis avant-midi pour préparer notre semaine au bureau. Paul Brault, Jacques et moi avons conclu une entente à parts égales : chacun un tiers. En 1963, *Brault, Chaput* est devenu *Brault, Guy, Chaput Inc.*

JL Qu'en était-il de M. Chaput ?

CG C'était l'un des associés minoritaires tout comme Pierre, le frère de Paul Brault.

JL Parce que M. Chaput appartenait à une vieille famille qui avait de l'argent, non ?

CG Peut-être.

JL Était-ce lui qui faisait les transactions sur le parquet ?

CG Avant mon temps, oui. Il n'était toutefois pas sur le parquet quand je suis arrivé. On avait deux autres jeunes *traders*, comme on les appelait. Il y en avait un dans le bureau et l'autre sur le parquet de la bourse.

JL On appelait ça des *Floor traders*, c'est ça ?

CG Oui, celui qui était sur le parquet de la bourse.

JL C'était vraiment un tiers, un tiers, un tiers ?

CG Oui, définitivement mais M. Brault avait en plus un droit de véto. Pour moi, il était l'équivalent d'un président. Il en faut un dans une compagnie. Il était très sévère. Moi, je marchais à 200 % avec ça. Quand Jacques et moi décidions de faire quelque chose – comme un changement ou une innovation –, c'était toujours moi le messenger qui allait en parler à son père qui ne se laissait pas convaincre sans bons arguments. Règle générale, tout se déroulait bien. Du vivant de Paul Brault, notre association a fonctionné de façon très harmonieuse. Nous avons développé le bureau d'une façon très ordonnée et efficace. Au départ, Jacques et moi avons transféré nos clients au bureau, ce qui a fait augmenter la clientèle substantiellement et, du même coup, les revenus. Ça s'est avéré très profitable pour la compagnie.

JL À ce moment-là, vous étiez situés sur la rue Notre-Dame ?

CG Au sous-sol du Crédit Foncier. On a déménagé par la suite au coin des rues Saint-Jacques et McGill dans leur nouvel édifice.

JL Étiez-vous une maison de stocks ?

CG C'est une question très importante que tu poses là. Nous étions une maison de gestionnaires de fortune, de gestionnaires de portefeuille. L'équivalent d'une firme comme *Bolton, Tremblay*, mis à part que nous étions membres de la Bourse de Montréal et de la Bourse canadienne. C'était notre volonté, à M. Brault, à Jacques et à moi.

JL Vous n'étiez donc pas juste des exécutants en bourse. Comme tu le signales, vous vous occupiez de la clientèle.

CG Oui, exactement. Il n'y a pas de patron dans ce type de compagnie. Il faut faire croître la clientèle. C'est une vocation à faible risque.

JL Vous n'étiez pas des *peddlers* [colporteurs] de stocks.

CG Non, en effet, on était des gestionnaires de fortune.

JL Et vous vendiez des actions et des obligations ?

CG Oui. Nous avons engagé par la suite Jean-Luc Lussier pour se charger du département des obligations. Nous sommes entrés dans les syndicats bancaires de la province de Québec et d'Hydro-Québec.

JL Lorsque Jacques et toi avez débuté, quelle était la taille du bureau par rapport aux autres bureaux. Comment vous voyiez-vous à ce moment-là ? Comme des gestionnaires ?

CG Par rapport à qui ?

- JL Par rapport à *Lévesque, Beaubien*, à *L.G. Beaubien* ?
- CG On était plus humbles que cela.
- JL En termes de taille, étiez-vous trois, quatre dans le bureau ? Cela pouvait se comparer à quoi ?
- CG Non, on était plus nombreux. Avec le *back office*, on devait être entre quinze et vingt. M. Brault avait tout réorganisé à 90 %. Lorsque la compagnie était à son sommet, on devait être environ 110 personnes.
- JL Quelles étaient les firmes qui étaient de votre taille et faisaient le même genre d'affaires ?
- CG Très bonne question. Il n'y en avait pas beaucoup. *Lévesque, Crédit Interprovincial* ou *Geoffrion, Robert* étaient de plus grosses firmes que la nôtre.

La concurrence des maisons anglophones

- JL Qui étaient les firmes concurrentes ? Surtout des maisons anglophones ?
- CG Oui, mais la compétition ne nous inquiétait pas parce que les institutions répondaient bien à notre sollicitation. Paul Brault, quant à lui, faisait affaires presque exclusivement avec le Trust Général du Canada et la Banque d'Épargne. Jacques et moi pouvions donc nous séparer toutes les autres institutions. Jacques et moi avons pris l'arrangement de se dire quels clients on couvrait respectivement. Quand l'un de nous en approchait un, il en avisait l'autre.

J'avais choisi au départ les compagnies d'assurances. J'ai approché notamment la compagnie québécoise *Aeterna-Vie*. Je suis devenu très ami avec Roland Hamel, la tête dirigeante d'*Aeterna-Vie*. M. Hamel m'avait confié pratiquement tout le portefeuille de valeurs mobilières de la compagnie. Un bon jour, il demande de me rencontrer à son bureau pour m'informer que la compagnie avait besoin de capital. Étant une compagnie mutuelle, il ne pouvait faire d'émission d'actions. Je lui ai demandé si on pouvait faire d'*Aeterna-Vie* une compagnie à capital-actions. Il était d'accord en autant que tous les détenteurs de polices d'assurance acceptent et que la compagnie obtiennent la permission du surintendant des assurances du Québec. Un de mes clients, Jean-Paul Tardif, propriétaire du Groupe Prêt et Revenu de Québec, m'avait mentionné qu'il souhaitait acheter une compagnie d'assurance-vie. M. Hamel était ouvert à l'idée. Nous avons rempli toutes les conditions et la transaction a été acceptée par tous les intéressés. J'avais demandé un forfait monétaire important pour faire ces démarches ainsi que la possibilité d'acheter 5 % des actions d'*Aeterna-Vie* au même prix qu'eux et deux sièges au conseil d'administration, pour Jacques et moi.

JL On parle de quelle année ?

CG La transaction a dû se faire en 1963-1964. Nous avons conservé les actions d'*Aeterna-Vie* environ 5 ans. Jean-Paul Tardif nous a offert un prix d'achat intéressant. On a accepté et distribué les profits entre tous les actionnaires de *Brault, Guy, Chaput Inc.*

JL À quoi ressemblait Brault Guy Chaput à ce moment-là?

CG Le bureau comptait plusieurs membres venus de chez Pitfield, dont Pierre Langlois, gérant du bureau, Simon Sénécal, un excellent représentant et Alan Hubs qui gérait le bureau de Toronto. Cependant nous n'avons jamais fait beaucoup de business à Toronto. Nous avons aussi formé un département de recherche avec Jean-Guy Masse, ingénieur minier, gradué de l'Université Stanford en Californie, Pierre Mercier, analyste des compagnies de pétrole, Yves Cousineau, analyste des banques et Don Crook, analyste de l'industrie lourde. Il y avait aussi Nathan Bossen, anciennement économiste à la Sun Life.

JL Pierre Lamy était-il avec vous durant ces années-là?

CG Pierre a été le premier analyste qu'on a engagé. Mais il était parti pour la Caisse de dépôt à ce moment-là. Je ne me souviens pas exactement en quelle année il nous a quitté.

En 1963, le changement de nom de notre compagnie pour *Brault, Guy, Chaput Inc.* a été annoncé dans les journaux, ce qui nous a fait de la bonne publicité. J'ai reçu un coup de téléphone d'un de mes amis anglophones qui était sur le conseil d'administration du comité de régie de la Bourse canadienne qui m'annonçait qu'on voulait me nommer gouverneur. Je lui ai répondu que je devais en parler à mes associés, sachant toutefois d'avance que j'irais occuper cette fonction.

JL Comme tu t'étais fait faire le coup avec l'I.D.A. à un moment donné. Tu avais commencé tranquillement comme junior...

CG Je gravissais les échelons lentement. J'ai été gouverneur de 1963 à 68, puis j'ai fini par occuper le poste de président du comité de régie de la Bourse canadienne en 1968. J'ai été le plus jeune à occuper le poste de président. Mais laissez-moi vous raconter ce qui s'est passé au premier meeting auquel j'ai assisté à la Bourse canadienne. Je venais tout juste d'être nommé gouverneur. Yvan Martin de *Royal Securities* allait être nommé le prochain président du conseil d'administration de la Bourse de Montréal et on perdait notre président – celui qui occupait la position permanente. M. Martin voulait avoir comme nouveau président M. Georges Hees. M. Hees avait été député conservateur.

JL On l'appelait "Smiley".

MT Il avait été ministre.

CG Il avait perdu ses élections. On voulait lui trouver un poste à Montréal. Une assemblée spéciale est convoquée. M. Martin justifie cette rencontre étant donné qu'il n'y a plus de président et qu'il va être à la tête de la Bourse de Montréal. Il veut un président qui va travailler avec lui. Il suggère M. Hees et veut avoir l'opinion de chaque personne présente autour de la table sur le candidat. Tout le monde semble être d'accord pour l'appuyer. Quant à moi, je demande si M. Hees parle français. Ce qui n'est pas le cas. Je n'avais rien contre le fait que c'était un anglophone mais je ne pouvais soutenir la nomination d'un président de la Bourse de Montréal non bilingue. M. Martin demande alors une élection à main levée. Tout le monde lève la main, sauf moi. Et j'étais de beaucoup le plus jeune autour de la table. J'avise M. Martin que je ne veux pas rendre M. Hees mal à l'aise en votant contre lui. J'annonce que je m'abstiens de voter. Le soir, au cocktail organisé pour M. Hees, Jacques Goulet de chez *Lévesque, Beaubien* me dit : « Tu devais te sentir tout seul pour ton premier meeting ». Ce à quoi je réponds qu'il faut toujours avoir le courage de ses convictions. Cette façon de voir allait me suivre toute ma vie. Ils m'ont nommé plus tard président du Comité de régie de la Bourse canadienne.

JL Ils ont dû se dire, il y a des gens qui se tiennent debout.

CG Peut-être. Et ça donnait beaucoup de visibilité à notre bureau.

JL Les sièges – autant à la Bourse de Montréal qu'à la Bourse canadienne – étaient au nom de qui dans la maison ?

CG Était-ce au nom de Paul Brault, de Jacques ou à mon nom ? J'imagine que ça devait être à mon nom.

JL Tu ne t'en souviens pas?

CG Non, pas précisément.

Suite au malheureux décès de M. Brault en 1963, Jacques étant le fils du fondateur de la compagnie, je lui ai proposé d'en devenir le président. On avait chacun 26 % des actions. La compagnie a poursuivi son évolution. On a commencé à investir dans les actions de compagnies américaines. On utilisait différents services d'information tels Value Line et d'autres. J'ai aussi conclu une entente avec la maison Naes & Thomas, des aviseurs financiers américains à New York. J'avais convenu avec leur économiste Morris Cohen et John Groome, vice-président et analyste, de tenir une réunion institutionnelle à tous les trois mois à Montréal et le jour suivant à Toronto. On communiquait aussi sur une base régulière.

JL Envisagiez-vous aussi d'autres types d'activités?

- CG À l'occasion, oui. Par exemple, j'ai aussi servi sur le Comité de placement de l'Association de bienfaisance et de retraite des policiers de la Communauté urbaine de Montréal à titre d'avisier financier. On avait une réunion mensuelle. Ça a duré environ sept ans.
- JL Mais vous étiez d'abord et avant tout gestionnaires de fortune?
- CG Quant à moi, oui, notre vocation demeurait la même. J'ai toujours fait mienne la maxime de Lafontaine: « Patience et longueur de temps font plus que force ni que rage ». Mais d'autres membres du bureau ne voyaient pas toujours les choses du même oeil. Je me rappelle un jour, Jacques Brault a rencontré un jeune Français qui avait un prototype de voiture sport appelée « la Manic ». Le jeune Français lui proposait un investissement important. Jacques était très emballé et avait rallié tout le bureau autour du projet, sauf moi qui leur avais demandé s'ils croyaient vraiment pouvoir concurrencer les *General Motors*, *Ford* et autres de ce monde. On m'a répondu de ne pas m'inquiéter et j'ai dû accepter. On a tout perdu! À l'occasion, d'autres membres du bureau proposaient d'autres investissements qui n'allaient pas dans le sens de notre vocation. On devenait dès lors ce qu'on appelle des spéculateurs. En fait, Jacques Brault ne dirigeait pas le bureau avec la discipline et la rigueur de son père. Loin de là.
- JL Comme tu dis, vous étiez des gestionnaires de fortune.
- CG On avait tout perdu dans cette aventure de voiture sport. Ce genre de projets était devenu comme une extension de la firme. J'avais 26 % des actions de la compagnie. Je ne voulais pas que mon investissement serve à d'autres fins que la gestion de fortune.
- JL Qui détenait cette autre portion, c'était Jacques avec 26 % aussi ?
- CG Jacques et moi. Nous avons le contrôle de la compagnie. On l'a toujours eu.
- JL Vous aviez chacun 26 %. Jean-Luc en avait combien ?
- CG Jean-Luc en avait ainsi que Simon Sénécal, Alan Hobbs et Pierre Langlois. Combien exactement, je ne m'en souviens pas.
- JL On parle des années 1970 ?
- CG Oui, définitivement : en 1970-71. Après mûre réflexion, j'en suis venu à la conclusion que mes vues étaient irréconciliables avec celles des autres et que je ne pouvais pas être le seul soldat dans l'armée à avoir le pas. Je n'avais plus de raison de rester à titre d'administrateur et de vice-président exécutif. J'ai décidé de liquider mes actions et de m'en tenir strictement à la gestion des portefeuilles dont j'avais la responsabilité.
- JL Était-ce après la fusion avec O'Brien ?

CG Non, bien avant. J'ai donc convoqué Jacques Brault à ma résidence pour lui faire part que je résignais comme vice-président et administrateur de la firme et que je désirais vendre mes actions. Jacques en a informé les autres actionnaires. Il m'a ensuite demandé si j'accepterais de garder 5% de mes actions pour minimiser l'impact de cette décision. J'ai accepté. Le bureau ayant l'obligation d'aviser le Comité de la Bourse de cette transaction, la nouvelle s'est répandue rapidement dans le milieu. Quand on a su que je vendais mes actions, j'ai reçu quelques coups de téléphone. Le premier à appeler a été Louis Rousseau de chez *Molson Rousseau*. Il m'a demandé de venir le rencontrer en présence de Marc-André Élie dont je connaissais bien la famille. Ils me proposaient une place au sein de leur firme. Je leur ai répondu que je réfléchirais à leur proposition. Deux jours plus tard, André Charron, le président de *Lévesque, Beaubien*, me contacte et me parle de sa maison dont il détenait 80 % des actions.

JL 80 % au moins. On nous a même dit qu'il en détenait 90 %.

CG C'est fort possible. J'ai dit à André Charron que je souhaitais réfléchir à son offre. Avant ça, le président de *Nesbitt, Thomson* m'avait contacté, lui-aussi. Je ne le connaissais pratiquement pas. Je lui ai signalé également que j'étais en période de réflexion. Après cela, André Desaulniers de *McNeil, Mentha* m'a également approché. J'ai reçu encore d'autres appels par la suite.

Après une certaine période de temps, Jacques Brault est venu m'apprendre que Bill O'Brien de chez *O'Brien & Williams* venait d'acheter 30% du capital de *Brault, Guy, Chaput Inc.* Bill O'Brien leur avait signifié qu'il ne ferait aucune interférence dans la gestion de la firme. Il avait cependant ajouté une clause à l'effet que s'il vendait ses actions, tous les actionnaires du bureau étaient conjointement et solidairement responsables du rachat. Selon Jacques, cette transaction leur permettait de rencontrer une clientèle anglophone.

MT Cette transaction a sans doute permis à Bill O'Brien de trouver quelqu'un pour le sortir de sa propre compagnie. C'était une vieille compagnie, associée avec la famille Beaubien.

JL Toi, Claude, tu n'as pas pris part à cette transaction ?

CG Aucunement. Je n'aurais pour ma part jamais accepté de faire ce genre de transaction. J'ai dit à Jacques que je préférais vendre le 5 % des actions qui me restait dans *Brault, Guy, Chaput Inc.* Ce que j'ai fait.

JL Je n'avais pas su pourquoi, toi, tu étais parti mais je comprends que c'est à la suite d'un désaccord de gestion, de la volonté d'atteindre des objectifs différents.

CG Exactement.

JL Il est difficile de comprendre ce qui s'est passé à partir des témoignages et de ce que l'on peut lire dans les journaux. Après cela, *Brault, Guy, O'Brien* a eu des problèmes par-dessus la tête.

CG Oui. Je ne sais pas comment tout cela s'est terminé. Après mon départ, j'ai eu un appel de Simon Sénécal qui m'a avisé qu'ils auraient souhaité que je revienne dans la compagnie. Simon semblait avoir pris la barre.

JL Il l'a prise car il est devenu président à ce moment-là. On n'a toutefois pas assez de détails pour pouvoir le préciser. On essaye de comprendre ce qui s'est passé en rassemblant toute la documentation qu'on récolte depuis trois ans. On compile tous les transferts de sièges, étant donné qu'il s'agit de données publiques.

CG Vous pourriez peut-être trouver de l'information auprès de la Bourse canadienne?

JL C'est Simon qui avait pris la "pole" avec Letellier. La Bourse a d'ailleurs fermé la firme.

CG C'est la Bourse qui a fermé *Brault, Guy, O'Brien*. Je ne le savais pas! C'est bien dommage.

JL Avec toutes les offres que tu as eues, tu as décidé de changer de vie et d'aller chez *Molson*.

De *Brault, Guy, O'Brien* à *Molson, Rousseau*

Oui. Après que la transaction avec Bill O'Brien fut rendue publique, je reçois un appel de Louis Rousseau qui me demande de le rencontrer à nouveau en présence de Marc-André Élie. Ils souhaitaient que je devienne président du conseil d'administration de *Molson, Rousseau* et troisième actionnaire le plus important de la firme, en ajoutant que j'aurais le même salaire qu'eux et que la firme distribue de bons dividendes. Je leur ai mentionné que j'étais honoré de cette offre et que j'acceptais avec grand plaisir. Je les ai rejoints une dizaine de jours plus tard, le temps d'en aviser ma clientèle. Ce fut une association extraordinaire.

JL Cela s'est fait combien de temps avant la vente à D.S. ?

CG Ça faisait à peu près sept ans que j'étais chez *Molson, Rousseau*, peut-être deux ans avant que D.S. ait eu le privilège de devenir public.

JL D.S. est devenu public en 1986, si ma mémoire est bonne.

CG Ça me semble juste, oui. Louis m'a alors signalé qu'il souhaitait nommer Marc-André président de la compagnie. On ne savait pas que les compagnies deviendraient publiques. Il souhaitait devenir président du conseil d'administration et m'a demandé si

j'avais une objection à devenir président du Comité exécutif plutôt que président du conseil d'administration. Je n'avais aucune objection car j'avais beaucoup de plaisir à travailler avec eux. Louis était brillant et a réalisé des transactions de financement exceptionnelles. Pour n'en nommer qu'une, c'est lui qui a composé le financement de l'important complexe immobilier, les Terrasses de la Chaudière à Hull, pour le Gouvernement fédéral.

JL Ça c'est le fédéral qui poussait. Quand ils ont fondé la Société d'habitation du Québec, je ne souhaitais pas que McLeod soit impliqué dans ce *deal*. Je n'ai toutefois jamais compris pourquoi il incluait *McLeod, Young & Weir*. Je me suis fait dire : « Ne pose pas de question, on n'a pas le choix ». Je sais que c'était Louis qui faisait les *deals*.

CG Il était ami avec le contracteur Robert Campeau.

JL La Société d'habitation du Québec, c'est lui et Jim Grant, l'avocat qui a regardé la loi de CHL et a trouvé comment garantir. Ça, c'est une histoire de fou. Ils ont garanti des obligations québécoises plus fortes qu'une garantie fédérale. Quand on n'était pas capable de se financer dans ces temps-là, c'était fantastique!

Achat de *Molson, Rousseau* par *Dominion Securities*

CG En 1986, les courtiers ont obtenu le droit de devenir public. Louis était très ami avec Robin Younger de chez *Dominion Securities*. Comme nous étions dans le *Syndicat Bancaire* pour participer à l'émission d'actions de *Dominion Securities*, nous avons été invités à une réunion au Ritz où la compagnie donnait des informations sur ses activités. Au moment où Robin Younger est passé à côté de notre table, Louis lui a demandé : « What are you gonna do with that money ? » M. Younger réplique : « We're gonna buy people like you. » On n'en revenait pas! Louis et Marc-André ont fait le *deal* : trois fois et demie la valeur aux livres.

JL Ça s'est bien vendu ?

CG Ça s'est très bien vendu. Subséquemment nous avons reçu une offre d'achat de *Dominion Securities* pour acheter *Molson Rousseau* sur la base de trois fois et demie la valeur aux livres, i.e. dix millions de dollars. Un tiers comptant, deux tiers en actions de *Dominion Securities*. Environ quinze mois plus tard, la *Banque Royale* a fait une offre d'achat de *Dominion Securities* sur la base d'un tiers comptant et deux tiers en actions ordinaires de la *Banque Royale*. La transaction fut acceptée.

JL Tu es resté jusqu'à quelle date exactement ?

CG Jusqu'en 2005. Je suis resté plus longtemps au sein de *R.B.C. Dominion Securities* qu'auprès de toutes les autres compagnies. J'ai demandé à mon fils Charles de se joindre à moi, douze ans avant ma retraite. Je lui ai progressivement cédé toute ma

clientèle, de sorte que lorsque je suis parti en 2005, tout s'est très bien déroulé. Ils s'en sont à peine aperçus.

JL Ton fils Charles est encore là, je suppose.

CG Oui et il a d'excellentes méthodes de travail. Nous avons la même mentalité pour ce qui est d'investir. L'investissement en actions ordinaires, c'est strictement sur le long terme.

JL Ce qu'on a pu observer durant les derniers mois prouve que c'est une bonne méthode.

CG Nous avons vécu la situation de 2008. L'action de la Banque Royale a chuté de 60 \$ à 25 \$ pour atteindre subséquemment un prix au-delà de 83\$.

JL Si on récapitule, lorsque tu t'associes à Louis et Marc-André, tu es le troisième plus gros actionnaire. Ils te nomment président du conseil et ensuite, président de l'exécutif. Par la suite, *Dominion Securities* vous achète.

CG Quand *Dominion Securities* nous achète, Louis a un poste sur l'exécutif de D.S. et Marc-André devient administrateur. Quant à moi, je deviens un vice-président.

JL Cela se passe en 1986 ?

CG En 1986 ou 1987. Et lorsque la Banque Royal a acquis *Dominion Securities*, nous avons conservé les mêmes titres.

JL Tu as été impliqué dans la vente de la compagnie à trois reprises?

CG Oui, j'ai participé à tout.

JL Quand tu es entré dans la firme, tu es entré à la valeur aux livres.

CG Oui.

JL C'était ça la règle tant que cela se transigeait entre gars du métier.

CG Oui.

JL Tant que cela se transigeait entre gars du métier qui contribuait à la maison, cela se transigeait à la valeur aux livres. Le jour où les institutions financières sont entrées dans les firmes, le multiple a monté. Dans ce cas-ci, trois fois et demie, il paraît que c'est le *top*.

CG Peut-être, mais si on y pense bien, trois fois et demi la valeur aux livres plus deux tiers en actions de l'acheteur, c'est comme s'ils nous achetaient avec notre propre capital. En effet, si une compagnie a un capital d'environ 3.3 millions et que l'acheteur offre 10

millions dont le tiers en capital et les deux tiers en actions, on s'entend pour dire que l'acheteur ne débourse en comptant que le capital de la compagnie qu'il acquiert et fournit les deux tiers restants en émettant des actions de sa trésorerie.

JL Quand vous avez été achetés par D.S., est-ce qu'à titre d'actionnaires vous sentiez la pression ? À un moment donné, par exemple, dans le financement du Québec, quand les taux d'intérêt ont commencé à grimper en 1981, il y avait déjà de la pression et le risque sur le capital était énorme en fonction des positions que les courtiers prenaient. Est-ce que cela a continué ? Qu'est-ce qui vous a amené à dire, en 1986, lorsque D.S. était prêt à vous acheter que vous étiez prêts à vendre ? Est-ce que la concurrence était trop forte ? Est-ce que vous aviez de la pression ?

CG Non, nous n'avions pas de pression, nous étions prêts à vendre à notre prix.

JL À trois fois et demie.

CG Oui. Nous n'aurions jamais vendu à la valeur aux livres

JL Le contexte de la concurrence a-t-il joué ?

CG Non.

Réalités des maisons de courtage québécoises dans les années 1960-1970

MT En termes de hiérarchie dans les maisons de courtage au début des années 1960, on constate que c'était les maisons anglophones qui s'occupaient de 80 % des affaires. Est-ce que cela a changé au début des années 1970 et par la suite ? Est-ce demeuré essentiellement ça ?

CG Je crois que oui. L'argent est davantage dans les mains anglophones au Canada.

JL Mais cela a changé après l'arrivée au pouvoir du Parti québécois et même avant, au début des années 1970, ils ont commencé à transférer une bonne partie de leurs opérations à Toronto (*Pitfield, Nesbitt, etc.*).

CG Oui, il y a eu des déménagements de bureaux chefs de firmes anglophones de Montréal vers Toronto et les bureaux de Montréal sont devenus des succursales.

MT Malgré cette hégémonie des firmes anglophones, vous aviez encore l'espace pour croître.

CG Oui, nous disposions de cet espace. Il s'agissait de travailler, d'être convaincu et d'avoir de bonnes idées. Il y a de la place pour tous ceux qui veulent travailler.

JL Tu es un des rares à reconnaître ça. Je pense que fédéraliste ou pas, c'est en mettant de la pression que...

CG L'important, c'est de savoir prendre sa place.

Conquête du monde du courtage par les banques

MT J'aimerais que vous réfléchissiez à voix haute sur la force des banques et l'habilité avec laquelle elles ont pu récupérer l'ensemble du courtage et changer complètement le système financier canadien qui était bâti sur les crédits.

CG Suite à un changement politique qui accordait aux courtiers le droit de devenir des compagnies publiques, les cinq grandes banques canadiennes ont acheté tous les courtiers importants au Canada. Il reste bien quelques boîtes de courtage plus humbles, mais très peu.

MT À partir de quelle date à peu près ? Vers quelle époque ?

CG Autour de 1987-88.

MT Si je résume en gros la situation, à partir de la fin des années 1970, les banques cherchent de nouveaux moyens de faire des profits et elles commencent à faire pression pour pouvoir rentrer dans le monde du courtage.

CG Définitivement. Et par la suite, elles se sont intéressées au secteur de l'assurance.

JL Elles ont ramassé les fiducies.

CG Oui, comme toute entreprise, les banques cherchent constamment à majorer leurs profits. On verra ce que l'avenir nous réserve. Quant à moi, même à la retraite, je continue à suivre de près ce qui se passe sur le plan économique et politique.