

Entretien avec M. André Desaulniers,

Date : 2 août 2003

Lieu : Montréal.

Intervieweur : Paul Brochu

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

- La bougie d'allumage
- L'entrée dans le métier
- Retour sur la formation
- Chez *McNeil, Mantha*
- Le développement d'un réseau
- Les moments déterminants de la carrière
- Michel Bélanger
- Une éthique de travail
- L'expansion de *McNeil, Mantha Inc.*
- La domination anglophone, la présence francophone
- Au temps de Duplessis
- Les affaires comme levier
- Des critères de sélection
- Le RÉA
- La Caisse de Dépôt
- Les politiques économiques sous Robert Bourassa
- Le point de vue humain
- Retour sur les origines
- L'Union européenne et le rôle de l'État
- À la Bourse de Montréal

La bougie d'allumage

PB : On peut commencer. Si vous voulez me parler de votre origine.

AD : Je viens d'une famille canadienne-française typique. On était trois enfants. J'ai deux sœurs et puis mon père était ingénieur. À son époque, en 1924, ce n'était pas être professionnel que d'être ingénieur. Il avait un frère médecin, il avait un frère avocat, un frère curé.

PB : C'était des professions libérales.

AD : Oui. Lui était ingénieur. Et puis mon oncle avocat était familier avec la Bourse.

PB : Du côté de votre père?

AD : Et puis, vers l'âge de 13 – 14 ans [né en 1941, NDLR], il m'est arrivé à la maison par hasard et puis il s'est aperçu que c'était le jour de ma fête. Fait qu'il m'a dit : « Combien as-tu d'épargne ? » Bien, j'ai dit : « Je pense que j'ai à peu près 20 \$, dix piastres à la banque, dix piastres dans le cochon. Fait qu'il dit : « Tu vas me le donner. » C'était un beau cadeau ça. Il dit : « Je vais t'acheter une action de la Banque Royale, ça coûtait 27 \$. Il a fourni le 7 \$ et a mis l'action à son nom, *in trust*, un bon avocat. J'étais mineur. Puis il m'a montré comment la repérer dans le journal. Donc je lis la page financière tous les jours depuis que j'ai à peu près 14 ans.

PB : Trouvez-vous que c'est un beau cadeau qu'il vous a fait?

AD : Oui. Ça a orienté ma carrière. Sans ça, je ne serais pas là. J'ai opté, j'avais plus de talent pour les lettres que pour la finance. Au collège, je gagnais les prix de latin, de grec, de français, d'anglais; et je coulais les mathématiques et la

musique. Alors ça, ça m'a envoyé un peu de ce côté-là. Deuxièmement, j'ai été fortement influencé par un article de Laurendeau, dans *Le Devoir*. Il disait qu'il était temps qu'on arrête de faire de la religion et de la politique et qu'on se lance dans les affaires.

PB : Là c'est dans les années début '40?

AD : Non, c'est *late fifties*. '55, '58. Alors, j'ai décidé que je ferais des affaires, mais je ne savais pas, je n'avais pas la moindre idée comment ça se faisait.

PB : Vous étiez où à ce moment-là ? À Montréal?

AD : Oui, j'ai toujours été à Montréal. Je ne suis pas né à Montréal, je suis né à Sillery, mais ça, c'est un accident. Mon père était ingénieur et puis il se trouvait des jobs où il pouvait ; il a travaillé 5 – 6 ans à Québec. À 2 ans, on était revenu à Montréal. On est des Montréalais. Alors, je n'avais pas les moyens d'aller à l'école à plein temps. J'ai été stagiaire-comptable jusqu'à tant que j'aie 21 ans. J'ai fait 2 – 3 ans aux HÉC le soir. À 21 ans, salut, je m'en vais courtier.

PB : Vous le saviez déjà?

AD : Ah oui. Ça faisait 7 ans que je suivais la Bourse.

PB : Puis pendant ces années-là, votre oncle vous donnait des conseils?

AD : Non.

PB : Vous ne l'avez pas revu ?

AD : Bien, je le voyais pareil, mais... ensuite, on a acheté une autre action. Finalement, j'en avais quatre, cinq.

L'entrée dans le métier

PB : Vous avez vraiment eu la piquêre avec ce cadeau-là ! À 21 ans, vous décidez d'être à votre compte ?

AD : Là, tu as le droit d'être courtier, de servir le public. Mais tu n'as pas le droit avant. Alors, je suis rentré chez une firme qui s'appelait *Geoffrion, Robert & Gélinas Inc.* et puis j'ai été là 5 ans, 4 – 5 ans. Et là j'étais vieux, j'avais 25, 26. Et comme tout rebelle, je trouvais que des patrons c'était plus stupide qu'utile. Je n'avais pas les moyens d'être à mon compte, j'étais trop jeune. J'avais quelques amis chez *Geoffrion*. Alors, on a décidé d'ouvrir une succursale d'une firme d'en dehors de la ville. Au moins la belle-mère, elle va être loin.

PB : Oui, c'est ça. Et c'était votre initiative.

AD : Oui. Alors j'ai été voir quelques courtiers de New York. Il y en a un qui était fortement intéressé, ça s'appelle *Paine Webber*.

PB : Mais *Geoffrion*, ils n'étaient pas intéressés?

AD : Leur direction avait délogé le sénateur Gélinas -- que j'aimais beaucoup comme patron -- et était antipathique. D'après moi. Alors, j'ai dit : « Je m'en vais. Je me tire. Alors le courtier de New York était tenté, mais le processus de décision était plus lourd. J'ai été voir une firme à Québec, *J.T. Gendron Inc.* qui était membre de la Bourse de Montréal, mais sans avoir de bureau à Montréal. Eux autres, ça a pris deux heures, ils ont dit : « Oui ». Alors, on a ouvert pour *Gendron* en '66, c'était le meilleur à Québec. En '70 – '71, ils se sont fusionnés avec un bureau de Toronto (*Osler & Hammond*). Là, c'est devenu l'enfer. Fait qu'un an ou deux après on a décidé d'acheter *McNeil, Mantha, Inc.* On voulait se lancer à notre compte. On était trois. Et un des gars a dit : « Peut-être que monsieur Mantha est

à vendre, il n'est pas jeune. » On va voir monsieur Mantha et il dit : « Je veux fermer ». Bon. J'ai dit : « Nous, on veut ouvrir. » Alors ça sauvait des coûts de fermeture et des coûts d'ouverture et puis on a acheté *McNeil, Mantha Inc.* C'était un bureau de trois personnes. C'était tout petit. Mais c'était bon par exemple. Un bon nom. Excellent nom. De 1930 à 1991, la firme n'a jamais été l'objet d'une censure, d'un blâme, d'une amende, zéro.

PB : Et vous avez gardé le nom. Mais c'était quoi la spécialité?

AD : Bien lui c'était les obligations. Mais nous, on arrivait avec tout. Quand on a vendu [à l'automne 1991, NDLR] on avait trois cents soixante-quinze personnes. C'était plus pareil là.

PB : En plus, vous me racontiez tantôt les circonstances de la vente.

AD : C'est un hasard. J'étais fâché contre *Dominion Securities*. Tellement que je suis allé voir leur président à Toronto, un gars de Montréal. Carrément leur dire : « Vous nous avez donné ¼ de 1% dans Pétro-Canada, vous nous avez donné ¼ de 1% dans Air Canada. On était 1½% de l'industrie. Le gouvernement canadien nous donnait 2½% de son syndicat par la Banque du Canada. Tu sais, avec ¼ de 1% pour Pétro-Canada et 2½% du gouvernement fédéral là, il y a quelque chose qui ne marche pas. Alors, j'étais tellement furieux que j'ai dit : « Je vais aller à Toronto les voir, mais je ne vais pas me pointer à leur bureau, je vais les voir à l'aéroport. Je fais la moitié du chemin. » À ma grande surprise, ils sont venus. Ils ont loué une suite au Swiss Hotel à l'aéroport, puis j'ai expliqué ce qu'on était. Puis je lui ai expliqué que son département de syndication était incompetent. Je les ai même accusés d'être corrompus. J'ai dit : « Ils veulent des cigares en dessous de la table? » Fait que là il a dit : « Bien, j'aime ce que j'entends. J'ai envie de faire comme le gars de la compagnie de rasoirs qui a tellement aimé la compagnie qu'il l'a achetée... »

C'est de même. Une semaine après, on avait une offre. Et voilà. Ça s'est passé aussi vite que ça. Ils nous ont achetés sans *due diligence* et sans l'enquête de vérification. Ils ne l'ont même pas faite. Ils m'ont fait signer avec l'autre associé principal comme de quoi, c'était correct. On était tous les deux personnellement responsables, pas les autres. On était une compagnie publique, on était à la Bourse.

PB : Il avait aimé ce qu'il avait entendu, c'est vrai.

AD : Oui. Il dit : « On est toujours sur la même rue. On sait que ce que vous nous dites, c'est vrai. » Voilà ! C'est arrivé de même.

PB : Mais à ce moment-là, vous n'aviez pas l'intention de vendre?

AD : On n'y pensait même pas. Mais ils *bid* 3 piastres, le *stock* vaut 1,10 piastre à la Bourse. Tu ne peux pas le cacher. Les actionnaires ont accepté à 99.9%.

PB : Oui, oui, mais qui a été acheté par ?

AD : *RBC Dominion Securities*, qui est maintenant *RBC Valeurs Mobilières - Royal Bank of Canada*. Enfin, c'est comme ça que ça s'est passé.

Retour sur la formation

PB : Vous disiez que vous aviez plus de facilité dans le domaine des lettres à l'école.

AD : Oui, bien sûr. D'ailleurs, un des plus grands experts dans l'histoire de la finance, il est encore reconnu comme tel, c'est un nommé Bernard Baruch, à New York. Son père était médecin, spécialiste en hydrothérapie. Et puis, quand on demandait à Baruch : quelle est la meilleure formation pour la finance. Il

répondait : Les *humanities*. Ça développe le système aussi, puis après ça vous pouvez vous adapter à n'importe quoi.

PB : Je ne suis pas sûr qu'on dirait la même chose aujourd'hui.

AD : Bien les *humanities* n'existent presque pas. Le grec est disparu. Mais ça offre des possibilités aussi, les *humanities* : les lettres, ça fait développer l'imaginaire. Ça permet de créer, de s'adapter aux situations changeantes de façon plus facile.

PB : Un des premiers emplois que vous m'avez dits, c'était en comptabilité.

AD : Oui. Ça, c'est sans histoire. J'étais stagiaire-comptable chez un C.A. le jour. J'allais aux HEC le soir. Le cours est de 5 ans, donc je ne l'ai pas fini. J'ai fait 3 ans. Parce que j'avais le droit d'être courtier. C'est ça que je voulais être. Mais avant 21 ans j'aurais perdu mon temps ; il aurait fallu que je sois un pousse-crayon dans un bureau de courtier, je n'aurais pas eu le droit de pratiquer.

PB : Et dans votre famille, à part votre oncle qui était...

AD : Il n'y avait rien de la finance. Du côté de ma mère, il y avait deux garçons. Il y en a un qui était spécialiste en marketing, puis l'autre était à Détroit; il a fait carrière dans le design automobile. Il n'y avait pas de comptables, il n'y avait pas de financiers, il n'y avait pas de commerçants. Typique de chez nous, tout ce qu'il manquait, c'était un notaire. On avait le reste.

PB : Mais *Geoffrion* vous en aviez entendu parler, j'imagine. Vous avez offert vos services par quelles circonstances?

AD : Oui, ma sœur est sortie avec monsieur *Geoffrion*.

PB : Ah oui?

Chez McNeil, Mantha

AD : Alors, j'aurais été là ou chez *Beaubien*. Dans le temps ce n'était même pas *Lévesque, Beaubien*. Et puis bon, il m'a ouvert le tapis rouge, je suis allé là. C'était très bien jusqu'à tant qu'il y ait un coup de balai pour sortir le sénateur Gélinas. Là j'ai dit : « Wow là, moi je ne reste pas ici. » J'ai pris mon temps pour choisir où. Fait que c'est ça. J'ai fait trois emplois : *Geoffrion, Gendron* qui est devenu *Osler, Gendron*, ça je n'ai pas aimé ça. Puis *McNeil, Mantha*. Voilà.

PB : Et quand vous quittez *Geoffrion*, j'essaie de me rappeler. Vous partez avec deux autres personnes?

AD : Oui. Et comme tous les vieux *boss*, ils m'ont dit que je faisais une grave erreur.

PB : Vous n'êtes pas le premier qui nous dit ça. Les autres personnes aussi quand ils ont parti leur entreprise, leur firme à eux. Ce n'est pas qu'on voulait nécessairement les décourager, mais.....

AD : Moi j'avais l'attitude contraire, ça m'est arrivé quelques fois, pas souvent, mais quelques fois qu'un gars me dise : « Bon bien, je me lance en affaire », « Si on peut faire quelque chose pour toi mon vieux, tu nous le diras. Gêne-toi pas. »

PB : C'était qui vos partenaires à ce moment-là.

AD : Il y avait un monsieur Richard Gagnon. Pas grave, il est retiré. L'autre c'était un nommé Raymond Desormeaux, qui est toujours dans la business. Connaissez-vous « *Penson Financial Services Canada Inc* » ? Une maison qui fait le service de *backoffice* pour les courtiers. Il est *chairman* de ça. Il a été mon associé de '63 à '91.

PB : Vous avez dit que quand vous achetez *McNeil, Mantha* vous ouvrez finalement le marché pour eux.

AD : Ça n'existait presque plus, ils étaient spécialistes en obligations religieuses. Les obligations de bonnes sœurs. Mais c'était petit.

PB : Je vous parle de ça pour essayer de voir comment vous aviez précisément développé le marché.

AD : Bien on avait le marché. Tu rentres chez *McNeil, Mantha*, tu as quand même des clients. Un courtier, dans ce temps-là en tous cas, qui changeait de boîte, il traînait 99% de sa clientèle. Alors moi, le vendredi, je travaille pour une firme, le lundi je suis pour une autre. Tu as la merde de signer les formules de transfert de fonds, mais au bout d'un mois, ça c'est fait. Puis la vie continue.

Quand je suis parti, j'ai amené mes clients. 99% à peu près. Quand je suis parti d'*Osler* pour m'en aller chez *McNeil, Mantha* c'était encore pareil. C'est jamais 100%, mais ce n'est pas loin. Je ne veux pas que ce soit 100% parce que les un ou deux plus ennuyants, tu les laisses là. Un gars qui me téléphonait tous les jours et qui faisait à peu près deux transactions par année, lui je ne lui dirai pas où je suis.

PB : Et quand vous ouvrez le marché autre que les obligations, qu'est-ce que vous faites?

AD : Bien moi, je n'ouvrais rien de nouveau. Moi, je suis un homme d'action. Il y en a un des trois, Richard Gagnon, il était en obligations. Et l'autre était en «ambidextre». Avant notre arrivée, *McNeil, Mantha* ne transigeait pas dans les actions. Il y avait monsieur Mantha qui était un courtier en obligations, la secrétaire puis le comptable.

Le développement d'un réseau

PB : Est-ce que vous pouvez me décrire brièvement, quand vous êtes chez *Geoffrion*, ou chez *Gendron*, comment se développe votre clientèle en actions?

AD : Bien, vous appelez quelqu'un que vous connaissez bien ou pas bien, puis vous lui proposez des titres boursiers, vous lui faites vos recommandations; puis vous commencez à avoir un compte avec lui et puis voilà. Après 5 ans vous avez trois cents clients.

PB : Mais comment développer ce réseau-là?

AD : Bouche à bouche. Vous partez avec disons dix personnes, vos chums, peut-être son père. C'était un service très personnel, c'est pour ça que la clientèle suit. Les clients, juridiquement c'est des clients de la maison. Mais en somme, prenez n'importe qui, prenez *Financière Banque Nationale*, disons que vous avez un compte là, vous connaissez un monsieur, vous ne connaissez pas les autres. S'il s'en va ailleurs, puis vous l'aimez, vous le suivez. Comme si vous avez un bon avocat puis il change de bureau, vous le suivez.

PB : Mais par exemple comme monsieur Tassé, est-ce que vous l'aviez rencontré dans d'autres circonstances?

AD : Tassé, je l'ai connu socialement, je veux dire on n'a jamais fait vraiment connaissance. Tassé a parti sa firme vers, j'ai oublié. '66 à peu près. Mais moi en '66 j'embarquais chez *Gendron*, la même année. Tassé était un spécialiste d'obligations. Il est devenu un courtier qui faisait également des actions avec le temps. Mais lui, c'était un homme d'obligations

PB : Lorsque vous vous rappelez le déroulement de votre carrière, votre trajectoire, est-ce qu'il y a eu des moments particuliers qui ont été déterminants?

Les moments déterminants de la carrière

AD : Quand j'ai décidé de changer de job deux fois, oui ça a été déterminant. Je dirais qu'il y a en a beaucoup de moments déterminants, mais je ne pense pas qu'il y en ait eu un de particulier. Une date assez importante c'est peut-être 1975, le 15 septembre, il y a eu le lancement des options au Canada, des actions cotées en Bourse, selon le modèle de Chicago. Ça a été déterminant parce que là j'ai décidé qu'on serait gros là-dedans. Parce que d'abord je comprenais ça. Deuxièmement, là on part tous le même matin avec une même ligne de départ : gros, petit, vieux, nouveau, on part tous le même matin. C'est comme si Montréal n'avait pas de journaux puis il se lance dix journaux le même matin, si vous êtes un des dix, vous avez autant de chance que les autres.

Alors que dans l'*underwriting*, le gars du gros bureau anglais, qui va au même club de golf que le président de CPR, qui lui ne sait même pas mon nom, excusez-moi, là j'ai cent ans de retard à combler. Je ne suis pas né dans la bonne paroisse. « I'm the lone star on the tracks ». Fait que les options, on part à zéro. Deuxièmement, c'est tellement compliqué pour ces gars-là qui ont de l'argent facile dans d'autres affaires, qu'ils ne se concentreront pas là-dessus.

PB : Donc, ça donne une chance aux petits?

AD : Alors au début, la première année, *McNeil, Mantha* était numéro un au Canada en options. On en a vendu. En '91, on était numéro un au Canada en options. Là on se battait contre des gars bien plus gros que nous autres. On était numéro un.

PB : Qu'est-ce que ça veut dire des options? C'est quoi exactement?

AD : Des options, c'est inscrit, c'est que le produit n'existait pas avant. Alors quand il est créé, tout le monde a une chance de se lancer là-dedans. Mais il n'y a personne qui a une avance. Parce que c'est nouveau. Puis comme toute

business nouvelle, ce ne sera pas pour un certain temps une grosse *business*. Pour moi c'était bien assez. Mais pour le gros, c'est une belle *business* qui n'est pas si grosse que ça; il va la regarder aller, puis un bon jour il viendra. Alors, c'est ça qui est arrivé.

PB : Est-ce que c'était prévisible ce changement-là? C'est le Fédéral, c'est le gouvernement fédéral qui a initié ça ?

Michel Bélanger

AD : Ils n'ont rien à voir là-dedans. C'est la Bourse de Montréal qui a décidé de lancer des options, c'est Bélanger (Michel Bélanger) --- je vais vous faire une remarque personnelle, ça été une grosse perte quand il est parti. Un gentleman, c'était un gentleman. On l'a eu comme président à la Bourse. Je l'ai bien connu. J'ai même été sur le comité qui l'a choisi. Ça nous a fait de la peine quand il est parti. On ne l'a pas eu très longtemps, 2-3 ans. Il est parti à la Banque Provinciale.

PB : Il est très considéré ?

AD : C'était un monsieur qui n'avait pas de vice. On se trompe tous, il y a souvent des mauvaises décisions dans sa vie, mais c'était pas un malin. Il n'avait à peu près que des amis. Si on faisait quelque chose pour lui, il s'en rappelait. C'est une chose rare chez n'importe quel être humain. Les courtiers ne sont pas spéciaux.

PB : Je dis ça parce que les personnes qu'on rencontre, qui appartiennent à votre génération ou un petit peu plus vieux, on dirait qu'il y a une éthique du travail qu'on retrouve peut-être moins aujourd'hui.

Une éthique de travail

AD : Ah bien oui, oui. Mais d'abord on a un métier où il n'y a pas de papier signé. Alors, ça aide d'avoir une parole ; sans ça on ne fera pas le métier longtemps. On

part de là. Un banquier ne vous donne pas cinq piastres si vous ne signez pas. Mais nous, on peut faire un million pour votre compte sur votre instruction téléphonique.

PB : Ce qui est incroyable en comparaison.

AD : On n'a jamais de trouble. À peu près jamais. J'ai eu deux troubles dans ma vie. Tous les deux avec une banque, pas la même. De gros standards !

PB : C'est des endroits où vous n'aviez pas de rapport interpersonnel ou vous ne connaissiez pas les personnes de ces banques-là?

AD : On les connaît, jusqu'à tant qu'ils nous; on les connaît mieux après que.... Quand il y a un incident malheureux.

PB : Donc, il y a un côté informel ou non écrit dans votre pratique qui est important, on dit en anglais : « Your word was your bond ».

AD : Tu n'as rien d'aussi bon que ta réputation.

PB : Qu'est-ce que ça comprenait la réputation?

AD : Bien, honorer sa parole. Pas faire de coup de cochon. Concurrence vive, mais pas de coup de cochon. Moi il y a un gars qui m'a fait un coup de cochon par exemple, je ne l'oublierai jamais. C'était un petit bureau dont les patrons étaient à Westmount. Ils ont dit : « On ferme notre détail André, on a un vendeur, le veux-tu? » Bien j'ai dit : « Je vais le regarder. » Je l'ai pris. Vu que je connaissais bien la police de Montréal, l'escouade des fraudes. Au bout d'un mois, j'ai commencé à trouver que le gars ne faisait pas le genre de business qu'on voulait qui se fasse chez-nous. On avait des lignes directes de téléphone à New York. Alors ça, ça venait sur mon bureau au niveau du *trading*. Je prends un message, j'appelle

mon chum de la police; je le connaissais parce que j'étais au comité de vérification des membres de la Bourse. Alors de temps en temps, quand il se passe quelque chose, que des clients veulent frauder les courtiers ou des courtiers qui veulent frauder les clients, on était en collaboration avec la police montée, la police provinciale, la police de Montréal. Il s'appelait Novac, un charmant monsieur. Police de Montréal, escouade antifraude. J'appelle Novac, je lui dis : « Mon gars, je n'aime pas ce qu'il fait; puis il vient de recevoir un appel d'un nommé Vick Denanza du New Jersey, de Patterson; ça, ça sonne mafia.

AD : Le lendemain Novac m'arrive avec une charte du crime de collet blanc aux États-Unis.

PB : Qu'est-ce que c'est?

AD : La mafia, le collet blanc aux États-Unis, la police a une charte de ça, un organigramme. Ils n'ont pas de preuve nécessairement sur tout le monde, mais ils ont un organigramme. Mon gars, il était quelque part là-dedans. Fait que j'ai appelé mon vendeur, je lui ai dit : « Poursuis-moi si tu veux, tu es dehors. Va voir ton avocat. I don't give a damn. » J'ai dit : « Ton chum là, il est sur la charte de la police » Il n'a pas poursuivi. J'ai même pas eu besoin de lui donner 4%. Ce gars-là préparait des *schemes* boursiers. Finalement, c'est le bureau de courtage qui écope.

PB : Une chance que vous connaissiez monsieur Novac.

AD : Bien tu sais, tu es membre du comité de la Bourse; ça ne te paie jamais, mais de temps en temps, il sort un dividende comme ça. Je ne sais pas pourquoi, mais... Alors, les options, ça a été une chose importante parce que c'est un commerce qui s'est développé pas mal.

PB : Concrètement c'est quoi exactement les options ?

AD : Il y avait des options sur des grosses actions. Ce qui n'était pas possible avant.

PB : Parce que là vous dites que vous partiez tous à la même ligne.

AD : *Level playing field* et le lendemain matin, on part. Bang et puis on part tous en même temps. La petite firme qui ne connaît pas grand monde a pas plus de désavantage ou d'avantage qu'une grosse. C'est une question de *brain*. Ça m'a permis de monter ce département-là, d'engager des bons *traders*, d'en former. On a toujours été une maison de formation. Chez *McNeil* on avait zéro vendeur au détail, à part nous-mêmes. Après ça, j'en ai engagé un. J'en ai engagé un autre. Le premier qu'on a rentré qui avait déjà eu une licence chez un autre courtier, c'était notre vendeur numéro vingt-deux. Les vingt et un premiers, c'était de la formation à partir de zéro. Un gars d'ailleurs a déjà ses cours, il a déjà des clients. Mais on avait formé une vingtaine de bonshommes qui partaient à zéro, qui venaient de partout dans la vie. Un, c'était un ancien journaliste, un autre c'était un comptable. Des gens très, très instruits, des gens moins instruits, t'en as de toutes les sortes.

PB : Puis c'est quoi leur principale qualité commune ?

AD : Bien il faut connaître un peu le marché. Puis être capable d'avoir un peu d'entregent parce que la vente c'est comme ça. Je connais des gars plus qu'intelligents et si on leur demandait de gagner leur vie en vendant, ils n'en seraient pas capables. Puis d'autres, ils pourraient vendre n'importe quoi, à n'importe qui. Ils pourraient vendre des frigos aux Esquimaux. Alors, il faut qu'il y ait un peu de ça. Il faut qu'il y ait un peu de fondamentaux. On ne peut pas être seulement de la vanité. Et puis bon, ils n'ont pas tous réussi, évidemment. Il y en a qui au bout d'un an ou deux s'apercevaient, et nous aussi, que c'était pas leur ligne. Des fois on se trompe sur le jugement. Il y a un gars que j'ai refusé de prendre, c'était un comptable agréé. J'ai présumé qu'il ne gagnerait jamais sa vie

comme vendeur. Je me suis trompé, il est allé ailleurs puis il a très bien fait. Oui. Ça arrive.

L'expansion de *McNeil, Mantha Inc.*

PB : Ça c'est un changement important en '75 qui vous permet de prendre une expansion importante.

AD : Se sont surtout les institutions qui font des options, pas les individus. Notre part de marché là-dedans devait être entre 25% et 50%. On ne le sait jamais. Au moins *25% coast to coast*.

PB : Puis vous me disiez que *McNeil, Mantha*, avant que vous les achetiez, c'était littéralement le marché obligataire des institutions religieuses.

AD : Obligations municipales, provinciales, fédérales et religieuses. Parce que je me suis fait bien taquiner quand on a pris ça parce que je ne suis pas reconnu pour mes.... J'ai peut-être été le premier gars inscrit à l'Université de Montréal comme agnostique. Alors, quand mes amis ont vu que je prenais en charge une maison d'obligations religieuses, ils ont dit évidemment... Mais personnellement, vous ne l'avez pas vécu comme un problème non plus. Je ne suis pas un anticlérical, je suis juste un agnostique.

PB : Et là, ça vous permet l'expansion. Mais ça l'a permis aux autres aussi? Vous parliez tantôt d'une concurrence, je ne me rappelle pas de l'expression, mais, pas de coup de chien d'une certaine façon. La limite entre les deux, elle n'est pas toujours claire?

AD : Bien, pour les gens corrects, elle l'est. Légalement, elle ne l'est jamais, mais...

PB : Mais ce qui me frappe dans ce que vous me dites, c'est en fait, je faisais référence tantôt, à votre génération et un peu plus vieux: tout le côté informel, d'éthique personnelle est extrêmement important.

AD : Ah oui. Sans ça, on ne passe pas. Il faut être bien cochon ou bien bien correct.

PB : Oui. Mais des fois, repérer les individus de ce point de vue là, ce n'est pas toujours évident, parce que....

AD : Avec le temps, oui. Les gens que vous m'avez nommés, il n'y a pas de cochon là-dedans. Je ne les connais pas tous intimement, mais ça se saurait. Tandis qu'aujourd'hui, c'est une corporation; le marché maintenant, s'est «corporatisé». Un vice-président de banque, il peut perdre sa job parce qu'il a fait un mauvais geste. Il va renier même sa signature s'il le faut, pour garder sa job. Dans ce temps-là, c'était pas de même. Parce que le milieu s'est concentré. Et deuxièmement, c'est géré par des gens qui n'ont pas d'argent dans la *business*. Avant, c'était notre argent dans la *business*. On n'avait même pas le droit d'être public, il y a 20 ans.

PB : Ça fait un gros changement ça aussi.

AD : Oui. Le premier courtier qui a été public au Canada, c'est vers '83.

La domination anglophone et la présence francophone

PB : Quand vous entrez à 22 ans dans le domaine, il y a une domination anglophone? Il y a quelques francophones peut-être ?

AD : Oui. Il y avait beaucoup de maisons. La ville de Québec a déjà eu vingt sièges sociaux de courtiers en même temps.

PB : C'est quand même énorme. Des francophones?

AD : Bien, la plupart. Il y avait une maison anglophone, *Barry & McManamy*, à Québec, le reste c'était francophone. Mais, ils sont tous disparus avec le temps. La concentration, ça a commencé voilà 40 ans. Avec les banques, ça a été encore pire, plus accentué. Et puis, maintenant, il faut être boutique ou bien il faut être bien gros.

PB : Et vous personnellement quand vous travaillez pour *Geoffrion* et *Gendron*, vous côtoyiez le milieu anglophone ? C'était quoi l'état des relations pour ce qui est des anglophones ?

AD : Elles étaient bonnes. Mais, il y avait bien des maisons qui annonçaient, par exemple dans *Le Devoir*, comme *Jones Heward* où même la téléphoniste ne parlait pas français. C'était marqué « services français », monsieur Loranger. Je me souviens de son nom. Je ne lui ai jamais parlé, mais je voyais son nom dans *Le Devoir*, «services français». Quand les femmes me parlent de la condition féminine, quand je suis entré dans le courtage en '62, les Canadiens français, on avait plus ou moins le statut que les femmes ont maintenant. Je comprends très bien leur sort.

PB : Les femmes ont quand même avancé depuis.

AD : Oui, mais on était, à part quelques firmes là, on était des vassaux. Et on l'est encore.

PB : Ah oui, vous diriez ?

AD : Oui. La *Financière Banque Nationale* c'est moins gros que les cinq autres. Depuis qu'ils ont acheté First Marathon, le centre de décision est pas mal rendu à Toronto. Même eux autres. Enfin, vous vérifierez ça si vous voulez, ne prenez

pas ma parole pour ça. D'ailleurs, c'est peut-être sans intérêt pour votre recherche. C'est comme ça. Mais pour ça, il faudrait connaître des gens plus jeunes, qui sont plus sur la rue. Tu sais Ostiguy n'est plus là, et puis Tassé, et puis moi -- je ne suis plus tellement là.

PB : Effectivement, on dirait que c'est plus l'état contemporain. Mais durant les années, justement '50 – '60 – '70, diriez-vous que les Canadiens français se sont approprié l'économie d'une certaine façon?

AD : Ah oui, oui. On est bien plus avancé qu'on l'était. Et même auprès de l'industriel; vous savez, nous on représente un peu le milieu. Des fois, ils pensent qu'il n'y a pas de milieu pour nous épauler. Quand j'ai rentré courtier en '62, les *stocks* canadiens-français inscrits, les actions de compagnies canadiennes-françaises inscrites à la Bourse de Montréal », il n'y en avait pas gros. Il y avait la Banque Canadienne Nationale, la Banque Provinciale; la Banque d'Épargne était transigée au comptoir, elle n'était même pas à la Bourse. Il y avait quatre compagnies d'assurances comme l'Industrielle; La Laurentienne je ne sais pas. C'était pas des grosses affaires. Il y avait Dupuis Frères, les Chaussures Lambert, les Biscuits Viau, une transaction par six mois.

Des actions que je connais bien, je suis pas mal proche de la famille Viau. Alors, Viau avait 233 000 actions en circulation, c'était pas gros ça. La famille en avait 60%, imaginez-vous ce qui reste. Une transaction par trois mois, par six mois. Mais le titre était inscrit. J'en oublie deux, trois. Il y avait Blue Bonnets, Trans-Canada Fund (Corporation de Valeurs Trans-Canada Inc), des affaires de Jean-Louis Lévesque. Trans-Canada Fund, c'était son holding et c'était transigé en Bourse. Il y avait Blue Bonnets qui appartenait à Trans-Canada qui lui aussi allait séparément à la Bourse. Là je n'en oublie plus beaucoup. À part les *penny stocks*. Maintenant, il y en a des *stocks* canadiens-français à la Bourse.

PB : Donc, ça c'est quand vous commencez en '62.

AD : Oui, mais essentiellement du point de vue francophone, c'est ça le marché, c'est pas autre chose?

PB : Vous avez connu un peu monsieur (René) Lévesque?

AD : Moi je l'ai connu un peu, disons que lui ne m'a pas connu. Vous savez, j'ai rencontré Bourassa trois fois dans ma vie. Je suis certain qu'il ne s'en rappelle pas. Donc, je le connais, et puis lui ne me connaît pas.

PB : Il y a quelqu'un qui nous a fait un commentaire, c'était quelqu'un qui avait été près du Parti Libéral, alors on lui a demandé : « Vous avez bien connu monsieur Trudeau? » Il dit : « Personne n'a bien connu Trudeau ».

Au temps de Duplessis

AD : Ah, c'est pas mal ça. Bien, moi je l'ai connu un peu. J'étais avec lui actionnaire d'un magazine qui s'appelle *Cité Libre*, vous en avez entendu parler ? J'ai collaboré à ces affaires-là dans le temps. Duplessis m'a même expulsé de la Province.

PB : Maurice Duplessis? Ah, mon Dieu, qu'est-ce que vous aviez fait ?

AD : Bien, j'étais le leader des manifestations contre lui. Fait que mon préfet des études m'a expliqué qu'il m'avait placé à l'Université d'Ottawa, en dehors du grappin de Duplessis.

PB : Quel âge vous aviez à ce moment-là?

AD : Seize ans. Je fais des mauvais coups depuis longtemps.

PB : Ça, c'est votre côté politique ? C'est intéressant. Vous étiez leader d'un groupe?

AD : Quand on était une vingtaine avec des pancartes qui allait quelque part, bien j'étais là. C'était à Montréal qu'on faisait ça. C'était pas des affaires comme le WTO [protestation contre la World Trade Organization en 1999, NDLR]. Je veux dire, c'était tranquille nos affaires. Mais Duplessis avait un seuil de tolérance zéro.

PB : Ça portait sur quoi?

AD : Le plan Dozois. Je ne sais pas si vous avez entendu parler de ça, le plan Dozois [aujourd'hui les Habitations Jeanne-Mance, NDLR] quand ils ont fait les cages à poules au nord de la rue Ste-Catherine et Hôtel de Ville. On était contre ça. Parce qu'on disait que c'était pour faire un ghetto. Sans oublier la Loi du Cadenas.

PB : Mais par la suite, est-ce que cette dimension-là ça a été important ?

AD : Quand j'ai eu le droit d'être courtier, j'avais assez à faire. Celui que j'ai le mieux connu de cette gang-là c'est le sénateur Hébert. J'étais son petit commis au journal. Hébert avait un hebdomadaire qui s'appelait le *Journal Vrai*. Profondément anti-duplessiste, vitrioliquement anti-duplessiste. On avait même une chronique: «Pas Vrai». C'était un nommé Jean Paré qui faisait ça. Le même Jean Paré qui a été à *McLean Magazine* toute sa vie après. On avait du fun avec ça. On avait annoncé «la nouvelle peinture-ciment». La nouvelle peinture qui monte toute seule, vous n'avez pas besoin de mur pour l'appliquer, la peinture-ciment. Une affaire de fou. On en a sorti des belles.

Fait que c'est ça: je me suis lancé dans les valeurs mobilières. Après ça la politique, j'avais mes sympathies, mais je n'étais plus mêlé à rien. Rien. J'avais pas le temps. À part ça, je m'étais dit : « Eh bien le vrai pouvoir, c'est le pouvoir

économique; fait qu'on va foncer là-dessus puis *fuck* les manifestations, on va laisser ça aux jeunes. » Même si tu n'as rien que 21 ans.

Les affaires comme levier

PB : Les choses avaient changé aussi.

AD : Oui. Il y a eu l'élection de Lesage. Puis grâce au *Devoir* surtout, les jeunes commençaient à dire: c'est des affaires qu'il faut faire. Le milieu commençait à dire: on a essayé la solution politique, on a essayé la solution religieuse, essayons donc les affaires. Ça c'est prendre les moyens, les leviers eux-mêmes. Quand vous avez ces leviers-là, la politique suit toute seule.

PB : Ces leviers-là c'était...

AD : Eh bien, la domination de l'économie par nous-mêmes au lieu de par d'autres. Et ça s'est fait beaucoup. Au point de vue industriel, au point de vue ci, au point de vue ça.

Moi j'ai mis Cascades à la Bourse; je ne me souviens plus combien ça avait d'employés. Maintenant, c'est quatorze milles. Tu sais, les Jean Coutu, Bombardier : il y a beaucoup de fleurons dans l'économie canadienne maintenant qui sont québécois. Ah là, ils ont tous des problèmes à un certain moment. Mais ils vont s'en sortir.

PB : Mais Cascades, vous les avez connus dans les années '60?

AD : Non, je les ai connus en '82, je les ai mis à la Bourse en '82. Avant c'était privé. Seulement les trois frères. Et puis c'est ça. J'en ai fait quarante à cinquante compagnies. J'ai fait Tembec qui appartenait à des ouvriers. C'est moi qui les ai amenés à la Bourse.

PB : Ça appartenait à des ouvriers ?

AD : Oui. Canadian International Paper voulait fermer l'usine de Témiscamingue. Les ouvriers ont dit non, puis ils l'ont acheté pour une chanson. C'est monsieur Frank Dottori qui est toujours là, qui a été le leader de ça. Et puis ça lui prenait du capital, fait qu'il est allé à la Bourse. Il faisait du porte-à-porte rue St-Jacques pour trouver un courtier.

Il a cogné chez nous. Moi j'ai dit : « oui. » Et là pour une fois j'ai été aidé par les médias. Bien « Tembec », une compagnie d'ouvriers, ça a bonne presse. Ça c'est pas de méchants capitalistes. C'est de bons capitalistes. Alors, rien qu'une semaine avant l'émission, j'étais allé souper chez une amie. La télévision, on ne l'écoutait pas, mais elle était dans le coin là, c'était malgré moi. On voyait des photos de l'usine, ci puis ça. Ils ont dû passer un trois minutes sur Tembec. Tabarnouche, mon émission est vendue, merci beaucoup ! C'est un commercial à cent mille piastres ça. Je les aurais vendues pareil. Mais ça allait mieux, tu sais, ça donnait un coup de pied dans le cul du bon sens. Tu sais, avec le vent.

Ah, j'en ai fait beaucoup. Malheureusement, on en a quelques-uns qui ont mal tourné. Évidemment, sur 45 ou 50, tu vas en avoir. C'est du *venture capital*. J'ai fait Uni-Select, c'était un grand succès. Les meubles Shermag, bien des compagnies qui sont rendues pas mal plus grosses.

Des critères de sélection

PB : Si je vous demandais : c'est quoi les grands critères qui permettent de décider de prendre ou de ne pas prendre une compagnie?

AD : La première d'abord, c'est la direction. Et presque toutes celles que j'ai été moins habile à choisir, c'est parce que j'ai mal jugé la direction. J'étais trop optimiste

dans mon appréciation ou trop indulgent. La direction c'est 90% du succès ou de l'échec. Parce qu'un bilan, c'est pas riche sur la balance. Mets de l'argent dedans, c'est arrangé, du jour au lendemain. Mais une direction qui n'est pas très bonne, ça ne s'arrange pas. Alors, vous vous trompez 10% du temps. Mais dans le 90% qui reste, il y a là des demi-succès jusqu'à des grands succès. C'est comme un marathon: il y en a qui finissent toujours en arrière. Mais ils finissent, ils courent toujours. J'ai fait des émissions qui sont à peine plus hautes que dans le temps. Donc, qui n'ont pas monté beaucoup, mais qui sont de bonnes entreprises: un exemple Goodfellow Inc.

Le RÉA

Et là, ça a été encore un drôle de hasard qu'on se lance dans des émissions de RÉA. Ça, c'est Parizeau qui l'a créé, parce que les impôts étaient beaucoup trop hauts autrement, il a décidé de donner un break. C'était interventionniste et c'était une bonne idée de dire : « Eh bien si vous voulez sauver de l'impôt, mettez-le dans le trésor des compagnies, pas aux actionnaires qui vendent. » Bon. Jusque-là parfait. Fait qu'au bout de deux ans, ceux qui avaient profité du RÉA, c'était la Banque de Montréal, Bell téléphone, Northern Electric, Nortel qui avait son siège social à Montréal dans ce temps-là. Il y avait toutes sortes d'affaires de même. Le Gaz Naturel, Gaz Métro maintenant. Il n'y avait pas tellement de compagnies du type entrepreneur; c'était toutes de grosses institutions qui n'avaient pas besoin du RÉA pour vendre leurs titres.

J'ai enseigné beaucoup dans ma vie. Je donnais beaucoup de cours à la Bourse, occasionnellement dans les universités. Au cours du soir à la Bourse, on avait une série de dix – douze cours pour le public. Un soir c'était sur les actions privilégiées, l'autre soir les obligations, douze cours. Alors, je donnais deux de ces cours-là. C'était moi qui étais chargé des cours. Je m'étais professeur une heure ou deux. Et puis j'ai un élève qui veut prendre une bière avec moi après le cours. Pas de problème, on va à côté à l'hôtel à côté de la Bourse. Il me dit

exactement ce que je viens de vous dire. Il dit : « On va perdre nos RÉA si on ne fait rien ». C'était un gars qui devait avoir 25 ans. Il était avocat, mais il faisait son MBA, à l'Université de Sherbrooke, où ils ont deux stages de formation dans des entreprises. Fait que je l'ai pris. Un de ses professeurs à Sherbrooke avait parlé de Cascades comme d'une compagnie ayant de bonnes relations ouvrières. Fait qu'il est allé cogner à la porte de chez Cascades. Il les a intéressés, ils ont fait une émission. Monsieur Lemaire, Bernard, avait dit : « Je ne suis pas vendeur moi. » Il dit : « Tu ne vendras rien, on va le mettre dans le Trésor. » « Ah ! » Alors on a fait une émission de Cascades; on a négocié six mois, on l'a préparée. Et on l'a fait, fin de l'année '82. Première fois que moi j'y suis allé, c'est vers le mois de mai '82. Lui il y avait été en mars, avril. Puis là, ça avançait. Et puis ça a marché. C'était mon premier. C'est t'y chanceux tomber sur un client de même pour ton premier !

PB : Je comprends. Mais vous avez eu une bonne idée de le garder avec vous ce jeune étudiant-là. En avez-vous recruté d'autres comme ça?

AD : Quelques-uns, oui. Eh bien oui, trois, quatre. Alors bon, on a fait Cascades. Pour faire changement, c'était une compagnie qui avait vraiment besoin d'argent comparé au Bell. Et voilà, on en a fait un certain nombre. Et ensuite les gros courtiers se sont lancés là-dedans. Il y a eu des imitateurs mon Dieu, ça a pris un an ou deux. Tout seul pendant un an.

PB : Ils l'avaient pas vu ?

AD : Eh bien, c'était pas assez payant.

PB : Mais les entreprises elles-mêmes l'avaient pas vu non plus. À part les grandes corporations que vous avez nommées.

AD : Le comptable interne, il est bon en maudit, mais la Bourse, il ne connaît pas ça.

PB : Non. Mais l'arrivée des RÉA ça a été, comment dire? C'était de connaissance publique; ça ne leur a pas allumé de lumière ?

AD : Il y a eu des accidents là-dedans, mais il y a eu surtout du bon. Moi j'entends un théoricien, il dit : « Ah » .Il y avait une liste dans un journal l'autre jour, *Les Affaires*, je pense, un gars qui disait : « Bon, voici vingt noms qui ne sont plus en business puis voilà. » Mais rien que ça, le progrès de Cascades, il s'en servirait, multiplié par deux. Ah oui, une compagnie qui a fait une faillite de deux, trois millions là, *so what?* Les citoyens en ont pris mille deux cents piastres en moyenne. Ils ont enlevé un peu d'impôts. La perte réelle ? Ils ont pu déduire ensuite la perte de leurs gains de capitaux. Ils ont perdu quatre cents piastres chaque, tu sais veux dire, il ne faut pas exagérer.

PB : Mais ils n'ont pas allumé, comme Cascades alors que vous les approchiez ?

AD : Ils n'étaient pas prêts. Ils commençaient à être prêts. Trente-quatre millions de dollars de chiffre d'affaires, deux millions quelque chose de profits, là ils étaient montrables. Et puis, Tembec est allée, à peu près un an après. Et depuis cette affaire-là, c'est rendu à peu près le plus gros producteur de pâtes au monde. Sans le RÉA, ils n'existeraient pas. Il y aurait peut-être eu une grosse compagnie qui aurait acheté l'usine. Il n'y aurait pas eu des idées. Monsieur Frank Dottori a pris ça, puis il en a fait un leader.

PB : Ah oui. Je pense que l'intervention de l'État, en tout cas dans ce cas-là, elle a été bonne.

AD : Ah, elle a été bonne. Mais appuyée par le secteur privé qui a répondu. Et beaucoup de gens attribuent beaucoup de choses à l'État. Par exemple: *Les Affaires* avaient un intéressant numéro il y a quelques mois, c'était leur 75^e

anniversaire. Il disait : « Grâce à l'intervention de la Caisse de Dépôt ». Ils n'ont rien à voir là-dedans !

La Caisse de Dépôt

PB : Mais elle a quand même permis un certain développement, la Caisse de Dépôt.

AD : Oui, oui. Mais pas là-dedans. Il faut donner le crédit, mais à la bonne place. Ah oui, sans la Caisse, le Québec ne serait pas pareil. La Caisse, c'est gros: ça ne veut pas dire qu'ils ont raison. Hydro-Québec a participé, sans le vouloir, sans le savoir, à la création d'immenses firmes d'ingénierie à Montréal. SNC et Lavallin. Maintenant, c'est rien qu'une compagnie. Parce qu'il faisait le *farming out*, en bon français, des contrats aux ingénieurs, au lieu d'avoir tout *in house*. Alors les gars ont appris à Montréal, en travaillant pour Hydro; ensuite ils sont allés vendre au Pakistan, en Algérie, puis aux États-Unis, partout.

PB : Ça a développé une expertise.

AD : Une expertise qui est devenue au service de l'économie mondiale. Alors là, si j'étais à la Caisse de Dépôt, j'aurais quatre analystes *in house*, j'entraînerais des *portfolio managers* à Montréal. Puis, ils iraient vendre à New York, puis à Los Angeles, puis à Tokyo. C'était ça la conception.

L'Hydro n'a pas engagé dix mille ingénieurs. Elle en avait, mais elle a donné du travail à d'autres ingénieurs qui ensuite, ont vendu à travers la planète. Là on est rendu avec cinq milles, dix mille employés. Ça, c'est du développement économique. Quand tu dis que ton chèque rentre du Pakistan, ça, c'est un ajout à l'économie locale

PB : Mais, le thème sous-jacent à ce que vous dites, c'est la question de l'intervention du politique dans l'économie.

AD : Oui. Ils sont tous de bonne foi. Tu sais, il n'y a pas de mauvaises intentions. Mais là encore le milieu: il faut avoir le milieu privé qui sache répondre. Quand j'ai décidé de faire des RÉA, c'est parce que je trouvais que le milieu ne répondait pas. Je n'avais pas d'affaire là si les gros s'en allaient là-dedans. Je ne serais jamais allé là-dedans. Je n'aurais pas réussi à percer.

Les politiques économiques sous Robert Bourassa

PB : Puis à l'époque de Bourassa, quel constat vous feriez des politiques économiques?

AD : Je ne m'en suis même pas aperçu. Je ne l'ai pas encore comprise. Mais je ne suis pas économiste moi. Moi je suis sur les planches. Je ne suis pas critique de théâtre. Je suis sur le terrain. Je m'occupais de ma petite affaire. Je n'étais pas un gros gars moi à la Caisse de Dépôt. Pas parce que les autres ne me respectaient pas. Pas de relations. Je n'étais pas un gros client. C'est pas ça qu'on voulait. Il y a des années, mon plus gros client de l'année, c'était le Groupe Commerce de St-Hyacinthe. Mais ça, c'était mon plus gros client. C'était pas la Caisse.

Reitmans, les magasins, c'était mon deuxième plus gros client. La Caisse était numéro huit. Je faisais plus de business avec les «calices» de la Sun Life qu'avec la Caisse. Sun Life, j'ai été aussi haut que quatrième dans le compte. Pour un *pepsi*... !

Le point de vue humain

PB : Et c'est quoi pour vous, vous en parlez avec beaucoup d'enthousiasme de vos clients. Qu'est-ce que vous retenir de ces expériences-là? Qu'est-ce qui était très important dans vos relations?

AD : La plus importante, c'est probablement.... Vous savez, on fait de tout; les courtiers de ma génération on est plutôt des généralistes, pas des spécialistes. On est tous un peu meilleurs dans une chose que dans l'autre, mais je veux dire il faut savoir à qui tu parles dans la petite firme. Si on a un petit journal, bien vous savez dans les petits journaux déjà, quand la directrice des pages féminines manquait, eh bien on prenait un gars de la finance puis un gars des sports et on faisait la page féminine. Tu sais, je me souviens qu'un soir j'ai répondu au téléphone, il y a une femme qui dit : « Est-ce que je peux parler à la directrice des pages féminines? » « C'est moi ». J'ai travaillé pour *Métro Express*. *Métro Express*, c'était un quotidien de Jacques Brière qui a duré deux – trois ans. Je faisais la page financière. Après cinq heures. J'étais courtier le jour, j'étais journaliste le soir. Fait que là, vous êtes généraliste dans une petite firme de courtage. Les firmes canadiennes-françaises en '60 – '70 – '80, il n'y en avait pas beaucoup qui avaient les moyens d'avoir des spécialistes. Fait que c'est ça. On a été longtemps, le courtage en général, et ça je peux le constater d'après le nombre d'amis que j'ai gardés, ils viennent plutôt d'un secteur que d'un autre. Les entrepreneurs que j'ai mis à la Bourse, certains étaient beaucoup plus intéressants.

PB : C'est vrai?

AD : Bien oui. Être au conseil de Cascades ça vaut mieux qu'un cours de MBA à l'université McGill. C'est pas trop, trop théorique, mais c'est pratique en maudit, tu sais. Les gens n'ont pas beaucoup changé, ils n'ont pas changé du tout leur échelle de valeurs. Même si on leur ajoutait une couple de zéro à leur fortune personnelle. Mais au point de vue humain, ils sont pareils.

PB : Dans ce sens-là l'entreprise Cascades a une excellente réputation.

AD : Il y a un gars que j'ai rencontré cette semaine, je ne l'avais pas vu depuis longtemps, c'est pas un ami, mais c'est un gars que je connais un peu. On s'est rencontré au restaurant, on a parlé trois, quatre minutes. J'ai dit : « Tu es toujours chez Cascades? » Il m'a dit : « Oui. » Il m'a raconté une histoire. « Il y avait un employé qui était en bicyclette ou motocyclette, à cause de l'incurie des municipalités, des villages, de mal réparer un pont, il s'est cassé la gueule, il est paraplégique. Alors ça prenait des témoignages en cour. Il a poursuivi. » Il a eu une couple de millions, ça devait être grave en maudit. Il a eu une couple de millions. Avant qu'un juge au Québec dise que ça vaut une couple de millions, c'est assez grave. Hey, on n'est pas aux États-Unis là. Alors, Laurent Lemaire, il était président de Cascades une couple d'années. Il a été appelé à la cour. Les deux parties se sont entendues. Ils ont dit : « On le passe le premier, c'est un gars occupé. » Il passe le premier. Il est allé à neuf heures, il a passé, puis il est resté. Il tenait la femme de l'éclopé par la main. Jusqu'à midi. Nommez-moi donc un gars qui ferait ça. Oui. Ils sont de même. Un soir j'arrive là, il y avait un party de mécaniciens, je cherchais monsieur Lemaire, Bernard, il y avait une piscine. Il me dit : « Excuse-moi cinq minutes, je vais aller mettre mon habit pour me faire sacrer à l'eau. » Il a un habit qui sèche vite, exprès. Les mécaniciens veulent sacrer le boss à l'eau. Ils ne se syndiquent pas. Tu sais. Mais connaître ces gars-là, c'est merveilleux.

PB : Oui, oui.

AD : Le moins consolant, c'est le milieu institutionnel. C'est impersonnel. Chaque monsieur avec qui tu traites dans un gros trust, une grosse banque, une grosse caisse, il pense que c'est à cause de lui qu'elle est grosse. Alors là, les relations c'est pas pareil. En fait, il n'y en a pas. Ils sont plus prétentieux, mais ils n'ont rien à décider, à part dans quel restaurant aller manger, c'est à peu près tout. Alors, j'ai gardé de bonnes relations avec des anciens confrères. Confrères, je veux dire soit chez nous ou ailleurs, confrères *at large*. J'ai gardé de bonnes relations avec certains clients privés et puis avec des entrepreneurs. C'est tout.

PB : Me diriez-vous que maintenant, aujourd'hui, dans le domaine des entreprises surtout du point de vue de votre spécialité, ça a changé beaucoup?

AD : Maintenant je suis un peu déconnecté parce que les entreprises que j'ai mises en Bourse, ça fait plus que 12 ans. Alors, les nouvelles entreprises de 10 ans puis de 5 ans, je ne les connais pas. Je lis dans le journal comme vous, mais je ne les connais pas. C'est pas parce que je les ai rencontrés au restaurant puis que j'ai été présenté que je les connais. Les nouvelles entreprises, bon celles qui sont peux en connaître une. C'est pas parce que j'en connais peut-être une que je pourrais généraliser. Dans les compagnies vous avez tous les genres, c'est dur de généraliser. Il y a des gens aussi corrects que Cascades, mais pas le même style.

Retour sur les origines

PB : Pour revenir à vos origines : de quel endroit étiez-vous ? De Montréal même?

AD : Oui, oui. Mais j'ai pas été bien loin parce qu'à 16/17 ans je m'en suis allé.

PB : Montréal a eu une influence importante comme formation ?

AD : Oui, mais le Québec a eu une influence importante sur moi. Et savez-vous pourquoi? Par mon professeur de grec. J'avais pas besoin de mathématiques. C'était des gens plus froids. Je n'ai jamais pu connecter.

Mais, à propos de mon histoire académique, je ne suis pas allé à l'école avant que mon père meure, j'avais 9 ans. Mon père, comme on dit en Bourse, vous connaissez l'expression *vendre short* ? On vend d'abord quand on pense que ça va baisser. Mais il *vendait short* le système d'éducation. Il ne voulait rien savoir. Il m'a éduqué jusqu'à 9 ans. Quand il est mort, j'avais 9 ans. Je suis rentré en 5^e

année. J'ai fini deuxième de la classe pour l'année à l'école. Pour un gars qui n'avait jamais été à l'école, c'est pas pire entrer en 5^e.

PB : Mais votre père il faisait ça le soir ?

AD : Oui. Alors c'est pour ça que je n'ai jamais pu travailler pour des grandes firmes. Je ne suis pas assez discipliné. Moi, je marche sur la somme du travail accompli. Le soir, une demi-heure, trois quarts d'heure, c'était fait avec lui. Le lendemain, il me donnait des travaux. Que je les fasse le matin ou l'après-midi, il fallait que je les fasse. C'est moi qui décidais quand. Alors, j'ai été habitué à marcher de même. J'ai jamais pu me mettre dans un moule.

PB : Parce que non seulement il vous enseignait des matières, mais il vous éduquait à une certaine indépendance.

AD : Oui. Ça m'a amené aussi à être autodidacte. Je parle presque six langues. J'ai jamais été à l'école pour les apprendre. À part l'anglais.

PB : Mais vos bases latine et grecque sont formidables. Ça vous permet une...

AD : C'est une utilité. Je parle espagnol comme je parle l'anglais. Je parle catalan. J'apprends l'italien, je suis rendu à une grosse moitié du chemin.

L'Union européenne et le rôle de l'État

PB : Puis le développement de l'Union européenne actuellement, comment vous voyez ça en comparaison avec les Amériques? Et que pensez-vous de l'euro?

AD : C'est un beau projet et ça va marcher. Quant à l'euro, il va être fort, il va être faible, ça ce n'est pas grave. Ça va être une grosse économie. Les petits pays qui rentrent, ils vont gruger un peu de l'emploi des autres parce qu'ils sont moins

chers. Après, ça se rééquilibre puis c'est un plan à long terme. Il y a des pays comme la Grèce : une chance qu'ils ont eu ça. Même l'Espagne. L'Espagne quand elle a rentré dans l'Union avait des moyennes de 60% de l'Union. Ils sont rendus à 78. C'est les chiffres d'il y a deux ans. Ils doivent être à 80. Ils s'en viennent. Le Portugal aussi. Les travaux que j'ai vus en Grèce depuis que j'y vais -- ça fait 5 – 6 ans -- je n'avais jamais vu tant de constructions de routes, et puis de ci, et de ça. C'est les Allemands qui paient pour ça, puis les Français, puis les Anglais, puis envoie donc. Tu sais, quand tu as une structure qui est fournie par tes *partners*, au lieu des concurrencer, ça aide !

PB : Puis est-ce que vous voyez des différences d'avec le modèle américain ou nord-américain?

AD : C'est plus interventionniste. L'État là-bas se permet des choses qui pour les Canadiens, sont absolument uniques.

À la Bourse de Montréal

PB : Pouvons-nous retourner sur votre implication à la Bourse de Montréal.

AD : Une chose importante : À la Bourse la lutte contre le crime a toujours été assez efficace. Parce que c'est plus facile qu'aux États-Unis puisque nous ne sommes que 10% de la population. Ici si tu veux savoir ce qui se passe, au bout de quatre téléphones, tu sais ce que tu veux. Quant à ma participation, j'ai été gouverneur durant 14 ans, dont 2 comme *chairman*. Le mandat de *chairman*, c'est deux ans. Les deux dernières années, ils m'ont nommé *chairman* pour être sûrs que je parte. J'ai été sur tous les comités.

PB : Ça a été une belle expérience?

AD : Sûr. On se fait des relations, on connaît mieux d'autres collègues. Comme Tassé, j'ai été gouverneur en même temps que lui. Ça ne mène pas à des relations intimes, mais tu le connais un peu. Il y a d'autres gars que tu ne connaîtrais pas du tout, tu les connais un peu. Si jamais il y a un problème entre ton bureau puis son bureau, eh bien tu sais qui appeler.

PB : Et en quoi ça consiste comme responsabilités d'être gouverneur ?

AD : Bien c'est d'administrer la Bourse. Écoute, gouverneur c'est un nom prétentieux : ça devrait s'appeler conseil d'administration. Mais la Bourse était un organisme -- elle ne l'est plus --, mais c'était un organisme sans but lucratif qui appartenait à ses membres; ils devaient partager les dépenses pour les parquets, et se rencontrer pour faire les transactions. C'est ça. Et il nomme un comité des gouverneurs qui fait l'administration de ça. C'est une fois par mois. Alors bon, tu as des comités, tu as ci, tu as ça. Comité d'admission des membres. Là tu approuves tous les vendeurs, enfin tous les vendeurs, tout le monde qui veut transiger avec le public doit être licencié. La secrétaire, non. L'analyste, non. Mais tout le monde qui a le droit d'écrire une transaction, il faut que ce soit licencié: obligé de passer des cours. Enquête de la police. La GRC. Pas la police municipale : la GRC. Parce que nos gars étaient *coast to coast*. Il faut que soit approuvé tout le monde qui entre chez un membre. Un membre pouvait être de Vancouver. Mon homme pouvait être de Montréal, mais le gars son bureau pouvait être à Vancouver.

PB : C'est ça. Il faut que ce soit la police fédérale.

AD : Voilà. Alors c'est pour ça que je les connaissais un peu. Le *staff* les connaissait mieux que nous autres. Parce que moi, j'avais pas affaire à ça. Mais quand ça devient grave, le *staff* de la Bourse vient jaser avec le comité. Parce que quand c'est assez grave que le *staff* de la Bourse se dit : « Ouais, on est mieux de mettre le comité au courant. Bien là des fois, la police venait.

PB : Et en 14 ans...

AD : Il y en a un qui était à la Sûreté du Québec, un nommé Pronovost.

PB : Comment s'appelle-t-il?

AD : Pronovost. C'était le chef de la fraude à la Sûreté du Québec. Et puis lui il était toujours drôle. Alors il m'a dit une chose, il dit : « Mon bureau est à la Place Victoria », Ça ne lui faisait pas loin. Il dit : « J'ai vu que la « Commission des valeurs mobilières a le droit de venir dîner au Club de la Bourse. Fait qu'ils m'ont invité. » J'ai dit : « Oui. » Il me demande : « Est-ce que je pourrais être membre du Club ? » « Ça dépend ce que vous allez nous dire. » Je niaisais; j'ai dit : « Bien oui. » Le gars est sur l'étage en bas, c'est commode de venir dîner avec ses chums. Il n'aime pas ça que les autres paient tout le temps. J'ai dit : « OK. » Tu sais. Parce qu'il avait coutume de venir, il entretient également des relations avec nous. Ils aimaient ça aller dîner ensemble. Il disait : « J'aime ça aller parler des bandits dans leur club. »

PB : Il ne se faisait pas trop repérer ?

AD : Oui. C'est pas grave, c'était le milieu de la Bourse. T'es pas sur la rue St-Laurent en train d'infiltrer un milieu. Pronovost, il doit être retiré. Un bon monsieur. Il avait un bon sens de l'humour.

PB : Et en 14 ans comme administrateur à la Bourse de Montréal, y a t-il des moments ou des grands changements importants que vous avez vus?

AD : Ah oui. C'est venu graduellement. À la longue, cela fait un changement important, tu ne sais pas trop ce qui est arrivé exactement, mais tu sais.

PB : C'est par la suite.

AD : Oui. Tu as eu le fait que New York a tiré une partie importante des transactions sur options canadiennes. Tu sais les actions comme Northern Tel quand c'était à la mode; mais même aujourd'hui, c'est encore à la mode au point de vue volume. Parce que New York, c'était des compagnies canadiennes, comme Alcan. Il se fait plus de business à New York qu'à Montréal, qu'au Canada, ah oui. Des fois, c'est 80%. Parce que les actionnaires sont en Angleterre. Alors face à la concurrence américaine finalement, Montréal et Toronto sont obligés de se dire -- mais je n'étais plus là -- ils sont obligés de se dire: « Il faudrait peut-être penser à faire quelque chose ensemble. » Parce que mon ennemi ce n'est plus Toronto. Leur ennemi ce n'est plus Montréal, c'est New York. Alors le temps qu'on se chamaille entre nous autres, c'est New York qui bûche sur les deux. Alors c'est là qu'il y a 3-4 ans, ils ont décidé de faire la Bourse de dérivés à Montréal, puis la Bourse d'actions à Toronto. Cela s'imposait. Bernard Landry n'était pas d'accord, mais c'est parce qu'il ne savait pas ce qui se passait.

PB : Pour revenir à votre expérience comme administrateur à la Bourse de Montréal, vous avez fait mention que la séparation entre Toronto – Montréal: ça a été important ?

AD : Oui, mais je n'étais plus là. Ça s'est fait ça il y a 3-4 ans. Je ne suis plus là depuis '88. Mon mandat de *chairman* a expiré en '88. Et on ne parlait pas de ça dans le temps. J'avais commencé à peut-être regarder les associations avec Nasdaq , qui est devenu à la mode 10 ans après. Et mes successeurs n'ont pas jugé utile de faire ça. Parce que ce que je voulais faire, c'est que si j'avais une compagnie de technologie , c'était un listing normal Nasdaq. Je voyais qu'il y avait certaines compagnies qui commençaient à s'inscrire seulement sur Nasdaq et ils oubliaient les Bourses canadiennes. Moi je voulais faire un *package*, dire : « Venez à la Bourse de Montréal, vous avez des formulaires français -- je les ai fait suivre ; je

les inscrivais à Nasdaq par le *backdoor* automatiquement. Ça, ça aurait été brillant. Je le pense encore.

PB : Mais pourquoi ça ne s'est pas réalisé?

AD : Parce que j'étais 10 ans avant mon temps.