Leaders
D'ICI *et* D'AILLEURS

Jean-Guy Desjardins, le phénix de la finance

Une biographie

Jacqueline CARDINAL

Préface de Monique F. Leroux

Leaders
D'ICI *et* D'AILLEURS

Collection coéditée par les Presses de l'Université du Québec
et la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal

Dirigée par CYRILLE SARDAIS

Le leadership ne se possède pas, il s'exerce. Il ne se compose pas de l'addition de techniques et d'attributs, il se vit. « On dirige comme on est, autant avec ses qualités qu'avec ses défauts », aimait répéter le fondateur de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau. Le leadership est en effet exercé par des personnes, dans toute leur complexité et leur diversité. La collection Leaders d'ici et d'ailleurs, réalisée en partenariat avec la Chaire de leadership Pierre-Péladeau, propose des histoires de cas ou des biographies qui présentent le parcours de leaders inspirants : les événements qui les ont marqués, voire forgés, leur manière de diriger, leur philosophie de direction, mais aussi leurs contradictions, leurs difficultés et leurs doutes. Il ne s'agit pas d'en faire des modèles à imiter - il y a autant de façons d'exercer le leadership que de leaders -, mais des exemples sur lesquels réfléchir à la pratique de la gestion et desquels tirer des apprentissages sur le leadership.

Jean-Guy Desjardins,
le phénix de la finance

Membre de
L'ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES

Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier
bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096
Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

CANADA Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand
Boisbriand (Québec) J7H 1N7 – Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

FRANCE Sofédis, 11, rue Soufflot
75005 Paris, France – Tél. : 01 53 10 25 25

Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny
77403 Lagny, France – Tél. : 0160 07 82 99

BELGIQUE Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119
1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 027366847

SUISSE Servidis SA, chemin des Chalets 7
1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32

Diffusion / Distribution (ouvrages anglophones) :

Independent Publishers Group, 814 N. Franklin Street
Chicago, IL 60610 – Tel. : (800) 888-4741

La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée — le « photocopillage » — s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Jean-Guy Desjardins, le phénix de la finance

Une biographie

Jacqueline CARDINAL

Préface de Monique F. Leroux

Chaire de leadership Pierre-Péladeau HEC MONTRÉAL

Presses de l'Université du Québec

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Cardinal, Jacqueline

Jean-Guy Desjardins, le phénix de la finance : une biographie

(Leaders d'ici et d'ailleurs ; 2)

Comprend des références bibliographiques et un index.

ISBN 978-2-7605-4408-6

1. Desjardins, Jean-Guy. 2. Capitalistes et financiers – Québec (Province) – Biographies. 3. Hommes d'affaires – Québec (Province) – Biographies. I. Titre.

HG172.D47C37 2016 332.092 C2016-940092-1

Financé par le gouvernement du Canada Funded by the Government of Canada | Canada

Conseil des arts du Canada Canada Council for the Arts

SODEC Québec

Révision
Isabelle Canarelli

Correction d'épreuves
Christian Bouchard

Mise en page
Interscript

Image de couverture
Olivier Samson Arcan / OSA

Dépôt légal : 1er trimestre 2017

› Bibliothèque et Archives nationales du Québec
› Bibliothèque et Archives Canada

© 2017 – Presses de l'Université du Québec
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Imprimé au Canada
G4408-1 [01]

Le Québec doit oser voir grand.

Jean-Guy Desjardins

PRÉFACE /

Avec Jean-Guy Desjardins, rien n'est impossible !

Cette biographie du président-fondateur de Fiera Capital, signée Jacqueline Cardinal, n'a fait que confirmer cette forte impression que Jean-Guy Desjardins avait produite sur moi lors des négociations devant aboutir, en 2003, à la vente d'Elantis, filiale du Mouvement Desjardins. On sait que cette transaction constituera le noyau de départ de la toute nouvelle société Fiera Capital que Jean-Guy Desjardins voulait asseoir sur des bases pérennes et solides.

Tous connaissaient le succès remarquable qu'il avait eu avec sa première société de gestion de portefeuille, TAL Gestion globale d'actifs. Je ne fus donc pas surprise lorsque le bruit vint à mes oreilles que Jean-Guy Desjardins cherchait à se relancer en affaires après avoir vendu la société à la banque CIBC. Je me doutais bien, connaissant son tempérament, qu'il ne resterait pas discret longtemps. À l'époque, pour ma part, j'étais depuis près de deux ans présidente de Desjardins Société financière et chef de la direction des filiales de cette société.

Il avait été décidé, en accord avec les instances du Mouvement Desjardins, de réorganiser stratégiquement les activités de placement, ce qui impliquait de repositionner les activités d'Elantis, la filiale de placement du Mouvement Desjardins qui gérait beaucoup d'actifs. Les résultats de cette filiale laissaient à désirer et nous envisagions alors certaines solutions stratégiques afin d'améliorer la performance et la flexibilité du Mouvement en gestion de placement.

Dans notre recherche d'un acquéreur éventuel pour Elantis, deux intervenants s'étaient démarqués. Selon nous, l'apport conjugué de ces deux personnes aurait été fertile, mais il n'était pas question, ni pour l'une ni pour l'autre de ces personnes, de partager le contrôle de l'entreprise avec quiconque. Nous devions trancher et n'en choisir qu'une. Au cours de nos échanges, Jean-Guy Desjardins s'imposa par sa détermination à réussir et par son plan ambitieux de redressement de l'entreprise. Sa conviction, sa franchise et son style direct séduisirent les décideurs de Desjardins qui virent en lui la personne capable de relancer Elantis sur des bases nouvelles et solides.

Comme cela m'est arrivé à quelques reprises dans des moments charnières de ma vie, j'étais convaincue qu'il s'agissait là de la bonne personne pour un tel défi. Depuis, l'histoire a prouvé que mon intuition ne m'avait pas trompée. À travers les pourparlers qui se sont échelonnés sur plusieurs mois, j'ai appris à connaître un négociateur chevronné, doublé d'un homme d'une franchise et d'une authenticité à toute épreuve. Comme quoi une fine stratégie de battant peut aller de pair avec un style direct et une intégrité sans faille.

Notre collaboration subséquente m'a permis de découvrir que Jean-Guy Desjardins est aussi un homme de famille, très présent pour ses proches. Ses racines familiales, extrêmement profondes, et qui remontent comme vous allez le découvrir ici, à son enfance choyée et à sa jeunesse turbulente, permettent à

ce père de famille de rester ancré dans la réalité des rapports humains qu'il considère si importants, non seulement dans sa vie privée, mais aussi, par ricochet, dans sa vie professionnelle. La qualité de ces rapports teint sans contredit ses décisions de dirigeant.

À ce moment-ci de ma vie professionnelle, je peux affirmer que normalement, plus on monte dans la hiérarchie organisationnelle et plus on accumule les responsabilités, plus on se rend compte que l'aspect humain est au centre de tout et que l'alignement des valeurs doit prendre sa pleine dimension. En début de carrière, on oublie trop souvent, en étant accaparé par des questions techniques, que toute entreprise est constituée essentiellement d'êtres humains et que chaque décision aura des incidences sur la vie des gens qui y travaillent à tous les niveaux et qui sont ultimement responsables de l'atteinte des objectifs visés.

Ce qui est remarquable chez Jean-Guy Desjardins, c'est qu'il avait bien compris cet enjeu dès ses débuts comme dirigeant d'entreprise - comme vous le verrez dans les nombreux exemples cités ici -, au point d'en faire une valeur fondamentale de sa gestion et de la culture d'entreprise qu'il a instillée avec succès chez TAL d'abord, et avec encore plus de force chez Fiera. Vous découvrirez, par le truchement d'anecdotes, à quel point des valeurs personnelles comme le travail acharné, le respect humain, l'approche entrepreneuriale et le goût de se surpasser guident ses décisions, surtout dans le choix de ses proches collaborateurs.

On constate également dans cet ouvrage que Jean-Guy Desjardins possède deux traits de leadership bien marqués, à savoir sa capacité remarquable de se donner une perspective globale sur les grandes tendances géopolitiques et économiques, de voir rapidement les incidences qu'elles peuvent avoir sur les marchés financiers, et d'en arriver rapidement à

des décisions concrètes et porteuses de résultats dans la gestion de portefeuille. Le deuxième trait de son leadership est son habileté à tisser des réseaux dans différents milieux, et ce, autant à Montréal et dans la province de Québec qu'à la grandeur du Canada. Ces deux atouts combinés expliquent en grande partie le succès de Fiera Capital, une entreprise qui se démarque aujourd'hui dans les milieux financiers au Canada et bientôt aux États-Unis où des têtes de pont sont déjà implantées en vue d'un déploiement plus international.

Une troisième qualité est son niveau de résilience, et le titre de cette biographie y fait écho. Bien que la vente de TAL ait été une transaction avantageuse sur le plan financier, pour Jean-Guy Desjardins, ce fut également un hiatus dans sa carrière. Disons-le : pour lui, c'était presque un échec. Mais, fait surprenant, cette situation lui a donné encore plus de profondeur et une étonnante capacité de rebondir encore plus loin. Avec la réussite actuelle de Fiera, il donne une sérieuse leçon à ceux et celles qui débutent en affaires ou qui se heurtent à des murs qui peuvent leur paraître infranchissables. Oui, on peut rencontrer des difficultés ; oui, on peut se tromper ; oui, on peut essuyer des échecs. Mais lorsqu'on a la profondeur nécessaire pour rebondir, on peut surtout apprendre de ses erreurs ; on peut se relever et se retrousser les manches ; et, qui plus est, on peut réussir encore mieux que la première fois. Sans en révéler davantage, permettez-moi d'affirmer que voilà ici une précieuse leçon de vie dont j'ai pu personnellement expérimenter la pleine véracité à quelques reprises.

Et dire que celui qui est devenu aujourd'hui un financier émérite, qui fait preuve d'un leadership pleinement assumé au sein de son entreprise et dans le milieu montréalais des affaires, et dont la compétence professionnelle a été reconnue par ses pairs à l'échelle internationale, a été à l'adolescence mis à la porte de quatre institutions d'enseignement avant qu'il décide

lui-même de prendre ses études au sérieux et d'écouter finalement sa mère, qui désespérait de le voir réussir dans la vie! En plus des jeunes qui peuvent y trouver un exemple contagieux de « conversion » spectaculaire, les professeurs de tous les niveaux sont appelés à en tirer une leçon fondamentale : ne pas sauter trop vite aux conclusions devant les têtes-fortes parfois indisciplinées et, surtout, poursuivre leurs efforts pour identifier les talents et rendre leurs matières intéressantes pour tous leurs élèves, même les plus turbulents! On ne sait jamais, peut-être se cache-t-il dans leurs classes des Jean-Guy Desjardins motivés qui ne demandent qu'à être intéressés par leur matière, à canaliser leurs énergies et à explorer leurs potentialités dormantes, pourvu que l'on fasse preuve de patience et de persévérance pédagogique à leur égard.

Convenons que ce leader ne connaît pas de limite à ses désirs de conquête et que pour lui, rien n'est impossible, ce qui explique entre autres raisons la croissance spectaculaire qu'a connue Fiera Capital en un peu plus d'une décennie.

À une époque où l'on déplore parfois le manque de leadership dans toutes les sphères de la société, ce livre inspirant m'apparaît comme un *must* pour tous les gestionnaires chevronnés et pour ceux et celles qui aspirent à le devenir.

Monique F. Leroux, C.M., O.Q., FCPA, FCA
Ancienne présidente du Mouvement Desjardins
Présidente, Alliance coopérative internationale
Présidente du conseil, Investissement Québec

TABLE DES MATIÈRES /

Préface	Avec Jean-Guy Desjardins, rien n'est impossible! ..... *Monique F. Leroux*	IX
Avant-propos	De TAL à Fiera Capital	XVII
Chapitre 1	Turbulences	1
Chapitre 2	Le déclic	13
Chapitre 3	Le coffre à outils	31
Chapitre 4	*Don't talk, listen and look smart!*	49
Chapitre 5	Les Timmins	63
Chapitre 6	La naissance de TAL	79
Chapitre 7	La vente de TAL	93
Chapitre 8	Le retour du rêve	105
Chapitre 9	Construire les bases de Fiera Capital	127
Chapitre 10	Des acquisitions ciblées	139
Chapitre 11	Un modèle d'affaires unique	153
Chapitre 12	La force du recommencement	167
Bibliographie	.....	189
Notice biographique	.....	197
Remerciements	.....	199
Index	.....	201

De TAL à Fiera Capital

Selon la légende égyptienne, le phénix est un oiseau majestueux qui, après avoir vécu pendant cinq siècles, se construit un nid d'herbes aromatiques au faîte d'un grand palmier. Il s'y installe, s'expose aux rayons d'un soleil brûlant, s'enflamme et se laisse lentement consumer en silence dans des effluves apaisants. Trois jours plus tard, le miracle se produit : le phénix renaît de ses cendres, encore plus splendide qu'auparavant[1].

Toute comparaison est boiteuse, dit-on, mais l'image de la résurrection de l'oiseau fabuleux vient à l'esprit lorsqu'on parcourt le récit de la carrière de Jean-Guy Desjardins. Qu'on en juge.

À la tête de la première entreprise de placement en importance au Québec après la Caisse de dépôt et placement, il dirige aujourd'hui une équipe de 600 employés, dont plus de 150 professionnels du placement triés sur le volet, responsables d'un actif sous gestion de plus de 112 milliards de dollars. Son succès indéniable est reconnu par les milieux des affaires et de la haute finance, autant au Canada qu'ailleurs dans le monde. Premier

1 Voir : <http://agora.qc.ca/thematiques/mort/dossiers/phenix> (consulté le 19 août 2014).

Québécois et deuxième Canadien à recevoir le Prix d'excellence du CFA Institute*, Jean-Guy Desjardins a en effet rejoint, en juin 2015, le palmarès mondial des financiers s'étant distingués par leur contribution à l'avancement et à l'honneur de la profession. Il se classe ainsi aux côtés des Warren Buffett, John Bogle, Sir John Marks Templeton et Peter Bernstein de ce monde.

Ce que l'on oublie toutefois, c'est que Fiera Capital est la deuxième entreprise de placement fondée par Jean-Guy Desjardins. La première s'appelait TAL Gestion globale d'actifs, une entreprise qu'il a vendue à l'arraché à la banque CIBC en 2001. TAL avait alors pris une envergure internationale et

Beth Hamilton-Keen, présidente du conseil du Conseil des gouverneurs du CFA Institute, remet à Jean-Guy Desjardins le prestigieux Award for professional excellence (juin 2015).

Photo : Collection privée.

*

Le CFA Institute est l'association mondiale des professionnels de l'investissement chargée de définir les normes relatives à l'excellence professionnelle, de gérer le programme de formation et de voir à l'agrément des futurs détenteurs du titre CFA[MD]. Le CFA Institute réunit plus de 120 000 professionnels, dont plus de 110 000 analystes financiers agréés dans 140 pays et territoires, et regroupe 139 associations membres. Voir : <https://www.cfamontreal.org/a-propos-de-cfa-institute> (consulté le 30 novembre 2015).

comptait pas moins de 65 milliards d'actifs sous gestion. Jean-Guy Desjardins toucha à ce moment-là un important capital, au même titre, quoique à une plus grande échelle, que ses coactionnaires.

À 58 ans, il aurait pu en rester là, couler des jours heureux jusqu'à ce que mort s'ensuive, mais après quatre mois de jachère, il se mit en tête de voir sa vie sous un nouvel angle et de repartir à la conquête du monde. Cette fois, il se donnerait les coudées franches et agirait strictement à sa manière. Désormais, il n'y aurait plus de compromis ni de compromission possible sur ses valeurs personnelles et sur la façon de mener sa barque de financier et de dirigeant d'entreprise.

Mise sur pied en 2003, Fiera Capital se démarque aujourd'hui par son modèle d'affaires entrepreneurial et une approche de placement basée principalement sur une démarche quantitative et scientifique, inspirée par la méthode de la théorie moderne du portefeuille, mieux connue sous son appellation anglaise de *Modern Portfolio Theory* (MPT).

Dès sa sortie de HEC Montréal en 1969, Jean-Guy Desjardins avait fait sienne cette nouvelle approche de la gestion financière que ses professeurs lui avaient enseignée. Jeune loup de la finance, il avait été convaincu du potentiel immense de ce modèle scientifique de placement, comparé à la méthode traditionnelle de gestion de portefeuille. Devant son insistance à utiliser un modèle qu'ils ne connaissaient pas, ses premiers patrons le regardaient comme un hurluberlu rebelle qui n'irait nulle part.

Rebelle, il l'a été pendant toute son enfance et une partie de sa jeunesse. Expulsé tour à tour de quatre écoles (au primaire, au secondaire et au collège), il n'écoutait que lorsque le professeur réussissait à l'intéresser à sa matière. Une année, ce pouvait être l'histoire, une autre, les mathématiques ou une autre

encore, la religion. Ses résultats et son attention en classe étaient donc en dents de scie, au gré des titulaires successifs. Sa mère s'en désolait profondément, elle qui ne cessait de lui rebattre les oreilles sur la nécessité absolue de s'instruire pour pouvoir s'en sortir. À son grand désespoir, son fils n'en faisait qu'à sa tête.

Après une adolescence turbulente, dont le lecteur trouvera dans ces pages quelques soubresauts marquants, Jean-Guy Desjardins est finalement devenu un étudiant modèle à HEC Montréal, où des professeurs stimulants ont réussi à l'intéresser à la finance. Sa vie était tracée : il serait gestionnaire de portefeuille, et rien d'autre.

Jean-Guy Desjardins affirme aujourd'hui qu'il vit avec HEC une histoire d'amour qui dure depuis plus de 40 ans. C'est là, répète-t-il à qui veut l'entendre, qu'il s'est constitué un coffre à outils qui lui a servi durant toute sa carrière comme financier et gestionnaire de portefeuille. Il rend hommage à ses professeurs, notamment Jacques Parizeau, Vély Leroy, Guynemer Giguère, Claude Tricot, Alain Haurie et Jean Guertin, grâce à qui il acquit une formation économique et financière solide qui est, s'enorgueillit-il, à la base du succès qu'a connu d'abord la société TAL, qu'il a dirigée pendant près de 30 ans, et qu'affiche fièrement aujourd'hui Fiera Capital.

L'observateur de la scène financière montréalaise se doute qu'un tel succès n'est pas le fruit du hasard. Mais ce qui intrigue dans le cas de Jean-Guy Desjardins, c'est la raison pour laquelle, après avoir monté une entreprise aussi remarquable que TAL, et avoir touché, lors de sa vente à la banque CIBC, un pactole qui dépasserait, murmure-t-on, la centaine de millions de dollars (le montant exact est confidentiel), et ce, à un âge où il aurait pu prendre une retraite dorée bien méritée, ce

diable d'homme a voulu s'atteler à bâtir une autre entreprise, comme s'il n'avait pas encore dit son dernier mot. En fait, le dira-t-il jamais?

Sans prétendre sonder le cœur et les reins de ce leader exceptionnel, je décris dans ces pages son parcours singulier, depuis son enfance dans une famille de condition modeste et sa jeunesse turbulente, jusqu'à ses succès remarquables en affaires, en passant par les soubresauts d'une carrière qui a été jalonnée d'imprévus et marquée au sceau du travail et de la rigueur intellectuelle. Au fil des sept entrevues qu'il m'a accordées[2], enrichies de celles que j'ai menées auprès de deux proches collaborateurs, Sylvain Brosseau et Sylvain Roy[3], et des recherches connexes que j'ai effectuées, j'ai découvert un homme fascinant mais sans prétention, un dirigeant exigeant mais respecté et un leader admiré sans être craint, capable néanmoins de caresser des rêves ambitieux mais réalistes, à la fois pour lui et pour ceux et celles qu'il entraîne à sa suite. Ces entrevues m'ont également permis de brosser le tableau d'une entreprise au modèle d'affaires unique dans le milieu de la gestion de portefeuille, dont Jean-Guy Desjardins est particulièrement fier, et pour cause. Au lecteur d'en juger.

À l'instar du majestueux phénix de la légende, Jean-Guy Desjardins a surgi des cendres de TAL pour se donner une deuxième vie, qu'il a réussie avec encore plus d'éclat que la première. J'espère que vous découvrirez dans ces pages un leader inspirant dont l'exemple vous aidera, si besoin est, à

2 Les entrevues avec Jean-Guy Desjardins ont eu lieu dans les bureaux de Fiera Capital les 15 avril, 8 mai, 31 mai, 22 juillet, 27 août et 30 octobre 2013 et le 17 septembre 2014.

3 L'entrevue avec Sylvain Roy a eu lieu dans les bureaux de Fiera Capital le 18 septembre 2013 et celle avec Sylvain Brosseau, le 25 septembre 2013.

vous donner, à vous aussi, toutes les chances du monde d'aller au bout de vous-même, et à ressusciter le nombre de fois nécessaire pour vous accomplir.

Jacqueline Cardinal
Le 5 juillet 2016

CHAPITRE 1 /

Turbulences

L'air frais entre par la fenêtre entrouverte et chatouille ses narines. L'adolescent endormi grommelle. D'un mouvement brusque, il se retourne et enfouit son visage dans l'oreiller afin d'éviter que la clarté naissante du jour ne finisse de le réveiller. Il est six heures. C'est le premier matin depuis longtemps où il n'a pas à se lever pour se rendre en classe. Il veut en profiter.

La veille, le directeur de l'école publique qui l'avait accepté après son renvoi du Mont-Saint-Louis [1] l'a convoqué à son bureau en compagnie de sa mère pour leur annoncer qu'après quatre mois de fréquentation de leur institution, la direction en était venue à la conclusion qu'il valait mieux pour l'élève Jean-Guy Desjardins qu'il quitte l'école. Ses piètres résultats scolaires et son comportement rebelle montraient qu'il n'avait aucun intérêt pour les études et qu'il était mûr pour aller directement sur le marché du travail. Il fallait se rendre à l'évidence : il n'avait ni la motivation ni les capacités intellectuelles pour étudier plus longtemps. Son avenir devrait prendre un autre chemin. Bonne chance !

1 Le Mont-Saint-Louis

Le Mont-Saint-Louis, maintenant situé au 1700, boulevard Henri-Bourassa Est, est un établissement d'enseignement secondaire fondé en 1888 par les Frères des écoles chrétiennes. Il était alors situé au 230, rue Sherbrooke Est. L'édifice avait été construit en 1887 et 1888, d'après les plans de l'architecte Jean-Zéphirin Resther (1856-1910). Le Mont-Saint-Louis se démarqua dès sa fondation par la modernité et l'ouverture de son enseignement : alors que, sous l'autorité de l'Église catholique, les sciences et l'économie étaient des matières peu valorisées dans les collèges classiques, le Mont-Saint-Louis offrait le cours commercial et le cours scientifique, et imposait l'apprentissage des langues française et anglaise. Le cours classique y sera implanté en 1925. L'établissement était également connu pour accueillir en ses murs les étudiants difficiles. En 1969, dans la foulée du Rapport Parent, l'édifice qui l'abritait est vendu au Cégep du Vieux-Montréal qui l'utilise jusqu'en 1976. Classé monument historique en 1979, il est acquis par la Ville de Montréal en 1986 et reconverti l'année suivante en appartements en copropriété. Le Mont-Saint-Louis loge toujours dans un édifice patrimonial puisqu'en 1969, il a emménagé dans la Maison Saint-Joseph de l'ancien collège jésuite de Saint-Ignace, construit en 1852.

Voir : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Coll%C3%A8ge_Mont-Saint-Louis> et Assïa Kettani, « Mont-Saint-Louis – Un 125e pour un collège qui fut situé rue Sherbrooke », *Le Devoir*, 14 septembre 2013, <http://www.ledevoir.com/societe/education/387189/un-125e-pour-un-college-qui-fut-situe-rue-sherbrooke> (consultés le 19 août 2014).

Bien sûr, l'adolescent de 16 ans n'est pas heureux de ce dénouement, qu'il a déjà vécu à quelques reprises, mais il se dit que cette fois est la bonne : il en a enfin terminé avec l'école, qu'il déteste.

Pourtant, il n'en a pas toujours été ainsi. En 1949, alors que son fils n'avait que quatre ans, sa mère, Yvette Desjardins, l'avait inscrit pendant un an dans une petite école privée du quartier Villeray où la famille habitait. Le garçonnet, qui faisait montre d'une curiosité insatiable et d'une vive intelligence, y avait appris rapidement l'alphabet et les tables de multiplication.

Il était le chouchou de ses deux maîtresses qui lui accordaient beaucoup d'attention. Puis, il était passé à l'école publique Notre-Dame du Rosaire sur la rue Christophe-Colomb. C'est alors qu'il commença à se faire remarquer par son comportement turbulent. Yvette Desjardins décida de le retirer de l'établissement après deux ans.

Bien au fait du comportement bouillant de son fils, elle crut qu'il fonctionnerait mieux s'il était encadré davantage. Elle l'inscrivit donc à la Providence Saint-Enfant-Jésus, un Jardin de l'enfance* situé rue Saint-Dominique, à l'angle du boulevard Saint-Joseph. En septembre 1954, soit deux ans plus tard, suivant le parcours tracé par sa mère, il devenait pensionnaire dans un collège classique, le Séminaire Sainte-Thérèse 2, situé dans les Basses-Laurentides, à une vingtaine de kilomètres au nord de Montréal. Il avait alors 10 ans ; il en aurait 11, le 12 octobre suivant.

* Les Jardins de l'enfance étaient des établissements dirigés par des religieuses, notamment les sœurs de la Providence ; leur mission était de préparer les garçons à entrer au collège classique, lequel ouvrait les portes de l'université où des études en médecine ou en droit étaient le gage d'un avenir assuré. Source : Marie-Claude Béland, M.S.I., archiviste, Archives Providence.

2 Le Séminaire Sainte-Thérèse

Le Séminaire Sainte-Thérèse a été fondé en 1825 par Charles-Joseph Ducharme, curé de la paroisse du même nom. La Corporation du Séminaire fut constituée en 1844 et le Séminaire devint affilié à l'Université Laval en 1862. Après un incendie survenu en 1881, on construisit un nouveau bâtiment, qui allie les styles Second Empire et néogothique, et qui fut inauguré deux ans plus tard. En 1967, à la suite de la mise en application du Rapport Parent, le Séminaire devint un cégep et en 1969, la Corporation du Séminaire vendit tous ses biens immobiliers au cégep Lionel-Groulx, le nouveau nom du Séminaire Sainte-Thérèse. Le bâtiment et sa chapelle-oratoire construite en 1888 ont été classés monuments historiques en 1979.

Voir : <http://www.clg.qc.ca/>, <http://www.historicplaces.ca/fr/rep-reg/place-lieu.aspx?id=7152> et <http://fr.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9minaire_de_Sainte-Th%C3%A9r%C3%A8se> (consultés le 4 juin 2014).

Cette éducation dans des établissements privés entraînait des frais importants pour cette famille à revenus modestes, mais Yvette Desjardins jugeait que le coût en valait la chandelle puisque pour elle, les études classiques étaient la seule voie possible pour que ses enfants réussissent dans la vie. Elle y tenait plus que tout.

Pendant les premières semaines de pensionnat, le petit Jean-Guy se plaisait dans son nouveau collège, sauf le soir. Avant de s'endormir dans le grand dortoir, il se sentait triste de ne pas

La famille Desjardins au complet : Paul Desjardins, Yvette Allaire et leurs enfants Jean-Guy et Ginette, pour la fête de Noël 1955.

Photo : Collection privée.

être avec sa mère, son père et sa grande sœur Ginette qui étaient très loin, lui semblait-il, à Montréal. Il avait la nostalgie des bons repas en famille dans la cuisine de la maison de la rue Fabre. Bien sûr, il s'était lié d'amitié avec ses camarades de classe et il appréciait les professeurs qui réussissaient à l'intéresser à leur matière. Le seul hic était la nourriture. Comme il n'aimait pas les plats qui étaient servis au réfectoire, il mangeait peu. Au début de novembre, lors d'une visite, sa mère remarqua qu'il avait perdu beaucoup de poids. Le petit garçon rondelet et potelé qui était entré au pensionnat en septembre avait perdu son visage joufflu et ses bourrelets à la taille. Elle s'en inquiéta.

Pour cette femme au foyer, qui s'était toujours assurée que ses enfants aient tout ce dont ils avaient besoin, il était inacceptable de voir son fils dépérir par manque de nourriture, un besoin vital. Elle avait fait des sacrifices énormes pour permettre à son fils d'être inscrit dans un collège privé, mais elle craignait pour sa santé. Elle se mit donc à la recherche d'un externat classique qui serait situé plus près de la maison. Au moins, le soir, il aurait un bon repas, tout en fréquentant le collège le jour. À Noël, Jean-Guy Desjardins quittait donc le Séminaire Sainte-Thérèse. Son titulaire avertit madame Desjardins qu'il vaudrait mieux que son fils reste pensionnaire, que c'était une erreur de le changer de collège, mais celle-ci n'en démordit pas : son fils se couchait le soir, le ventre creux ! Il avait faim ! Sa décision était irrévocable ; son inscription était faite au collège André-Grasset [3], un externat privé du nord de Montréal, dirigé par les Messieurs de Saint-Sulpice [4].

Arrivé en plein milieu de l'année scolaire, la recrue s'intégra bien à son nouvel environnement. Ce qui lui plaisait le plus, c'était la liberté que la vie d'externe lui permettait d'avoir. Pour la première fois de sa courte vie, il avait des temps libres hors

3 Le collège André-Grasset

Le collège André-Grasset a été fondé en 1927 par les prêtres de Saint-Sulpice à la demande de l'archevêque de Montréal, Mgr Paul Bruchési. C'est le premier externat classique du Québec. Il tient son nom d'un prêtre de Saint-Sulpice, André Grasset de Saint-Sauveur (1758-1792), né en Nouvelle-France, mais décédé en France où il était retourné enfant avec sa famille. Il a été exécuté lors de la Révolution française en compagnie de 188 autres prêtres et de 3 évêques réfractaires en septembre 1792 qui avaient refusé de prêter serment à la Constitution civile du clergé, décret par lequel les évêques ne recevaient plus l'investiture du pape, mais devenaient des fonctionnaires de l'État. En 1926, soit un an avant la fondation du collège à Montréal, le pape Pie XI avait béatifié ces martyrs de la Révolution française sous le nom générique de « Bienheureux Martyrs de Septembre 1792 ». Comme le bienheureux André Grasset était né à Montréal, les prêtres de Saint-Sulpice voulurent honorer sa mémoire en nommant le nouveau collège en son honneur. André Grasset est le premier Canadien de naissance à être élevé sur les autels.

Voir : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Coll%C3%A8ge_Andr%C3%A9-Grasset> et <http://www.diocese-edmundston.ca/fr/docs/saint_andre_grasset_de_saint-sauveur.pdf> (consultés le 4 juin 2014).

4 Messieurs de Saint-Sulpice

En 1641, Jean-Jacques Olier de Verneuil fonde, à Paris, la Compagnie des prêtres du Saint-Sacrement qui deviendra, l'année suivante, la Compagnie de Saint-Sulpice, du nom de la paroisse dont il devient le curé. La Compagnie se consacre à la formation des prêtres, au service paroissial et à l'éducation. Ses membres, appelés sulpiciens ou Messieurs de Saint-Sulpice, constituent une société de vie apostolique et mènent une vie commune sans vœux. À ce titre, ils ne sont pas considérés comme des religieux. En 1657, Jean-Jacques Olier envoie quatre sulpiciens à Ville-Marie pour y fonder un séminaire et s'occuper de la paroisse de Notre-Dame. En 1663, les Prêtres de Saint-Sulpice font l'acquisition de la seigneurie de l'Île-de-Montréal qu'ils développent et où ils créent de

nombreuses paroisses. Ils fondent aussi des missions pour l'évangélisation des Amérindiens, notamment au pied du Mont-Royal, au Sault-au-Récollet et dans la seigneurie du Lac-des-Deux-Montagnes. En 1767, ils fondent le premier collège classique de Montréal, le Collège de Montréal. En 1840, le Conseil spécial du Bas-Canada reconnaît les titres des Sulpiciens, mettant fin au flou de leur statut juridique. Ils abandonnent alors leurs droits seigneuriaux. En 1854, ils font construire le Grand Séminaire au pied du Mont-Royal et en 1868, ils y jouxtent le Collège de Montréal. Ces deux importants bâtiments existent toujours et sont classés monuments historiques.

Voir : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Compagnie_des_pr%C3%AAtres_de_Saint-Sulpice> et <http://www.patrimoine-culturel.gouv.qc.ca/rpcq/detail.do?methode=consulter&id=7953&type=pge> (consultés le 4 juin 2014).

du collège, notamment les mardis et les jeudis après-midi*, sans contrainte et sans surveillance, et ce, à l'âge de 11 ans, au seuil de l'adolescence.

Ce qui devait arriver arriva. Davantage intéressé par les activités parascolaires que par ses études, ses notes s'en ressentirent. Peu à peu, les loisirs et les sports revêtirent plus d'importance à ses yeux que l'assiduité en classe. Un an plus tard, la direction du collège André-Grasset convoqua le collégien et sa mère pour leur signifier qu'il ne pourrait pas revenir après les vacances de Noël. Jean-Guy Desjardins avait alors 12 ans. Il ne terminera pas sa Syntaxe**.

En janvier 1956, c'est un collégien récalcitrant qui franchissait les portes d'un autre externat qui donnait le cours classique, soit le Collège des Eudistes [5]. Il avait promis à sa mère qu'il ferait un effort pour y obtenir son baccalauréat ès arts, parce qu'il savait qu'elle y tenait. Les premières semaines, il réussit à tirer son épingle du jeu sur le plan scolaire, sans plus, mais il continua de consacrer l'essentiel de son temps à ses loisirs et à la pratique de ce qui allait devenir, pour la vie, son sport préféré, le hockey. À la fin de l'année, son bulletin affichait des notes de

*

Dans les collèges classiques de l'époque, les plages de congé étaient les mardis et les jeudis après-midi et le dimanche. Le samedi était jour de classe.

**

Le cours classique comprenait huit années d'études qui portaient les noms suivants : Éléments latins, Syntaxe, Méthode, Versification, Belles-lettres, Rhétorique, Philosophie I et Philosophie II. Au terme de ce parcours, que l'on nommait aussi les Humanités, le diplômé obtenait un baccalauréat ès arts de l'université à laquelle son collège était affilié et pouvait soumettre sa candidature comme étudiant à l'université de son choix.

5 Le Collège des Eudistes

Le Collège des Eudistes a été fondé en 1954 à la demande du curé de la paroisse Saint-Eugène de Rosemont, afin de desservir la population grandissante du quartier. Il en avait fait la demande auprès du cardinal de Montréal, Mgr Paul-Émile Léger. Celui-ci lui suggéra de faire appel à la Communauté des Eudistes, qui était venue de France à la fin du XIXe siècle pour s'installer d'abord dans les Provinces maritimes, puis au Québec. Le Collège était affilié à l'Université de Montréal et offrait le cours classique à de jeunes garçons. En 1966, dans la foulée du Rapport Parent, le Collège devint une institution privée offrant le cours secondaire. En 1985, la Corporation du Collège des Eudistes céda les bâtisses et l'administration à une corporation laïque et sera dissoute en 1992. Aujourd'hui, l'établissement est un cégep privé qui porte le nom de collège Jean-Eudes.

Voir : <http://www.eudistes.org/montral.htm> et <http://www.eudistes.org/amerique.htm> (consultés le 5 juin 2014).

passage dans presque toutes les matières, mais le directeur du collège convoqua Mme Desjardins et son fils pour leur annoncer qu'à cause de problèmes majeurs de comportement, il devait quitter le collège. Il ne pourrait pas revenir en septembre suivant. Il pourrait néanmoins partir avec son bulletin de Syntaxe en poche. Peut-être pourrait-il être accepté au Mont-Saint-Louis, qui offre le cours classique, mais aussi un cours commercial ou scientifique qui conviendrait peut-être mieux à ses goûts.

Le Mont-Saint-Louis était un établissement connu pour accepter en ses murs les élèves difficiles. À l'insistance de sa mère, Jean-Guy Desjardins y entre donc sans trop de problème en septembre 1957, mais au lieu de l'intégrer au parcours classique, on le place dans le cours scientifique, en classe de « 10e B ». Au terme de ce parcours, le diplômé pouvait poursuivre ses études à l'École Polytechnique 6. Et là, pour la première fois

depuis qu'il est inscrit au secondaire, l'adolescent récalcitrant trouve de l'intérêt à étudier. Le titulaire est un frère des Écoles chrétiennes qui a l'habitude d'enseigner à des jeunes de cet âge. C'est un pédagogue dans l'âme qui réussit à intéresser Jean-Guy Desjardins à des matières comme les mathématiques, la physique, la chimie et même la religion, à telle enseigne que le cancre de jadis devient premier de classe. En septembre suivant, on le place donc en 11e scientifique régulière. Malheureusement, il n'a pas le même titulaire, et son remplaçant n'obtient pas le même succès auprès de l'adolescent. Conséquence : son intérêt pour les études chute, ses notes sont à l'avenant et son comportement redevient difficile. Encore une fois, Jean-Guy Desjardins se voit montrer la porte de l'établissement après un an et demi de fréquentation. Le seul recours possible pour sa mère âprement frustrée et humiliée est donc d'envoyer son fils à l'école secondaire publique du quartier.

6 L'École Polytechnique de Montréal

C'est pour répondre aux besoins de la révolution industrielle que fut fondée, en 1873, l'École des sciences appliquées aux arts et à l'industrie. Sept élèves se présentent à la première session de janvier 1874. Reconnu officiellement par le gouvernement provincial trois ans plus tard, cet établissement reçut alors le nom d'École Polytechnique de Montréal. Il s'agissait de la première école francophone d'ingénieurs en Amérique. Elle fut annexée à la Faculté des arts de l'Université Laval en 1887. En 1895, une charte provinciale l'incorporait et lui conférait son autonomie administrative et financière. Lorsque l'Université de Montréal obtint à son tour sa charte, en 1920, l'École Polytechnique lui fut affiliée, conservant toutefois son statut autonome. L'École Polytechnique de Montréal est la plus importante et l'une des plus anciennes institutions d'enseignement du génie au Canada.

Voir : <http://www.polymtl.ca/rensgen/toutPoly/contribution/> (consulté le 5 juin 2014).

Mais là encore, après seulement quelques mois, le même scénario se répète. Le comportement turbulent de l'élève force le directeur à convoquer Mme Desjardins pour lui suggérer de retirer son fils de l'école et de l'envoyer directement sur le marché du travail, même s'il est encore très jeune. Peut-être que cette expérience dans la vraie vie lui apportera la maturité qui lui manque pour se concentrer sur des études, lui fait-il valoir pour l'encourager.

C'est au lendemain de cette rencontre, qui avait un fort goût de déjà-vu, que Jean-Guy Desjardins croyait pouvoir enfin se donner du bon temps, hors des classes, à commencer par faire la grasse matinée en cette journée de janvier 1960 qui s'annonçait froide.

Il savait fort bien qu'en étant encore une fois expulsé du système d'enseignement, et cette fois pour de bon, il décevait sa mère, ce petit bout de femme énergique, qui l'avait toujours poussé à étudier. Cette fois, à 16 ans, il ne voulait plus être enfermé entre les quatre murs d'une classe où rien ne l'intéressait. Il ne savait pas encore ce qu'il ferait de ses journées, sans doute se trouverait-il un bon travail de manœuvre, car il était déjà costaud et fort pour son âge. Il faisait près de 1,85 m. Une chose était certaine : il ne retournerait plus jamais dans un établissement d'enseignement, se promit-il. Il se trouverait un emploi quelque part, peut-être la semaine prochaine. Rien ne presse, se disait-il. Pour l'instant, il veut s'attarder dans son lit douillet et jouir de son oisiveté imprévue.

Replongé dans un sommeil profond, il n'entend pas la porte de sa chambre s'ouvrir. Lorsque sa mère lui brasse vigoureusement l'épaule, il ouvre un œil et proteste vivement. Pourquoi le réveiller, alors qu'il n'a plus à aller à l'école ? Il n'a pas à se lever. Il peut dormir tant qu'il voudra, au moins ce matin-là !

Yvette Desjardins ne l'entendait pas ainsi. Elle avait réfléchi et voici ce que son fils allait faire de sa journée. Il se lèverait immédiatement. Après un bon déjeuner, il ferait sa toilette, revêtirait un costume propre, se présenterait à la place d'Armes, dans le quartier des affaires, près des bureaux de *La Presse*, dans le Vieux-Montréal. Il se rendrait à un kiosque à journaux et achèterait l'édition du matin du grand quotidien*. Il prendrait le cahier des petites annonces et regarderait quelles étaient les offres d'emploi du jour. S'il voyait quelque chose qui soit à sa portée, il ferait immédiatement les démarches auprès du donneur d'ouvrage. Il lui téléphonerait d'une cabine téléphonique ou mieux, il se présenterait en personne, sur place, pour offrir ses services. S'il procédait de cette façon, les chances qu'il arrive le premier étaient excellentes, lui expliqua-t-elle. Le soir même, l'avertit-elle en le toisant du genre de regard qui ne souffrait aucune réplique, il devait revenir à la maison avec un contrat d'embauche en poche et, si possible, commencer à travailler dès le lendemain matin ou mieux, le jour même. Pas question qu'il reste à la maison, nourri, lavé et blanchi à ne rien faire, une seule minute de plus.

L'adolescent se leva en rouspétant. Il savait que les directives de sa mère n'étaient pas à prendre à la légère. D'un tempérament autoritaire, celle-ci savait imposer sa volonté à sa fille et à son fils, même si ce dernier essayait de plus en plus de lui tenir tête. Cette fois encore, il obtempéra à contrecœur, comme un automate résigné, sans savoir qu'à partir de cette journée-là, d'adolescent, il deviendrait adulte.

*

La Presse était alors un journal du soir. L'édition du matin, qui sortait à 7 h 30, reprenait les nouvelles de la veille auxquelles on ajoutait les événements de la nuit. Le cahier des petites annonces, qui n'était pas lié à l'actualité, comprenait les nouvelles inscriptions de la journée. Pour plus de précisions sur le milieu de l'édition de journaux à la fin des années 1950 et au début des années 1960, voir Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre, *Luc Beauregard. Le pari de la vérité*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012, chapitres 1 et 2, p. 3-46.

CHAPITRE 2 /

Le déclic

Yvette Desjardins était une femme menue au regard noir énergique. Son fils savait qu'elle n'avait pas eu la vie facile avant de se marier, car elle avait pris l'habitude de se confier à ses enfants. Conteuse née, elle leur racontait souvent des anecdotes qui avaient marqué son enfance difficile, sa jeunesse à l'usine et sa rencontre avec leur père. Parfois, sans raison apparente, elle les prenait à l'écart, surtout lorsqu'elle sentait son fils préoccupé, et leur disait : « Venez, on va jaser », et elle leur parlait de sa vie avant qu'elle se marie.

Née dans Hochelaga-Maisonneuve, un milieu pauvre de l'est de Montréal, Yvette Allaire était la troisième d'une famille de dix enfants. Elle avait dû quitter l'école en cinquième année à cause d'une pneumonie et resta à la maison pour aider sa mère à s'occuper de ses frères et sœurs à l'arrivée des deux petits derniers, des jumeaux. À l'âge de 15 ans, suivant les traces de son père, elle entrait comme ouvrière dans une manufacture de chaussures [7]. Leader née, elle devenait contremaîtresse cinq ans plus tard, à 20 ans, ayant sous sa responsabilité une quarantaine de femmes beaucoup plus âgées qu'elle. Avide

7 L'industrie de la chaussure à Montréal

Montréal est reconnue économiquement pour la présence du secteur de la chaussure dès l'époque préindustrielle. Avec la mécanisation des moyens de production, l'industrie de la chaussure montréalaise devient le secteur manufacturier le plus important au Canada, y employant vers 1870, la plus grande proportion de la main-d'œuvre de la ville, soit 24,4 %. Plusieurs fabriques de chaussures sont alors situées au square Victoria, à l'ouest du Vieux-Montréal. Elles emploient une main-d'œuvre abondante, peu qualifiée et faiblement payée, parmi laquelle on trouve surtout des Canadiens français venus du monde rural. Vers la fin du XIX^e^ siècle, l'industrie de la chaussure se déplace vers l'est, dans le quartier Sainte-Marie, puis dans ce qui était encore la ville banlieue de Maisonneuve. En 1939, avant la Deuxième Guerre mondiale, il y avait 233 manufactures de chaussures au Canada, dont 136 au Québec, suivi de l'Ontario avec 70. Dans les 136 manufactures québécoises, on fabriquait environ 15 millions de paires de chaussures par an, sur un total au Canada de 25 millions.

Voir : <http://grandquebec.com/400-anniversaire/archives-de-quebec-2008/episodes-historiques/industrie-chaussure/> et <http://mapageweb.umontreal.ca/dessurec/hst2426/chaussure.pdf> (consultés le 6 juin 2014).

d'apprendre, consciencieuse et perfectionniste, elle n'avait pas mis de temps à s'affirmer et à apprendre à fabriquer une chaussure de toutes pièces, sans aucun défaut, à partir de zéro.

Mariée à 24 ans, elle devint femme au foyer, comme le voulait l'époque. Son mari s'appelait Paul Desjardins. Grand, noir et mince avec l'élégance d'un prince, il avait attiré son attention lors d'une soirée entre amis où il avait joué le boute-en-train. Ils se fréquentèrent pendant 4 ans, puis se marièrent en 1937. Ils s'installèrent à loyer sur le boulevard St-Joseph près de la rue de Lanaudière.

Son fiancé savait qu'elle ne voulait pas avoir beaucoup d'enfants, car elle considérait qu'elle avait déjà élevé une famille lorsqu'elle s'était retrouvée, à 12 ans, responsable de ses frères

et sœurs. Il n'avait pas d'objection. En 1939, elle eut néanmoins une fille, appelée Paulette, qui mourut à l'âge de quatre ans d'une méningite tuberculeuse. Pour combler ce vide immense, elle consentit à avoir un deuxième enfant. Ce sera une autre petite fille, qu'elle nommera Ginette. Dix-huit mois plus tard, elle donnait naissance à un troisième enfant qui n'était pas prévu, son fils Jean-Guy.

Selon ce dernier, sa mère ne s'est jamais consolée d'avoir perdu son premier enfant, ce qui ne l'empêchait pas d'être une mère attentive et aimante pour ses deux autres, sur qui elle exerçait son autorité avec fermeté. Au dire de son fils, sa mère avait la « mèche courte » et insistait pour que l'ordre, la discipline et la rigueur règnent en maître dans la maison. Elle avait fixé des tâches ménagères pour chacun de ses enfants et ils devaient les accomplir de façon irréprochable. C'était également pour elle une façon de leur inculquer le sens des

Yvette Allaire tient dans ses bras sa fille Ginette, âgée de trois ans, et son fils Jean-Guy, âgé d'un an.

Photo : Collection privée.

responsabilités. Elle pouvait répéter ses directives une fois, mais pas deux, sinon, c'était la taloche sur l'oreille. Jean-Guy Desjardins se souvient que sa sœur et lui devaient laver le lavabo, la baignoire et la cuvette après chaque utilisation, « par respect pour la personne qui suivrait ». Il en a gardé l'habitude de la discipline, de l'ordre et de la propreté, un trait de caractère dont il ne s'est jamais départi.

Yvette Desjardins était amèrement déçue de ne pas avoir pu étudier au-delà de la cinquième année. Durant son passage en usine, elle avait fait montre d'un jugement sûr, d'un tempérament de chef et de beaucoup d'ambition. Elle avait sans doute pris conscience de son propre potentiel et réalisé qu'elle ne pourrait jamais l'exploiter. Une fois mariée, elle avait reporté ses ambitions sur son mari, mais Paul Desjardins était un homme qui se contentait de peu et le revenu familial modeste qu'il rapportait à la maison ne suffisait pas pour assurer à la famille la sécurité financière à laquelle sa femme aspirait.

Paul Desjardins était un agent d'assurance qui, selon l'expression de son fils, était « incapable de vendre de l'assurance ». De midi à vingt et une heures, il faisait des visites de clients à domicile, montant et descendant patiemment les escaliers en spirale de l'est de Montréal, beau temps, mauvais temps, été comme hiver, pour percevoir le paiement des primes des polices d'assurance vie à coup de 25¢ ou de 50¢ par semaine. Lorsque les pères de famille lui répondaient qu'ils étaient incapables de le payer cette semaine-là, il n'insistait pas, mais il revenait sans faute le jour convenu. D'un naturel discret, il percevait consciencieusement les primes dues, et peu de ses polices d'assurance vie déjà contractées devenaient périmées. Il put ainsi garder son emploi bon an, mal an, jusqu'à sa retraite, mais il n'était pas à l'affût de nouvelles ventes.

Jean-Guy Desjardins se souvient des nombreuses plaintes que sa mère adressait à son père au sujet du manque d'argent. Il l'entend encore vociférer contre lui lorsqu'elle ouvrait l'enveloppe blanche contenant sa maigre récolte de la semaine. Paul Desjardins ne réagissait pas à ses remarques. Il encaissait les remontrances en silence et allait s'installer dans son fauteuil avec son journal, en attendant que la tempête passe. Il n'avait pas un tempérament de batailleur et se contentait d'une vie simple dans laquelle l'argent n'avait aucune importance. Il laissait sa femme, pour qui il éprouvait beaucoup d'amour et d'admiration, gérer le budget familial et occuper tout l'espace.

Jean-Guy Desjardins et sa sœur Ginette en 1947 à Saint-François-de-Laval.

Photo : Collection privée.

Malgré tout, à force d'économies de bouts de chandelle, Yvette Desjardins, qui aimait les maisons, réussit à thésauriser soigneusement sur ce que son mari gagnait, au point de pouvoir acheter un petit duplex dans le quartier de Villeray, rue Papineau, à l'angle Jean-Talon. Elle en était très fière, répétant à ses enfants qu'elle avait « monté la côte » du plateau, au nord de la rue Sherbrooke 8. Ce fut la première maison dont la famille devint propriétaire. La situation financière s'améliora, car le loyer modeste mais régulier qu'elle percevait du locataire du dessus arrondissait ses fins de mois.

Un jour, Paul Desjardins tomba malade d'une pleurésie. Le médecin lui prescrivit un repos forcé de trois mois à la campagne. Sa femme l'incita à passer cette période dans le camp de pêche où il allait à l'occasion avec des collègues de bureau. C'est pendant l'absence de son mari qu'Yvette Allaire acheta sans le lui dire la deuxième maison de la famille et qu'elle vendit le

8 La rue Sherbrooke

La rue Sherbrooke, une des plus longues de Montréal, longe le sommet d'une terrasse (phénomène géologique façonné par le retrait de la mer de Champlain il y a 10 000 ans). Elle surplombe le bas de la ville sur une grande partie de son parcours tracé dans l'axe est-ouest. La terrasse naturelle du relief impose l'orientation particulière de la rue, souvent en diagonale par rapport à la grille orthogonale des rues. Cette élévation, appelée aussi plateau, a donné son nom à un quartier de l'est de la ville, le Plateau Mont-Royal, qui est aujourd'hui un arrondissement de la Ville de Montréal, couvrant près de huit kilomètres carrés. La rue Sherbrooke délimite la frontière sud de cet ancien quartier ouvrier qui s'est fortement embourgeoisé depuis.

Voir : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Le_Plateau-Mont-Royal> et <http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5677,57693574&_dad=portal&_schema=PORTAL> (consultés le 5 juin 2014).

En 1946, Jean-Guy Desjardins a 2 ans.

Photo : Collection privée.

petit duplex de la rue Papineau. Elle avait réuni 500 $ d'économies, un montant qui servit à la mise de fonds qui comprenait aussi le fruit de la vente du duplex et, sans doute, la prestation d'assurance invalidité que son mari aurait touchée. Une semaine avant le retour de ce dernier, elle alla le rejoindre dans son lieu de convalescence, avec ses deux enfants. C'est à ce moment-là seulement qu'elle lui annonça qu'elle avait une surprise pour lui : elle avait vendu la maison de la rue Papineau et en avait acheté une autre, plus grande. Ils déménageraient bientôt dans le nouveau duplex de la rue Fabre. Paul Desjardins en fut ravi, assurant sa femme que si elle était heureuse, lui, l'était aussi.

Acheter cette deuxième maison avait été la réalisation d'un rêve pour Yvette Allaire. Elle était satisfaite d'être devenue propriétaire à Villeray, mais elle visait encore plus haut pour sa

famille. Elle rêvait de vivre dans une maison plus grande et plus belle. Elle avait associé son fils à ses recherches du logis idéal que la famille aurait peut-être les moyens d'acheter un jour. Il arrivait que la mère et le fils partent ensemble le dimanche matin pour aller explorer les nouveaux développements domiciliaires situés plus à l'est, comme Rosemont ou Ville Saint-Michel, à l'époque où les rues étaient encore en terre battue. Lorsqu'ils entraient ensemble dans une maison en construction à vendre, Yvette Desjardins expliquait à son fils, dans le détail, pourquoi elle l'aimait, mais aussi pourquoi elle ne l'achèterait pas.

Sur le bloc-notes qu'elle avait apporté, elle énumérait sur place, devant lui, le coût de la maison, l'hypothèque, les mensualités, les taxes et les frais d'installation : coût du déménagement, honoraires du notaire, rideaux à installer, meubles à acheter, ménage et peinture. Elle faisait le total. En comparant ces dépenses éventuelles avec le budget dont elle disposait, elle expliquait à son fils, chiffres à l'appui, pourquoi elle ne pouvait pas l'acheter, même si elle l'aimait. C'était une question de budget à respecter. Elle rêvait donc, mais de façon pragmatique et réaliste. Son fils l'écoutait, donnait son avis, et ils repartaient vers une autre maison à visiter.

Contrairement à certaines familles où la question de l'argent est un sujet tabou dont on ne parle pas devant les enfants, Yvette Desjardins n'hésitait pas à en discuter ouvertement avec les siens. Elle avait plaisir à leur faire partager ses rêves de belles maisons, surtout avec son fils. C'est sans doute à cause de ces visites d'exploration onirique que Jean-Guy Desjardins a hérité de sa mère le goût des belles demeures.

Yvette Allaire suivait de près l'éducation de ses enfants et tenait à leur transmettre ses valeurs comme la franchise, l'intégrité et la loyauté. Pour elle, en ces matières, il n'y avait pas de

gris. C'était noir ou blanc : ou on était honnête, ou on ne l'était pas. Elle expliquait à son fils que voler une gomme à mâcher au dépanneur du coin était aussi malhonnête que de cambrioler une banque. Que mentir sur de petites choses était aussi grave que de commettre la pire des fraudes. Elle ne faisait pas non plus de compromis avec les personnes de son entourage. Sans être asociale, elle ne fréquentait, même dans sa famille immédiate, que les personnes avec qui elle avait des affinités, et ignorait les autres.

Comme elle ne voulait pas d'autres enfants, cette catholique pratiquante prenait les moyens de contraception accessibles à l'époque, même s'ils n'étaient pas autorisés par l'Église. Elle s'en confessa un jour au curé de la paroisse. Ce dernier l'avertit que si elle continuait à « empêcher la famille », il lui refuserait l'absolution et la communion, et qu'elle irait donc en enfer. Il ajouta qu'il en serait de même pour son mari. C'est à ce moment-là qu'elle décida de couper avec la pratique de la religion. Sa décision, qu'elle expliqua ouvertement en famille en présence de son mari et de ses deux enfants, était irrévocable. Si elle allait en enfer pour cela, « *C*..., dit-elle dans le langage cru qui était le sien, *il y en a sûrement une maudite* gang *qui y seront avec moi!* » Elle ne remit plus jamais les pieds à l'église, mais n'empêcha ni son mari ni ses enfants de la fréquenter.

L'adolescent de 16 ans, frais expulsé de son collège, savait donc pertinemment à quoi s'en tenir en ce matin de paresse inespérée à laquelle il dut renoncer. Il devait obéir à sa mère sur-le-champ. Il se leva, fit sa toilette, déjeuna et revêtit un pantalon propre et une chemise blanche. Il enfila son manteau. À 6 h 30 du matin, il fermait la porte de la maison derrière lui. Près d'une heure plus tard, il descendait de l'autobus qui l'avait mené à la place d'Armes, où il acheta comme promis l'édition matinale du journal *La Presse*. Il en sortit le cahier des petites

annonces et repéra la colonne « Emplois ». Son index glissa sur le papier journal pour s'arrêter à l'annonce suivante : « Recherche commis de collection. X, rue Saint-Jacques. Téléphone : VIctor 5-4321*. »

Ce n'était pas la première recherche d'emploi qu'il faisait. Lorsqu'il était au Mont-Saint-Louis, pour aider sa mère à payer les frais d'études de 25 $ par mois, il avait offert ses services à la grande épicerie du coin, un Steinberg [9], où il travaillait durant les week-ends. Sa mère lui avait fait comprendre que pour qu'il puisse rester au collège, il devait faire sa part. Il était emballeur aux caisses, un travail qui lui permettait de remettre 13 $ par mois à sa mère, soit près de la moitié du montant qu'elle devait débourser pour lui chaque mois, ce qui lui procurait beaucoup de fierté.

9 Les Supermarchés Steinberg

Les Supermarchés Steinberg ont débuté par une épicerie, fondée en 1917 à Montréal par une immigrante juive d'origine hongroise, Ida Steinberg. Ses cinq fils, menés par Samuel Steinberg, ont fait évoluer la compagnie d'une minuscule épicerie boulevard Saint-Laurent, à la plus grande et la plus populaire chaîne d'épiceries du Québec. Elle fut la première à exploiter, dès 1934, le concept du supermarché au Québec. Pendant plusieurs décennies, et jusqu'à la fin des années 1980, Steinberg était la plus grande chaîne d'épiceries au Québec. On trouvait des magasins dans presque tous les quartiers de l'île de Montréal. Samuel Steinberg fut l'un des premiers employeurs à réclamer la connaissance du français chez tous ses employés, ce qui a contribué à la suprématie de l'entreprise. La compagnie devint si populaire chez les Québécois, que l'expression « faire son Steinberg » était devenue synonyme de « faire ses courses », peu importe dans quelle chaîne d'épiceries. En mai 1992, la compagnie déclara faillite. Le nom Steinberg disparut et ses magasins furent rachetés et convertis par ses concurrents.

Voir : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Steinberg's> (consulté le 6 juin 2014).

*

Numéro fictif. Jusque dans les années 1950, les numéros de téléphone commencent par deux lettres, qui renvoient aux deux premières lettres des divers centraux téléphoniques desservant les abonnés (ex. VIctor, VEndome, DOllard, LAfontaine, HUnter, DUpont, etc.), suivies de quatre chiffres. Quelques années plus tard, on ajouta un chiffre aux deux lettres initiales. De 1961 à 1966, Bell Canada remplaça toutes les lettres par des chiffres. Le 4 novembre 2006, Bell introduisit la composition à 10 chiffres, comprenant l'indicatif 514 pour la région de Montréal conformément au Plan de numérotation nord-américain. Voir : <http://jbb.poslfit.com/Pages/514.html>, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Indicatifs_r%C3%A9gionaux_514_et_438> et <http://www.mccord-museum.qc.ca/scripts/printtour.php?tourID=VQ_P4_2_FR&Lang=2> (consultés le 5 juin 2014).

Cette fois, il ne s'agissait pas d'obtenir un revenu d'appoint, mais bien un salaire régulier de col blanc. Il visait donc un emploi de bureau. Il avait cherché dans les colonnes de *La Presse* une offre qui correspondrait à ce qu'il avait vaguement en tête. Ce qu'il avait lu au milieu de la page 5, colonne 3, lui sembla convenir, mais il hésitait. Devrait-il téléphoner ou se présenter sur place sans s'annoncer ? Il était encore très tôt. Il n'y aurait sans doute pas encore de secrétaire pour répondre au téléphone. Pour tuer le temps, il décida de se diriger d'un pas lent vers l'adresse indiquée. Il arpenta les rues avoisinantes, dont il foulait les pavés inégaux. Il admira l'architecture imposante des grands édifices en pierre de taille, qui se succédaient, côte à côte, le long de la rue Saint-Jacques. Il remarqua les lampadaires anciens et les grands arbres recouverts de neige. L'air était froid et sec. Il sourit.

À 8 heures, il prit son courage à deux mains et repéra une cabine téléphonique. Il composa le numéro indiqué dans l'annonce après avoir glissé dans la fente sa pièce de 10 cents. Il entendit une voix d'homme et lui dit qu'il appelait pour l'emploi de commis. L'interlocuteur manifesta sa surprise d'avoir déjà une réponse à l'annonce qu'il venait juste de faire paraître. Il l'invita à venir le voir à son bureau. Le jeune homme se rendit à l'adresse indiquée. Quelques pas plus loin, il ouvrit la lourde porte de chêne massif du vieil immeuble et emprunta l'ascenseur manœuvré par un liftier en gants blancs et livrée. Il demanda à ce dernier d'arrêter au deuxième étage. L'ascenseur se mit en branle après une légère oscillation de bas en haut. Quelques secondes plus tard, le liftier tourna la manivelle de bronze qu'il tenait fermement dans ses deux mains, ce qui immobilisa l'ascenseur. Puis, il ouvrit cérémonieusement les grilles de fer noir. L'aspirant commis était arrivé à son étage.

Jean-Guy Desjardins à l'âge de 16 ans. À l'époque, il travaille pour la Circle Acceptance Corporation.

Photo : Collection privée.

Le long couloir beige menait au fond à une porte entrouverte sur laquelle des lettres légèrement effacées laissaient deviner le nom de l'entreprise correspondant à l'annonce. Jean-Guy Desjardins s'y engagea, perplexe. Il atteint la porte et lut : Circle Acceptance Corporation. C'est bien ici, se dit-il, un pincement au cœur. Il frappa. Une voix se fit entendre : « *Come in!* » Un petit homme était installé à son bureau. Il continua d'écrire pendant quelques secondes, puis il leva les yeux. Devant lui s'avançait un jeune homme bien mis qui lui dit qu'il lui avait parlé au téléphone au sujet de l'emploi annoncé dans *La Presse*.

D'un sourire engageant, l'homme lui réitéra sa surprise de le voir se présenter si tôt. Comme, dans son esprit, *La Presse* était un journal du soir, il ne s'attendait pas à avoir des réponses à son annonce avant le lendemain matin. Voilà le signe d'un futur employé motivé, se dit-il en retirant ses lunettes. Il toisa le jeune homme du regard et lui demanda s'il était capable de téléphoner à des clients et de leur demander avec fermeté de payer les montants qu'ils lui devaient. Sûrement, lui répondit l'adolescent. « On va voir, lui fit-il. Installe-toi à ce bureau. Tu commences tout de suite. Voici le chiffrier. Tout est là. N'oublie pas de bien noter les noms des clients appelés et les réponses correspondantes. Tu me feras rapport dans deux heures. »

Le jeune homme eut peine à cacher sa joie. Il pensa immédiatement que s'il s'acquittait bien de sa tâche, il pourrait dire le soir même à sa mère qu'il avait trouvé un emploi rémunérateur du premier coup.

L'employeur, un Juif anglophone, avait mis sur pied cette petite entreprise de recouvrement quelques années auparavant. Ses clients étaient pour la plupart des commerçants qui vendaient leurs marchandises à « tempérament ». L'expression signifiait que l'acheteur s'engageait à échelonner ses paiements sur plusieurs mois pour acheter par exemple un téléviseur. À l'échéance du contrat, le total des mensualités correspondait au prix de l'appareil vendu, majoré des intérêts courus pendant la période visée. Circle Acceptance Corporation achetait ces créances des commerçants pour le prix de vente des marchandises et se chargeait de récupérer les mensualités auprès des clients, touchant ainsi, à terme, un profit sur les intérêts perçus.

Le travail pour Jean-Guy Desjardins consistait à téléphoner aux clients qui tardaient à faire leurs paiements mensuels à Circle Acceptance Corporation et à insister pour qu'ils règlent la situation dans les meilleurs délais. Selon l'importance du

retard dans les paiements, il pouvait aller jusqu'à les menacer d'une lettre d'avocat, d'une mise en demeure ou d'une saisie de l'article par huissier.

Jean-Guy Desjardins s'acquitta consciencieusement de sa tâche. Deux heures plus tard, il faisait son rapport détaillé à son patron. Celui-ci se montra fort satisfait et l'engagea sur-le-champ comme « commis de collection ». Le soir même, l'adolescent n'était pas peu fier d'annoncer à sa mère qu'il avait trouvé du travail à sa première tentative, que son nouveau patron était satisfait de ses services et qu'il comptait lui rapporter son salaire à la fin de la semaine. Celle-ci lui répondit qu'elle avait donc eu raison d'insister pour qu'il parte tôt, et qu'à l'avenir, il devrait toujours l'écouter quand elle parlait.

Tous les jours pendant les huit mois qui suivirent, Jean-Guy Desjardins partait de la maison très tôt. Il prenait l'autobus et descendait à la place d'Armes. Il s'installait à son bureau adossé à une petite fenêtre donnant sur la rue Saint-Jacques. Entre deux coups de fil, il pouvait voir et entendre le va-et-vient des passants, des tramways, des voitures, des calèches. Il sentait une effervescence dans l'air. Un midi, après avoir englouti le sandwich que sa mère lui avait préparé, il s'aventura dans un édifice de la rue Saint-François-Xavier, logeant ce qu'on lui décrivit comme la *Montreal Stock Exchange*.

Située en plein cœur du quartier des affaires dans une rue transversale à la rue Saint-Jacques, la Bourse de Montréal [10] était alors le siège des plus importantes transactions mobilières du Canada. L'adolescent de 16 ans était fasciné par l'action qui s'y déroulait. Dans une grande salle spécialement aménagée, des hommes vêtus de courtes vestes bleues criaient de l'un à l'autre, en dessinant dans l'air des signes mystérieux avec leurs doigts et en agitant dans leurs mains des bouts de papier sur lesquels ils inscrivaient des chiffres. Une immense horloge trônait haut, sur le mur du fond. Ces *traders* (c'est ainsi qu'on les

10 La Bourse de Montréal

Au début du XIX[e] siècle, les hommes d'affaires montréalais avaient choisi, près du port de Montréal, le vieil *Exchange Coffee House* pour vendre et acheter des titres. En 1849, ils y fondent la première association de courtiers à Montréal et en 1874, sous l'égide de l'Écossais Lorne MacDougall, la Bourse de Montréal y est constituée officiellement. En janvier 1903, après de longues négociations, la *Montreal Stock Exchange* acquiert des Sulpiciens une propriété dans la rue Saint-François-Xavier. Sur ce site, on décide de construire un édifice comparable aux grandes Bourses du monde et on fait appel à l'architecte américain George B. Post, au moment même où celui-ci dirige les travaux de la prestigieuse Bourse de New York à Wall Street. MacDougall doit respecter des consignes particulières : le contrat de vente avec les Sulpiciens est en effet assorti d'une clause qui refuse tout droit de vue des acheteurs sur les jardins du Séminaire situés à l'arrière de la propriété. Les ouvertures devront donc être élevées à six pieds du sol ou comblées par un vitrage givré. La Bourse demeurera à cet endroit jusqu'en 1965, avant d'emménager dans les locaux de la Tour de la Bourse, au square Victoria. L'édifice est actuellement occupé par le *Centaur Theater.*

Voir : <http://www.waymarking.com/waymarks/WMB4M8_Ancienne_Bourse_de_Montral_Montral_Qubec> et <http://grandquebec.com/montreal-histoire/bourse-de-montreal/> (consultés le 6 juin 2014).

appelait) parlaient parfois dans leur combiné téléphonique coincé entre l'oreille et l'épaule, reprenaient leurs vociférations, griffonnaient sur un autre bout de papier qu'ils allaient rapidement déposer à un bureau. Un préposé faisait la navette entre ce bureau et un grand tableau noir où il écrivait des lettres et des chiffres dans des colonnes serrées que les *traders* consultaient périodiquement. Le manège se répétait inlassablement.

Fasciné par cette activité énigmatique, l'adolescent prit l'habitude d'y aller tous les midis. En s'y rendant, il se laissait imprégner de l'ambiance du quartier des affaires. Dans les rues,

sur les trottoirs, derrière les murs de gros édifices abritant des fiducies, des compagnies d'assurance, des cabinets d'avocat et des banques, il devinait une fébrilité qui l'intriguait. Au bout de quelques semaines, il se surprit à vouloir faire partie de cet univers qu'il découvrait de sa fenêtre et au hasard de ses promenades dans les alentours. Il ressentait même une fierté personnelle à occuper son petit bureau avec fenêtre donnant sur la rue Saint-Jacques. En tant que commis à la perception, il se sentait partie prenante de l'action, si humble fût-elle.

C'est dans ces semaines-là que le déclic se fit dans sa tête. Il était attiré par ce qu'il voyait. Il « sentait la *business* », et il en aimait l'odeur. Il voyait son patron faire. Ce n'était donc pas si sorcier d'être un propriétaire d'entreprise. Il suffisait d'avoir une idée et de s'organiser pour en tirer un profit. Il voyait que ce serait parfaitement possible pour lui de faire sa vie dans ce milieu-là. Pour y réussir et y trouver son chemin, encore fallait-il qu'il comprenne ce qui s'y passait et qu'il se donne les outils nécessaires. Et pour cela, d'après ce qu'il entendait ici et là, la seule façon de bien s'y préparer, c'était d'étudier à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) de la rue Viger, là où on enseignait comment devenir un comptable agréé et un homme d'affaires prospère.

Par contre, il devait se rendre à l'évidence : pour entrer à HEC au niveau de la licence*, il fallait qu'il finisse son cours classique dont il n'avait terminé que la Syntaxe. Il lui restait donc six autres années d'études à faire avant de décrocher son baccalauréat ès arts. Cet horizon relativement éloigné n'ébranla pas sa décision : il retournerait étudier dans un collège classique en septembre suivant.

À la fin du mois d'août, il annonça à sa mère qu'il voulait reprendre ses études. D'abord surprise, elle poussa un soupir de soulagement devant la détermination qu'elle voyait enfin apparaître dans les yeux de son fils. Elle se dit intérieurement

*

Jusqu'à la fin des années 1960, HEC Montréal décerne deux diplômes : le baccalauréat en sciences commerciales et la licence ès sciences commerciales. Seuls les étudiants qui avaient fait leur cours classique étaient acceptés à la licence. Avec la disparition du cours classique et la création du nouveau cycle secondaire et des cégeps en 1967, l'École repense ses programmes de formation et institue le baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.) et la maîtrise (M.B.A.). Voir : Pierre Harvey, *Histoire de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal*, tome II, Montréal, Québec Amérique, 2002, p. 354 et HEC Montréal, *100 ans d'innovation. L'École des Hautes Études Commerciales de Montréal*, Album-souvenir, Montréal, Presses HEC, 2007, p. 51.

qu'elle avait vraiment eu raison de le pousser hors du lit par ce froid matin de janvier 1960. Lorsqu'il présenta sa démission à son patron de la Circle Acceptance Corporation, celui-ci fut à la fois décontenancé et déçu. Très satisfait de l'assiduité et de la minutie avec lesquelles sa recrue faisait son travail, il croyait avoir trouvé en lui le futur collaborateur idéal.

En septembre de la même année, Jean-Guy Desjardins redevenait un étudiant… au Mont-Saint-Louis. Cette fois, on le plaça en « Méthode spéciale », une classe conçue pour faire le pont entre le cours scientifique ou commercial et le cours classique.

À compter de septembre 1960, Jean-Guy Desjardins devient un élève studieux. On remarque la photo de sa mère sur son pupitre.

Photo : Collection privée.

En le voyant partir de la maison en ce matin de septembre 1960, Yvette Desjardins se voulait optimiste, mais comme la mère de Napoléon voyant son fils couronné Empereur, elle ne pouvait s'empêcher de se dire : «*Pourvou que ça doure!*»

CHAPITRE 3 /

Le coffre à outils

Voilà maintenant deux heures que le jeune planteur fait la navette entre deux cages au fond des allées de quilles où il fait sombre, où il fait chaud. De temps à autre, rapidement, il s'essuie le front et prend une gorgée de 7-Up. Il échange parfois quelques mots à travers la cloison avec son copain qui fait la même chose que lui dans les deux allées de gauche. C'est grâce à lui qu'il a obtenu ce travail de planteur au Club Saint-Denis [11], pour lequel il est payé 50¢ de l'heure.

Quatre allées de quilles sont situées au sous-sol de l'édifice abritant le prestigieux club social qui réunit l'élite d'affaires francophone de Montréal. Chaque planteur est responsable de deux allées. Aussitôt qu'il a enlevé les quilles renversées dans une allée par le premier lancer du joueur, il entend celles de la deuxième allée tomber, qu'il va ramasser aussitôt. Après les deux lancers de chaque joueur, il fait place nette dans chaque allée en alternance, y actionne le mécanisme de remontée des pics stabilisateurs sur lesquels il « plante » les 10 quilles, en

11 Le Club Saint-Denis

Le Cercle de l'Union, fondé en 1874, prit le nom de Club Saint-Denis en 1881. Jusqu'en 1901, il logeait dans une grande maison victorienne située au 24 de la rue Saint-Denis, dont il tira son nom. Depuis 1925, il occupait l'immeuble qu'il avait fait construire au 257 de la rue Sherbrooke Est. Les plus grands noms de l'élite d'affaires francophone en ont fait partie jusqu'à sa fermeture, le 15 septembre 2009, après 135 années d'activité. La crise financière, la réduction des budgets de représentation des entreprises et le changement de comportement des jeunes dirigeants dans leurs contacts avec leurs clients et avec leurs partenaires avaient engendré la chute du nombre de ses membres. En novembre 2011, le conseil d'administration du Club léguait plus de deux millions de dollars à l'Université de Montréal et à l'Orchestre symphonique de Montréal, et remettait sa riche collection d'œuvres d'art, évaluée à environ deux millions de dollars, au Musée des beaux-arts de Montréal. L'Université de Montréal se voyait confier la responsabilité de protéger et de conserver les archives du Club.

Voir : <http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/200907/16/01-884548-le-club-saint-denis-ferme-ses-portes-apres-135-ans.php>, <http://www.lesaffaires.com/archives/generale/club-saint-denis-des-membres-ne-peuvent-se-resoudre-a-le-laisser-mourir/533902> et <http://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201111/10/01-4466705-les-membres-du-club-saint-denis-leguent-4-millions.php> (consultés le 11 juin 2014).

pointe. Puis, il rabaisse les pics en désactivant le mécanisme, avant de retourner les boules aux joueurs en les plaçant dans les pistes élevées prévues à cette fin, parallèlement aux allées.

Jean-Guy Desjardins, puisque c'est de lui dont il s'agit, et son ami sont externes au collège Mont-Saint-Louis, situé rue Sherbrooke, directement en face du Club. C'est là que le directeur les a recrutés. À la fin de leur soirée de travail, ils ont l'habitude de se rendre à l'office attenant aux cuisines. Ils montent alors le majestueux escalier d'apparat flanqué d'une immense fenêtre devant laquelle trône une imposante sculpture de marbre blanc. Avant de monter, ils jettent en passant

L'équipe de football du Mont Saint-Louis prête à l'attaque. Jean-Guy Desjardins est le deuxième dans la première rangée à partir de la droite.

Photo : Collection privée.

des regards furtifs dans les somptueuses salles de réception ou dans les petits salons feutrés ornés de lourdes draperies. Dans les couloirs, ils peuvent admirer, à la file, des tableaux de maîtres qui se disputent la place aux murs, encadrés de larges moulures dorées ou argentées. Aux cuisines, ils ont droit à de « beaux restes » des repas cérémonieusement concoctés par le chef à la tête d'une brigade disciplinée et de garçons stylés, portant livrées et gants blancs. Lorsqu'ils terminent tard et qu'ils se retrouvent seuls dans l'office, ils en profitent pour engouffrer goulûment, en cachette, de délicieuses pâtisseries laissées pour compte.

Les jeudis et vendredis soirs, de même que les samedis matin, des ligues de quilles sont organisées parmi les membres. Il arrive souvent que le vendredi soir, les participants se rendent au sous-sol pour déguster un vieux cognac tout en jouant aux quilles après avoir pris un repas bien arrosé. Alcool aidant, certains d'entre eux peuvent se montrer impatients envers les planteurs. Un soir, Jean-Guy Desjardins faillit recevoir une boule en plein visage, alors qu'il finissait d'enlever des quilles tombées. Prenant ses amis à témoin, le joueur, qui venait de s'exécuter, vociférait d'une bouche molle contre la lenteur avec laquelle le planteur enlevait les quilles qu'il avait fait tomber avec son premier lancer. Cette fois-là, Jean-Guy Desjardins se plaignit après coup de l'incident au directeur du Club. Dissimulant avec peine sa forte irritation, il se fit devin et lui prédit : « Un jour, ce sera moi qui lancerai les boules dans les allées de quilles du Club Saint-Denis, mais moi, je ferai attention de ne pas blesser les planteurs ! »

Après avoir passé les huit premiers mois de l'année 1960 à travailler chez Circle Acceptance Corporation dans le Vieux-Montréal, le « commis de collection » avait pris la décision de retourner comme externe au Mont-Saint-Louis, bien déterminé cette fois à terminer son cours classique. Au lieu d'être le plus jeune de sa classe, comme il l'avait toujours été depuis qu'il avait quitté le Jardin de l'enfance à 10 ans, il avait maintenant près de deux années de plus que ses camarades de classe à cause de son détour obligé hors du circuit des collèges.

Loin de faire l'objet de moqueries dans la cour de récréation, comme il l'avait été à cause de son jeune âge, de son embonpoint et de sa timidité, il a maintenant une allure athlétique et sait rallier les étudiants de tous les niveaux en organisant des activités populaires comme l'important carnaval d'hiver ou les nombreux tournois sportifs. En plus de réussir en classe grâce

À l'époque de TAL, Jean-Guy Desjardins organise un tournoi de quille au Club Saint-Denis. Promesse tenue.

Photo : Collection privée.

à sa nouvelle assiduité à l'étude, il est devenu un grand blond musclé, amateur de sport assidu en toute saison : hockey l'hiver, baseball au printemps et football à l'automne, en plus du ballon-panier et du ping-pong qu'il pratique assidûment tous les jours dans la grande salle de récréation. Il n'est plus question de harcèlement à son encontre. Il est maintenant populaire parmi ses

camarades de classe à qui il en impose par son habileté dans les sports, sa prestance et son sérieux. Les professeurs qui l'avaient connu avant son éclipse de 1960 le trouvent métamorphosé.

Pour rembourser à sa mère le coût de ses études et se faire de l'argent de poche, il occupe des emplois d'été et travaille tous les week-ends pendant l'année. Il saisit les occasions qui se présentent : il sera magasinier dans un entrepôt, ouvrier en usine ou homme de ménage. Partout, il a le souci de bien faire les tâches qu'on lui demande, car c'est un perfectionniste qui aime voir sa compétence reconnue par ses patrons. Lorsque son ami lui avait demandé s'il avait envie de travailler comme planteur avec lui dans les allées de quilles du Club Saint-Denis, il avait accepté immédiatement. Le travail, qui lui assurait une paie régulière, était périlleux mais facile. Il n'avait qu'à traverser la rue en sortant du collège, ce qui lui permettait de gagner du temps sur ses déplacements et de faire plus d'heures consécutives, le tout, dans un magnifique décor, avec de délicieux restes de repas en prime.

Quelques mois plus tôt, il s'était blessé à la jambe en jouant au hockey. La blessure était plus grave qu'il ne le croyait à première vue et il dut être opéré. Sa convalescence fut toutefois brève et sans conséquence, mais comme il dut se déplacer à l'aide de béquilles pendant un mois, il devint pensionnaire, le temps qu'il retrouve toute sa mobilité. Forcé d'abandonner la pratique du sport et son métier de planteur, il avait plus de temps pour lire, réfléchir et penser à son avenir. C'est pendant cette période d'inactivité forcée qu'il envisagea sérieusement de devenir prêtre.

Contrairement à sa mère, Jean-Guy Desjardins est alors un jeune homme très pratiquant qui va à la messe tous les dimanches, se confesse régulièrement et suit les préceptes de l'Église. Il a une conscience sociale aiguë et se préoccupe du sort des démunis. Entrer en religion lui semble une bonne façon

d'aider ses semblables tout en se démarquant des autres par ce choix surprenant et en acquérant un certain statut social encore enviable. Cette idée n'est pas nouvelle chez lui. À l'âge de 12 ans, il avait déjà confié à sa mère qu'il voulait être prêtre. Celle qui avait rompu avec l'Église pour les raisons que l'on sait[1], voyait d'un mauvais œil ce projet qui la surprit, venant de son fils. En outre, elle avait d'autres ambitions pour lui.

Cette vocation ecclésiastique prématurée s'expliquait par un incident qui s'était produit quelques semaines auparavant. Lors d'une cérémonie spéciale, le curé de la paroisse avait demandé à l'enfant de s'adresser à l'assemblée des fidèles pour prononcer un discours d'une quinzaine de minutes. Le petit Desjardins avait pris cette mission très au sérieux. Il avait appris son texte par cœur et l'avait répété pendant plusieurs jours avec l'aide de sa mère qui y avait vu une excellente façon de développer sa mémoire et de l'habituer à parler en public. Au jour prévu, il avait revêtu l'aube blanche des enfants de chœur, s'était avancé à pas lents jusqu'au lutrin placé dans le chœur, entre le grand cierge pascal et l'autel orné de glaïeuls dressés. Il s'était acquitté de sa tâche avec sérieux, sans faire de fautes, d'une voix ferme, suscitant l'admiration des fidèles présents, qui le félicitèrent de sa prestation à la fin de la cérémonie. Il s'était alors senti important et en avait gardé l'impression qu'être curé de paroisse lui permettrait d'être valorisé tout en faisant le bien autour de lui. Le soir même, il s'en était ouvert à sa mère.

Lorsqu'il lui demanda, au fil de la conversation, si le travail de prêtre était payant, elle répondit, devinant qu'elle touchait là une corde sensible, que non ; qu'il devrait faire vœu de pauvreté, donner tout l'argent des quêtes à son curé, qu'il devrait obéir aveuglément aux ordres de son évêque et qu'il ne pourrait

1 Voir le chapitre 2.

jamais se marier et avoir des enfants. À la suite de cette discussion qui l'avait ébranlé dans sa résolution, il mit l'appel de la vocation en veilleuse. De temps à autre, il continuait néanmoins d'y songer.

En 1965, Jean-Guy a 21 ans. Il est inscrit en Philo I et est toujours un jeune homme sérieux. Contrairement à ses camarades de classe, il n'aime pas sortir en groupe dans les salles de danse, les bars ou les tavernes*. Il est à son affaire, préférant travailler ou étudier, plutôt que de perdre du temps à s'amuser. Ses loisirs se résument au bridge et aux quilles**, sans doute un goût qu'il a acquis à force d'être planteur au Club Saint-Denis. Avec sa sœur Ginette, il fait partie d'une ligue de jeunes amateurs de quilles. À la fin de la saison, une fête s'organise. Comme il n'a pas de petite amie, sa sœur prend l'initiative d'inviter la sœur d'une de ses amies pour l'accompagner. Celle-ci n'a pas non plus de petit ami régulier et elle cherche les occasions de rencontrer quelqu'un. Elle accepte donc l'invitation sans se faire prier. Elle a 16 mois de plus que Jean-Guy Desjardins et s'appelle Claire Bibeau. Elle travaille alors comme secrétaire à l'Alliance des professeurs de Montréal.

Les deux jeunes gens se plaisent et quelques jours plus tard, après une sortie ensemble au cinéma, Claire l'invite à venir terminer la soirée chez elle pour qu'il puisse rencontrer sa famille comprenant son frère et ses trois sœurs, dont elle est très proche. À cette occasion-là, Jean-Guy Desjardins fait également la connaissance de sa mère et surtout de son père, avec qui il s'entend immédiatement à merveille.

Philippe Bibeau est un entrepreneur en construction qui a bâti son entreprise à partir de rien. Plâtrier de son métier comme son propre père avant lui, il a commencé par travailler sur des chantiers comme journalier. Licencié lors d'une période de récession, il a réussi, à force de travail et de visites de chantiers,

*

Au Québec, les tavernes étaient à l'époque des établissements exclusivement réservés aux hommes. On n'y servait que de la bière, accompagnée, sur demande, d'œufs dans le vinaigre ou de langues de porc marinées. Le 22 juillet 1981, une loi provinciale donna aux femmes le droit d'accès aux tavernes établies après 1979. En 1986, l'admission des femmes fut finalement élargie à toutes les tavernes qui se transformèrent en brasseries où la bière était toujours à l'honneur, mais où l'on commença à servir des repas complets. La pièce *Broue*, jouée à Montréal sans interruption depuis le 21 mars 1979, fait revivre l'atmosphère de ces débits de boisson exclusivement masculins. Voir : <http://www.affairesdegars.com/page/article/1816214226/les-hommes-de-taverne.html> et <http://www.broue.ca/> (consultés le 11 juin 2014).

**

Le jeu de quilles, aussi appelé *bowling*, fait partie intégrante des loisirs et de la culture populaire en Amérique du Nord depuis >>

à mettre sur pied sa propre entreprise en construction et à se constituer à la longue une importante clientèle institutionnelle. Lorsque Jean-Guy Desjardins le rencontre, il est le plus gros entrepreneur plâtrier du Québec et fait travailler une centaine d'ouvriers dans de gros projets comme la construction du Château Champlain et le dôme de l'Oratoire Saint-Joseph 12.

Noblesse oblige, la famille Bibeau habite une belle et grande maison de style canadien, dans Cité Jardin, la première à être construite le long du golf municipal de Montréal. Lorsque les soirs de veillée (soit les mardis, jeudis et samedis soirs), il va

plus d'un siècle. Au Québec, il atteint des sommets à la fin des années 1950 avec la diffusion de l'émission télévisée *L'heure des quilles*, animée par le populaire Yvon Blais. Plusieurs ligues se forment et les salles de quilles se multiplient. Les planteurs automatiques font leur apparition au début des années 1960, sonnant le glas du métier de planteur. Au cours des années 1970, l'engouement du public s'estompe au point d'obliger plusieurs propriétaires de salles de quilles à fermer leurs établissements. Les années 1990 sont la période durant laquelle on assiste à un nouvel essor pour les quilles, dont on avait pourtant prédit la fin. Le retour du jeu à la télévision en 1992 est certainement un facteur important de ce sursaut de popularité du sport qui se classe encore parmi les plus pratiqués au Québec. Voir : <http://www.tvqc.com/2013/10/bowling-histoire-boules-les-beaux-jours-quilles/> (consulté le 11 juin 2014).

12 La construction de l'Oratoire Saint-Joseph

Alors que la construction de l'hôtel Château Champlain, œuvre de l'architecte Roger D'Astous, s'est étalée de 1963 à 1967, celle de l'Oratoire Saint-Joseph s'est étendue sur plus de 40 ans, soit de 1924 à 1966. Commencée en 1924 à l'initiative du saint Frère André, d'après les plans des architectes Dalbé Viau et Alphonse Venne, la basilique était encore à ciel ouvert au moment de la mort du frère André, survenue le 6 janvier 1937. La même année, le moine bénédictin français Dom Paul Bellot entreprit sa finition extérieure avec la collaboration de l'architecte montréalais Lucien Parent. Le dôme et la finition intérieure de la basilique furent terminés en 1966 d'après les plans de l'architecte canadien Gérard Notebaert. Cette œuvre gigantesque a été réalisée grâce à des milliers d'ouvriers et de nombreuses collectes de fonds populaires. D'un diamètre de 39 m, le dôme s'élève à 263 m au-dessus du niveau de la mer. C'est le point le plus élevé de Montréal. Fait particulier : la couche de béton qui sert de joint entre la base du dôme et les poutres qui le supportent est quelque 18 fois plus mince que celle du dôme de Saint-Pierre de Rome. Vu l'ampleur du dôme, cette mince couche de béton est à peine comparable à celle d'un œuf.

Voir : <http://www.thecanadianencyclopedia.com/fr/article/roger-dastous/> et <http://www.saint-joseph.org/fr/le-sanctuaire/larchitecture/basilique> (consultés le 11 juin 2014).

rendre visite à sa nouvelle amie Claire, qui est la dernière de la famille, Jean-Guy Desjardins s'entretient souvent avec M. Bibeau qu'il apprend à connaître et à apprécier.

Philippe Bibeau est un homme qui mange peu. Au lieu de se mettre à table pour le repas du soir réunissant toute la famille, il préfère se tenir à l'écart dans le salon, assis à sa table de jeu où il lit ses journaux ou fait des solitaires, se contentant de grignoter quelques arachides salées et de boire un soda. Peu à peu, il est agréablement surpris de trouver dans le prétendant de sa fille un auditeur avide d'en apprendre davantage sur son entreprise et sur la façon dont il la gère. Au fil des semaines de fréquentation, les deux hommes sympathisent de plus en plus et en viennent à parler de choses et d'autres, d'actualité, de la famille, de l'avenir. Jean-Guy Desjardins découvre un homme qui a les mêmes valeurs fondamentales que lui : l'honnêteté, la loyauté et un sens social qui le motive dans son travail de propriétaire d'entreprise et de donneur d'ouvrage.

Pendant les deux années que vont durer les fréquentations de sa fille avec ce jeune homme qui lui plaît bien, le père de famille se met peu à peu à lui parler plus en détail de son entreprise. C'est ainsi qu'à son contact assidu, Jean-Guy Desjardins se familiarise, pour ainsi dire de l'intérieur, avec l'univers de l'entrepreneuriat du point de vue du gestionnaire. Ils abordent des sujets comme la gestion de projet, la nature saisonnière des travaux de construction, la négociation de contrats, le traitement de la feuille de paie, les ressources humaines, les relations avec les syndicats. Tout ce qui touche l'entreprise intéresse le jeune homme qui ne se prive pas de poser de nombreuses questions.

Jean-Guy Desjardins s'entend aussi très bien avec le frère et les sœurs de Claire, qui l'accueillent chaque fois comme un des leurs dans leur grande maison chaleureuse. Il y trouve une atmosphère familiale harmonieuse et réconfortante. Il apprécie surtout la forte présence paternelle de monsieur Bibeau, qui

Philippe Bibeau, entrepreneur. Le premier beau-père de Jean-Guy Desjardins.

Photo : Collection privée.

anime les relations entre les membres de la famille. Cette atmosphère le frappe, alors que dans sa propre famille, c'est sa mère qui occupe tout l'espace, plutôt que son père qui est souvent absent à cause de son travail et aussi par tempérament.

En 1966, un an après avoir rencontré celle qui deviendra sa première épouse, le moment est venu où il doit décider de ce qu'il veut faire dans la vie. Il hésite encore entre la prêtrise et une carrière dans le monde des affaires. Il décide finalement de s'inscrire aux HEC à sa sortie du collège. Les raisons sont

probablement liées à plusieurs événements qui l'auront marqué sans qu'il s'en rende compte de façon nette et précise au moment où il les a vécus.

Est-ce son premier contact avec le monde de la rue Saint-Jacques lorsqu'il était commis de perception chez Circle Acceptance Corporation ? Sont-ce ses visites à la Bourse de Montréal qui l'avaient tant intrigué ? Ou encore sa fréquentation du Club Saint-Denis où il avait entrevu, derrière des portes closes, un univers prospère et influent ? Peut-être ses conversations instructives avec son futur beau-père entrepreneur, un homme qu'il aime bien et qui sait allier prospérité et conscience sociale ? C'est sans doute un mélange de tout cela qui l'amène à conclure que les vœux d'obéissance, de pauvreté et de chasteté ne sont pas faits pour lui.

Cette année-là, il abandonne donc toute idée d'entrer dans les ordres et décide qu'il fera sa vie dans le monde des affaires, si possible comme propriétaire d'une entreprise créatrice de richesse et capable de donner de l'ouvrage à de nombreux employés. L'année suivante, à l'été 1967, il se marie avec Claire Bibeau. Après le voyage de noces aux monts Poconos*, en Pennsylvanie, dans la région touristique surnommée « *The Land of Love* », le couple s'installe dans le quartier Rosemont, près de la grande maison paternelle où ils se retrouvent souvent en famille.

De retour de voyage, le nouveau marié accepte un emploi d'été comme homme de ménage à l'Alliance des professeurs de Montréal, où sa femme travaille comme secrétaire, et en septembre suivant, il commence sa licence ès sciences commerciales à HEC Montréal. Pour joindre les deux bouts pendant l'année, il travaillera le soir et les week-ends et occupera toutes sortes d'emplois : emballeur, préposé de nuit à l'entretien, ouvrier dans une manufacture de carton, manœuvre sur un

*

Les monts Poconos sont situés dans le nord-est des États-Unis dans une région de villégiature célèbre pour offrir des installations hôtelières destinées exclusivement aux amoureux et aux jeunes mariés. La couleur dominante de la décoration est le rouge, et la forme la plus utilisée est le cœur. Ainsi les lits, les baignoires, les miroirs, sur les murs comme au plafond, sont en forme de cœur. La destination était très populaire pour les voyages de noces dans les années 1960. Voir : <http:// www.cove poconoresorts.com/ resorts/cove-haven/ rooms/> (consulté le 11 juin 2014).

chantier de construction de son beau-père… Ses journées, ses soirées et ses week-ends sont bien remplis, mais il ne s'en plaint pas, au contraire. Il est responsable d'une famille, il travaille fort et il apprend : trois activités qui constitueront sa façon de vivre pour le restant de sa vie. Par ailleurs, il ne se prive pas, dans ses rares temps libres, de jouer au hockey ou au football, deux sports où il excelle. Au milieu de toutes ces activités, la principale reste évidemment d'étudier à HEC Montréal.

Seule école francophone de gestion de niveau universitaire, celle que l'on appelait à l'époque l'École des Hautes Études Commerciales avait été fondée en 1907 par la Chambre de commerce de Montréal pour offrir aux jeunes Canadiens français intéressés par les affaires une formation de base, principalement axée sur la comptabilité et la tenue de livres. Pour combler les lacunes d'instruction les plus flagrantes, on offrait, dans le baccalauréat en commerce (B. Com.), programme de formation qui durait trois ans, des cours d'appoint en français, en histoire et en géographie aux étudiants dont la plupart n'avaient qu'un diplôme d'études secondaires en poche. L'établissement comptait aussi un programme supérieur de trois années d'études, appelé licence ès sciences commerciales (L. Sc. com.), destiné aux diplômés des collèges classiques. C'était le cas de Jean-Guy Desjardins. Les étudiants inscrits au baccalauréat en commerce, qui se qualifiaient et qui voulaient obtenir un tel diplôme, pouvaient intégrer le programme de licence en deuxième année après leur troisième année de baccalauréat, ce qui leur faisait en tout cinq ans d'études.

À la fin des années 1950 et au début des années 1960, des disciplines plus académiques avaient été mises de l'avant dans le programme de licence, par le directeur Roger Charbonneau, comme la finance, les mathématiques financières, le marketing, la production, la recherche opérationnelle, l'économie et autres

matières que de jeunes professeurs de retour d'études doctorales dans des universités européennes et américaines ramenaient dans leurs besaces.

Les étudiants croisaient entre autres, dans les couloirs, des Jacques Parizeau de retour de la London School of Economics, des Pierre Laurin en management ou Jean Guertin en finance, tous deux docteurs de la Harvard Business School, ou encore des Léon Courville, titulaire d'un doctorat de l'Université Carnegie Mellon, véritable usine à prix Nobel d'économie. Ces jeunes diplômés, fruits de la Révolution tranquille, revenaient au pays plus déterminés que jamais à former leurs étudiants, à peine plus jeunes qu'eux-mêmes, aux méthodes de gestion les plus avant-gardistes qu'ils venaient d'apprendre. Leur enseignement tombait à point nommé, puisque le Québec s'ouvrait alors à la chose économique et aux affaires.

En plus de leurs professeurs réguliers et de ces jeunes fraîchement émoulus d'universités étrangères, HEC Montréal, qui a toujours maintenu un lien étroit avec les milieux d'affaires, hébergeait aussi des praticiens convertis en professeurs. D'anciens diplômés ayant réussi dans leur carrière comme comptables, financiers, gestionnaires ou entrepreneurs, venaient communiquer aux étudiants de leur *alma mater* leur expérience de « la vraie vie des affaires ». Ils y trouvaient un lieu accueillant où mener à bonne fin en classe, sans stress, une carrière autrefois bien remplie, tout en faisant œuvre utile.

Guynemer* Giguère était un de ces professeurs récupérés par l'« École ». Ingénieur de formation, il avait obtenu un M.B.A. à la Harvard Business School dans les années 1950. Il avait fait une brillante carrière de gestionnaire de portefeuilles chez Bolton Tremblay, une célèbre maison de gestion de placement de Montréal. Il était aussi président du Montreal Institute of Investment Analysts. En 1958, il avait publié un article dans *The Analyst Journal* dans lequel il présentait son premier modèle

*

Georges Marie Guynemer (1894-1917) était un officier, aviateur français qui s'était illustré durant la Première Guerre mondiale. Titulaire de 54 victoires, il commandait la célèbre escadrille des Cigognes lorsqu'il fut abattu au-dessus de Poelkapelle, en Belgique. La devise de ce héros légendaire, *Faire face*, a été adopté par l'École de l'air française. Le nom devint un prénom populaire dans les années 1920 et suivantes. Voir : *Le Robert encyclopédique des noms propres*, sous la direction d'Alain Rey, Paris, Le Robert, 2008, p. 995.

d'évaluation des *warrants*, un nouveau produit financier dérivé, lequel allait faire sa fortune et son renom[2]. Son modèle, connu sous l'appellation *Giguere Model*, a fait l'objet, en 1965, d'un commentaire favorable du célèbre prix Nobel d'économie, Paul Samuelson, et est encore cité dans de nombreuses études sur le sujet[3].

Sur les conseils de son médecin qui lui recommandait de ralentir ses activités à la suite de problèmes de santé, Guynemer Giguère aboutit à HEC, où il donna des cours de finance, à sa façon, jusqu'au début des années 1980. Son style grand seigneur apportait une touche de glamour inhabituel, qui attirait les étudiants les plus curieux, mais surtout, il mettait de l'avant un point de vue moderne sur la finance et la gestion de portefeuille. Ses cours devinrent rapidement très courus.

Comme étudiant de première année, Jean-Guy Desjardins suivait religieusement tous les cours qu'il croyait devoir lui être utiles pour sa future carrière de financier. Il affirme aujourd'hui qu'il vit avec HEC Montréal une histoire d'amour qui dure depuis plus de 40 ans. C'est là, reconnaît-il avec conviction, qu'il a reçu le « coffre à outils » qui lui a permis de faire son chemin dans la vie.

À HEC Montréal, c'est d'abord la comptabilité qui retient son attention, sans oublier l'économie : la loi de l'offre et de la demande, la monnaie, le rôle de la Banque centrale, le fisc, tout l'intéresse. Il s'inscrit évidemment aux cours des professeurs Vély Leroy, avec qui il apprend à maîtriser les concepts macroéconomiques, ainsi qu'à ceux de Claude Tricot et d'Alain Haurie,

2 Guynemer Giguère, « Warrants : A mathematical method of evaluation », *The Analyst Journal*, vol. 14, n° 5, novembre 1958, p. 17-25. Également disponible en ligne : <http://www.jstor.org/stable/4529403?_redirected> (consulté le 14 juillet 2014).

3 Voir Paul Anthony Samuelson, *The Collected Scientific Papers of Paul A. Samuelson*, tome 3, Cambridge, The MIT Press, 1972, p. 807-808.

Jean-Guy Desjardins est nommé « Diplômé émérite » par l'Alumni HEC Montréal le 20 février 2014.

Photo : Philippe Casgrain Photographe.

qui l'initient aux mathématiques et à la statistique. Il ne rate aucun cours du financier Guynemer Giguère. C'est alors pour lui une véritable révélation.

Sous l'influence de professeurs et de chercheurs américains, particulièrement de l'Université de Chicago, la finance est en voie de devenir une science en soi. Guynemer Giguère avait été un précurseur par son action dans le milieu de la finance à Montréal. Jean-Guy Desjardins veut pousser plus loin et aborder la matière sous l'angle de la nouvelle approche, celle de la *Modern Portfolio Theory* (traduite en français par « théorie moderne du portefeuille[4] »), à laquelle l'ancien financier à succès initie ses élèves. Lorsque Jean-Guy Desjardins lui manifeste le désir d'approfondir la question au point d'en faire éventuellement le sujet de sa thèse, le professeur Giguère l'oriente vers

4 Voir : <http://en.wikipedia.org/wiki/Modern_portfolio_theory> (consulté le 22 mai 2014).

Jean Guertin, qui vient d'arriver de la Harvard Business School et qui en connaît les derniers développements. Parallèlement à ses cours, il entreprend une relation assidue avec son patron de thèse, qui a exactement le même âge que lui.

En 1967, il finit sa première année de licence. Comme travail d'été, il est à l'affût de possibilités dans le domaine du placement. Terminé la période où il pouvait occuper des emplois d'appoint rémunérateurs de préposé au ménage, de manœuvre en usine ou d'ouvrier en construction. Certes, il y touchait des émoluments intéressants qui lui permettaient de contribuer substantiellement au budget familial, mais il juge qu'il doit maintenant profiter de cette période libre pour s'initier au jour le jour à son futur métier de financier, quitte à en percevoir des revenus moindres.

Qui plus est, au lieu de viser d'importantes maisons de courtage, qui offrent des salaires intéressants, mais des tâches de bureau routinières, il préfère entrer, si possible, comme stagiaire dans un petit cabinet de deux ou trois associés, pas plus, de façon à voir de près toutes les activités touchant au placement, et d'avoir peut-être l'occasion d'y participer activement. Il considère qu'il est en effet prêt à passer à l'action puisqu'il possède déjà dans son coffre quelques outils de futur financier qu'il lui tarde de mettre à l'épreuve.

Il se dit que s'il réussit à entrer comme stagiaire dans un petit bureau de placement et de gestion de portefeuille, il pourra faire d'une pierre deux coups : fourbir sa nouvelle arme secrète de la théorie moderne du portefeuille et recueillir des données pertinentes en vue de la rédaction de sa thèse portant sur le sujet. Il prévoit soumettre le document dès la fin de sa troisième année d'études, à moins de circonstances exceptionnelles qui l'obligeraient à reporter à plus tard ce passage obligatoire à l'obtention de sa licence tant désirée.

CHAPITRE 4 /

Don't talk, listen and look smart!

Il a retenu la leçon de sa mère : on n'irait pas le chercher dans son salon pour lui offrir un emploi de stagiaire. Il faut qu'il se rende sur place et qu'il demande à rencontrer les bonnes personnes. Il a aussi écouté les mises en garde de son professeur Guynemer Giguère : c'est possible de réussir, mais il est difficile pour un francophone de faire son chemin dans le milieu de la finance à Montréal. À l'époque, seuls un Claude Prieur*, premier président de la nouvelle Caisse de dépôt et placement du Québec en 1966 13, et un Claude Lemire**, assistant-trésorier et gestionnaire de portefeuille pour la compagnie d'assurance Sun Life du Canada, se démarquent à des postes d'influence.

À HEC, il entend parler d'un certain Pierre Brunet***, contrôleur chez Nesbitt Thomson, une importante maison de courtage anglophone alors basée à Montréal. Jean-Guy Desjardins téléphone à cet ancien diplômé des HEC pour lui demander s'il est possible pour un étudiant qui vient de finir sa première année de licence, d'obtenir un emploi d'été chez Nesbitt Thomson. Pierre Brunet lui répond que malheureusement, il n'y a aucune possibilité, que s'il a un conseil à donner à un jeune qui veut

*

Le 5 janvier 1966, le premier ministre Jean Lesage annonce que c'est Claude Prieur qui deviendra le premier président-directeur général de la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), qui vient d'être créée l'année précédente, et qui effectuera la première transaction de son histoire en février 1966. Claude Prieur a travaillé auparavant pour la compagnie d'assurance Sun Life. Après son décès, en avril 1973, c'est Maurice Casavan qui lui succédera à la tête de la CDPQ. Voir : <http://www.bilan.usherb.ca/bilan/pages/evenements/1828.html> (consulté le 19 juin 2014).

13 La Caisse de dépôt et placement du Québec

La Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) est un gestionnaire de fonds institutionnels québécois, le plus important au Canada. Créée en 1965 sous le gouvernement de Jean Lesage par une loi de l'Assemblée nationale, la CDPQ dessert 31 déposants, principalement des régimes de retraite et d'assurance des secteurs public et privé québécois, ainsi que le Régime des rentes du Québec. En décembre 2013, elle disposait d'un actif net de 200 milliards de dollars investis au Québec, au Canada et à l'étranger.

Voir : <http://www.lacaisse.com/fr/a-propos/profil> (consulté le 19 juin 2014).

percer un jour dans le domaine du courtage des valeurs à Montréal, c'est d'aller travailler pendant un an ou deux à New York, d'apprendre l'anglais et de revenir. Il l'assure qu'alors, les portes s'ouvriront plus facilement pour lui comme francophone.

Jean-Guy Desjardins réagit très mal à ces propos. Il ne comprend pas pourquoi il devrait s'expatrier pour réussir en finance à Montréal, alors qu'il considère qu'il a tout ce qu'il faut pour y faire son chemin comme gestionnaire de portefeuille. Il pense à sa mère et décide alors de prendre l'annuaire de téléphone sous la rubrique « Maisons de gestion de placement ». Il note les adresses et entreprend de faire des démarches sur place sans téléphoner au préalable. Chaque fois, il se présente à la réception et demande à rencontrer la personne responsable des ressources humaines. On lui demande immanquablement s'il a un rendez-vous. Non, répond-il, mais il n'a besoin que de dix minutes pour expliquer qu'il veut faire carrière en placement, qu'il est étudiant à HEC et qu'il se cherche un emploi d'été.

**

Claude Lemire a quitté la Sun Life en 1972 pour fonder Canagex inc., une société de conseillers en placement où il est resté jusqu'en 1998. En 2014, il agit comme conseiller financier chez Fonds métaux précieux Northern inc. Voir : <http://www.npmfunds.com/fr/soc_hist.htm> (consulté le 19 juin 2014).

***

Reçu membre de l'Ordre des comptables agréés en 1964, Pierre Brunet entre au service de la firme comptable Samson Bélair puis, après un bref passage chez Nesbitt Thomson, il se retrouve chez le courtier en valeurs Lévesque Beaubien en 1970 où il gravit les échelons jusqu'au poste de président et chef de la direction. Sous sa gouverne, à coup de fusions-acquisitions, la firme prend une ampleur considérable. En 1986, un appel public à l'épargne est émis. Deux ans plus tard, quand la firme Lévesque Beaubien passe dans le giron de la Banque Nationale du Canada, Pierre Brunet devient président et chef de la direction de la Financière Banque Nationale jusqu'à son >>

Vers 11 h 15, après une dizaine d'expériences malheureuses, il frappe à la porte de Placements Collectifs, une petite maison de courtage qui a alors environ 10 millions d'actifs sous gestion dans des fonds communs de placement. L'associé principal s'appelle Pierre Lamy. Toujours aussi déterminé à obtenir son emploi d'été, il répète à la réceptionniste qu'il est étudiant à HEC et qu'il se cherche un emploi d'été dans le domaine du placement. La réceptionniste lui sourit, donne un coup de téléphone et lui dit que Pierre Lamy accepte de le rencontrer un peu plus tard, s'il est prêt à attendre.

Deux heures plus tard, Jean-Guy Desjardins est toujours dans la salle d'attente, et il ne s'est toujours rien passé. Il demande à la réceptionniste si Pierre Lamy a toujours l'intention de le recevoir. Elle répond que oui, mais que malheureusement, il a dû quitter son bureau pour un important repas d'affaires imprévu. S'il veut bien l'attendre encore, il pourra le voir à son retour.

À 14 heures, Pierre Lamy est de retour et l'invite à le suivre dans son bureau après s'être étonné qu'il soit encore là à l'attendre. Jean-Guy Desjardins répète son boniment habituel sur sa recherche d'emploi. Il s'attend à ce que son interlocuteur exprime son regret de n'avoir aucune possibilité pour lui, mais à sa grande surprise, Pierre Lamy lui dit vouloir aider un jeune homme comme lui, qui semble si déterminé à réussir. Il n'avait pas prévu engager un stagiaire pour l'été. Il n'a donc pas un gros budget pour un tel poste, mais si le jeune homme est prêt à accepter 1,50 $ de l'heure, il veut bien l'engager illico pour quelques semaines. Naïvement, Jean-Guy Desjardins lui rétorque qu'il accepte avec enthousiasme, que même s'il ne lui avait offert que 50 ¢ de l'heure, il aurait accepté.

Commence alors une période d'apprentissage intense sous la direction immédiate de Pierre Lamy et de son unique associé. Comme il s'y attendait, le jeune stagiaire comprend rapidement

départ à la retraite en 2001. Il devient ensuite président du conseil d'administration de la Caisse de dépôt et placement du Québec dont il démissionne en 2009 à la suite de la crise du papier commercial. Il meurt le 15 juin 2011 à l'âge de 71 ans. Voir : Rolande Parent, « Pierre Brunet n'est plus », *La Presse*, 15 juin 2011, <http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/201106/15/01-4409530-pierre-brunet-nest-plus.php> (consulté le 19 juin 2014) et Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre, *Pierre Brunet, financier et philanthrope*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 2007, 9 p., <http://gestion.evalorix.com/cas/leadership-et-comportement-organisationnel/pierre-brunet-financier-philanthrope/> (consulté le 20 décembre 2015).

que Pierre Lamy et Georges Lopresti font de la gestion de portefeuille de façon traditionnelle, sans rien connaître de la théorie moderne du portefeuille. Jean-Guy Desjardins observe d'abord, apprend leurs façons de faire, puis il se risque à leur parler du modèle qu'on lui a enseigné à HEC, et qu'il croit révolutionnaire. Il leur parle de coefficient alpha, de ratio beta… Les deux associés restent sceptiques malgré l'enthousiasme de leur stagiaire. Ils ne sont pas fermés à l'idée, mais ils ne sont pas prêts à l'appliquer dans l'immédiat. Jean-Guy Desjardins continuera de travailler à temps partiel chez Placements Collectifs au cours de l'année pour l'équivalent d'une vingtaine d'heures par semaine, et à temps plein au cours de l'été suivant.

En 1969, quelques mois avant la fin de sa dernière année de licence, il reçoit une offre de Pierre Lamy de travailler à temps plein chez Placements Collectifs, mais le futur diplômé est tenté de regarder ailleurs. Il ne refuse pas, mais il ne s'engage pas non plus. Il garde en tête qu'il n'a pas terminé sa thèse, ce qui lui prendra deux années de plus. Il ne peut donc pas obtenir son diplôme de licencié ès sciences commerciales en même temps que ses camarades de promotion, bien qu'il considère qu'il a réuni dans son coffre ses principaux outils de futur financier. Il lui tarde toutefois de mettre à l'épreuve son habileté à s'en servir tout en choisissant un poste d'observation qui lui donnerait l'occasion de tester ses nouvelles connaissances. Il se met donc à la recherche active d'un emploi régulier qui lui permettrait de faire d'une pierre trois coups : bien gagner sa vie comme analyste selon la gestion traditionnelle du placement, fourbir sa nouvelle arme secrète dans l'action si l'occasion se présente et peaufiner sa thèse sur la théorie moderne du portefeuille.

Chaque printemps, HEC reçoit la visite d'employeurs qui viennent recruter les diplômés de la dernière promotion. Parmi eux, à l'époque, il y a toujours un représentant de la Banque du Canada [14] qui vient offrir un poste dans son secteur des

marchés financiers. Le poste intéresse vivement Jean-Guy Desjardins qui se dit que s'il faisait ce travail pendant quelques années, il acquerrait une solide expérience en économie pratique et en marchés financiers internationaux.

Étant donné l'expérience qu'il a accumulée comme courtier chez Placements Collectifs, il se démarque nettement des autres étudiants lors de l'entrevue d'embauche. C'est finalement à lui que le représentant de la Banque du Canada fera une offre. Avant de s'engager davantage, Jean-Guy Desjardins en parle à sa femme. Or, le poste offert est à Ottawa, et celle-ci refuse net

14 La Banque du Canada

La Loi créant la Banque du Canada reçut la sanction royale le 3 juillet 1934. L'institution ouvrit ses portes en mars 1935. Dès le départ, le ministère des Finances assigna à la Banque du Canada ses fonctions en matière d'émission de billets de banque, tandis que les bureaux du Receveur général, répartis dans tout le pays, devenaient des agences de la Banque. Un département de recherche fut établi afin de fournir des renseignements et des conseils sur l'évolution financière et sur la conjoncture économique au Canada et à l'étranger. Le Service des changes et le Service des valeurs entrèrent presque immédiatement en activité, mais le Service de la dette publique ne fut transféré du ministère des Finances à la Banque qu'au moment où celle-ci put disposer de locaux appropriés. Ce transfert eut lieu en 1938, après l'achèvement de l'immeuble qui abrite le siège de la Banque du Canada, au 234 de la rue Wellington à Ottawa. Depuis, de nouveaux bâtiments sont venus se greffer à l'immeuble original. La loi énonçant les responsabilités qui incombent à la Banque a été modifiée à maintes reprises depuis 1938. Son préambule toutefois est resté le même, tout comme la raison d'être de la Banque, qui est de « réglementer le crédit et la monnaie dans l'intérêt de la vie économique de la Nation ».

Voir : <http://www.banqueducanada.ca/sujet-banque/historique/> (consulté le 10 juillet 2014).

d'y déménager. Ce n'est pas négociable. Elle ne peut envisager de vivre loin de son frère, de ses trois sœurs, de sa mère et de son père, dont elle est extrêmement proche.

Bien qu'il apprécie la compagnie de sa belle-famille, Jean-Guy Desjardins comprend mal que sa femme ne veuille pas s'en séparer pour aller vivre dans la capitale nationale, qui n'est quand même pas au bout du monde, se dit-il. Devant son refus catégorique, il se rend alors compte que sa femme fait partie d'un véritable clan fermé et autosuffisant, dont les membres s'entraident, se divertissent ensemble et même voyagent ensemble, en famille, pendant les vacances qu'ils prennent tous en même temps, aux mêmes endroits. Il réalise également que pour sa femme, le cercle familial, tissé très serré, est primordial. Dans les circonstances, il comprend qu'elle aurait beaucoup de difficulté à quitter Montréal. Il se résigne donc et refuse à regret l'offre de la Banque du Canada.

En revanche, une autre possibilité intéressante s'offre à lui. Cette fois, c'est le représentant de la compagnie d'assurance-vie Sun Life [15], dont le siège était encore à Montréal, qui fait passer des entrevues à HEC. Après avoir fait du recrutement dans d'autres universités canadiennes, il leur reste à combler un poste réservé à un diplômé de HEC Montréal.

Parmi les étudiants en finance de tout le Canada, l'entreprise est alors reconnue comme étant « l'université du placement ». Tous ceux et celles qui sont désireux de faire carrière en gestion de portefeuille rêvent d'y travailler, ne serait-ce que pendant quelques années. Jean-Guy Desjardins se dit que d'entrer à la Sun Life serait sûrement un deuxième choix de carrière très alléchant, car il y aurait l'occasion d'en apprendre beaucoup sur le placement.

Confiant de bien s'en tirer, il se présente à l'entrevue avec le représentant de la grande compagnie d'assurance-vie. Dès les premières questions, celui-ci est surpris de constater l'ampleur

15 La compagnie d'assurances Sun Life du Canada

La compagnie d'assurance Sun Life du Canada occupe à Montréal un édifice remarquable. Fondée en 1871, la Sun Life fut d'abord située rue Saint-Jacques dans le Vieux-Montréal. Cependant, ses bureaux furent rapidement trop petits. La Sun Life prit possession de son premier véritable siège social le 1er mai 1891, à l'angle des rues Notre-Dame et Saint-Alexis. L'édifice de cinq étages coûta à l'époque 175 000 $. C'était le premier bâtiment à structure métallique et à l'épreuve du feu. Il était pourvu d'un ascenseur électrique et de 18 chambres fortes en brique et en fer. En 1899, la Sun Life acquit l'édifice Trafalgar Chambers sur le versant sud de la rue de l'Hôpital et construisit une passerelle pour le relier à l'édifice principal. Elle déménagea dans son gratte-ciel de la rue Metcalfe en 1918. En 1978, sous l'impulsion de son président Thomas M. Gault, la compagnie transféra son siège de Montréal à Toronto à la suite de l'arrivée au pouvoir, deux ans plus tôt, du Parti québécois. Elle invoqua, entre autres, les difficultés de recrutement que lui posait la Charte de la langue française au Québec (Loi 101) et le désir de la compagnie d'avoir son siège au Canada advenant l'accession du Québec à l'indépendance prônée par le Parti québécois.

Voir : <http://www.memoireduquebec.com/wiki/index.php?title=Sun_Life_Assurance_Company_of_Canada_(compagnie_d'assurance-vie)> et <http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89difice_Sun_Life> (consultés le 16 juillet 2014).

des connaissances et de l'expérience pratique du candidat qu'il a devant lui. Il s'aperçoit rapidement qu'il possède une nette longueur d'avance par rapport à ses camarades de classe de HEC et même vis-à-vis des recrues provenant d'autres universités canadiennes. Jean-Guy Desjardins ne se gêne pas pour lui parler de cotes boursières, de fonds communs de placement, d'états financiers, de multiples, de marchés, bref de tout ce qu'il a appris à HEC et surtout au cours de ses deux années d'expérience pratique d'analyste chez Placements Collectifs. Il lui laisse ses coordonnées.

Le représentant est impressionné. Il demande au jeune homme qui est devant lui où il a acquis une telle expérience. Celui-ci lui répond qu'il se prépare depuis quelques années déjà à pouvoir soutenir la comparaison avec des finissants de Western ou de McGill, le moment venu, et qu'il espère avoir réussi ce matin-là. Le représentant hoche la tête et lui annonce sur-le-champ qu'il retient sa candidature et qu'il va lui redonner des nouvelles avec une offre intéressante très bientôt. Quelques jours plus tard, c'est donc sans grande surprise que Jean-Guy Desjardins reçoit une offre ferme d'entrer à la Sun Life pour un salaire annuel de 11 000 $. Cette fois, sa femme n'a pas d'objection puisqu'il s'agit d'un poste à Montréal. Il accepte.

Il doit donc avertir Pierre Lamy qu'il refusera son offre de se joindre à Placements Collectifs parce qu'il a décidé d'aller travailler à la Sun Life. Il se prépare avec soin à cette rencontre. Il éprouve un certain malaise, car il considère qu'il doit beaucoup à Pierre Lamy, l'homme qui lui a donné sa première chance, qui l'a initié au métier d'analyste et qui lui confiait de plus en plus de responsabilités. En outre, il s'entend très bien avec son associé, Georges Lopresti, avec qui il partage la même vision de la gestion de portefeuille selon laquelle le long terme est privilégié par rapport au court terme parfois rémunérateur mais plus risqué.

Lorsqu'il se présente devant Pierre Lamy pour lui annoncer la nouvelle, il a les mains moites, la voix tremblante et l'œil fuyant. Pierre Lamy devine très vite ce que son stagiaire vient lui annoncer. Pour éviter de prolonger son embarras, il prend les devants en lui demandant où il a décidé d'aller travailler. En entendant les mots « Sun Life », Pierre Lamy le rassure : il comprend qu'il choisisse la grande compagnie d'assurance-vie plutôt que Les Placements Collectifs. En fait, il ne peut pas laisser passer une telle offre, l'assure-t-il. Il comprend qu'en plus de lui offrir 3 000 $ de plus que ce que lui est capable de lui verser,

il s'agit d'un poste très intéressant où il en apprendra beaucoup sur les placements et la finance telle qu'elle se pratique à l'échelle du Canada, à partir de Montréal. Il lui souhaite bonne chance malgré tout, et que la vie continue!

Jean-Guy Desjardins se sent soulagé à l'issue de la rencontre, mais il éprouve néanmoins un pincement au cœur en franchissant pour une dernière fois la porte des bureaux de Placements Collectifs où il avait fait ses premières armes en placement. Il se dit que s'il a obtenu l'emploi à la Sun Life, il le doit à Pierre Lamy qui lui a donné sa chance, deux ans plus tôt. Les encouragements compréhensifs de celui-ci balaient toutefois le plus gros de ses scrupules. Ses derniers regrets s'effaceront complètement neuf mois plus tard lorsqu'il apprendra que Pierre Lamy quitte Placements Collectifs pour occuper le poste de président de la filiale qui gère le fonds de retraite des employés de Bell Canada. Heureusement qu'il n'a pas choisi Placements Collectifs, se dit-il, puisqu'il aurait ainsi perdu sur les deux fronts : il ne serait pas allé travailler à la Sun Life et face à l'offre de Bell Canada, Pierre Lamy ne serait sûrement pas resté à Placements Collectifs pour lui.

À la Sun Life, il entre au service d'une grande machine. Une vingtaine d'analystes occupent un étage complet du grand immeuble du carré Philips, qu'ils partagent avec six gestionnaires de portefeuille dont un seul porte un nom francophone : Claude Lemire. Les six ont un bureau avec fenêtre. Au centre, se trouvent les bureaux cordés des analystes juniors, tous anglophones, parmi lesquels il est le dernier arrivé. Son voisin de bureau s'appelle Bob Swan.

On l'affecte à l'analyse de l'industrie des chemins de fer. Son supérieur immédiat est un Écossais, qui ne lui parle qu'en anglais. Lorsque vient le moment de rédiger son rapport, il s'attèle consciencieusement à la tâche et passe ses journées à écrire. Son voisin de bureau, Bob Swan, qui le voit faire, lui

demande, à un moment donné : « *Jean-Guy, what do you write all the time? You should stop and think once in a while*[1]. » C'est la première remarque intelligente qu'il entend depuis qu'il est entré à la Sun Life. Il ne lui en faut pas plus pour se lier d'amitié avec son collègue. Lorsqu'il présente finalement son premier rapport à son patron, celui-ci lui demande, après l'avoir lu : « *Have you ever written in English*[2] *?* » Jean-Guy Desjardins comprend alors que même s'il était le plus bilingue des finissants de HEC de sa promotion, il doit parfaire son anglais des affaires s'il veut réussir à la Sun Life. Par la suite, lorsqu'il y a des réunions de travail, le même supérieur lui donne toujours la même consigne : « *Don't talk, listen and look smart*[3] *!* »

En entendant ces mots, Jean-Guy Desjardins éprouve beaucoup de frustration rentrée. Il encaisse, mais après avoir assisté à quelques réunions où il n'a pas droit de parole, il se rebiffe et demande au service des ressources humaines d'être muté. On l'affecte alors au groupe d'analyse de l'industrie des technologies en Amérique du Nord, un secteur encore en friche. Son nouveau patron est un jeune économiste dynamique et brillant, qui s'appelle Andy Headworth, avec qui il s'entend immédiatement. Le travail les amène à voyager souvent ensemble aux États-Unis où il n'était allé qu'avec sa famille, en vacances à Plattsburgh, et en voyage de noces, aux monts Poconos. Il aime particulièrement New York, qu'il apprend à apprivoiser.

En même temps, la haute direction de la compagnie confie à une équipe de deux analystes le mandat d'étudier la fameuse *Modern Portfolio Theory* (MPT) qui commence à faire des adeptes dans les milieux de la finance. On explore la possibilité

1 En français : « Jean-Guy, qu'est-ce que tu écris sans arrêt ? Tu devrais arrêter de temps en temps et penser. »

2 « Avez-vous déjà écrit en anglais ? »

3 « Taisez-vous, écoutez et ayez l'air intelligent ! »

qu'un jour la Sun Life puisse implanter la méthode révolutionnaire dans sa gestion de portefeuille. Ironie du sort : quelques mois auparavant, lorsque Jean-Guy Desjardins prononçait l'expression et suggérait d'utiliser le modèle, on le qualifiait d'original qui n'irait nulle part.

Le chef de cette petite équipe d'analystes en MPT est Keith Ambachtsheer, qui deviendra plus tard un spécialiste de la méthode 16. Jean-Guy Desjardins est un des seuls employés de la Sun Life, avec son collègue Bob Swan, qui acceptera de collaborer avec l'équipe.

Lorsqu'il est question d'évaluer la performance des autres analystes et des gestionnaires de placement avec la nouvelle grille, l'équipe de MPT a de la difficulté à obtenir le concours des gens en place, qui montrent de la résistance à voir leurs méthodes traditionnelles scrutées à la loupe. Au contraire, Jean-Guy Desjardins, qui est en voie d'achever sa thèse à HEC,

16 Keith Ambachtsheer

Keith Ambachtsheer œuvre dans l'industrie canadienne du placement depuis 1969. En 1985, il fonde KPA Advisory Services et y publie le bulletin mensuel *Ambachtsheer Letter* dans lequel il fait part des résultats de ses recherches et de ses analyses du marché des valeurs mobilières. Il publiera par la suite trois ouvrages à succès dans le domaine du placement et sera éditeur du *Rothman International Journal of Pension Management* de 2008 à 2014. Ses recherches, ses écrits et ses avis ont eu un large écho, notamment dans le domaine de la gestion des fonds de retraite. En 2011, il a été le premier Canadien sur neuf autres personnes à obtenir le Prix d'excellence décerné depuis 24 ans par l'Institut des CFA, le deuxième étant Jean-Guy Desjardins, en juin 2015.

Voir : <http://www.kpa-advisory.com/pdf_documents/KAmbachtsheer%20KPA%20Bio_October%202015.pdf> (consulté le 20 décembre 2014).

déborde d'enthousiasme. Pendant un an, il leur fournira les données demandées, assorties des résultats obtenus à partir de la méthode traditionnelle de gestion de portefeuille telle qu'elle est pratiquée à la Sun Life, c'est-à-dire les rencontres avec les dirigeants d'entreprises concernées, l'analyse de leurs bilans passés, l'étude de leurs dossiers de planification, et le reste. Comme il s'y attendait, les résultats de l'étude démontrent que ces façons de faire traditionnelles ne créent à long terme aucune valeur ajoutée aux portefeuilles sous gestion. Ponctuellement, certaines décisions peuvent être profitables, mais à long terme, par exemple sur une période de dix ans, les portefeuilles gérés de façon traditionnelle n'affichent aucune croissance réelle en dollars constants.

Ces résultats, qui surprennent toutes les personnes intéressées sauf l'équipe des deux analystes MPT ainsi que leurs collaborateurs, Jean-Guy Desjardins et Bob Swan, font écho à la tendance qui commence aussi à émerger dans les sociétés de gestion de placement, selon laquelle, grâce aux nouvelles mathématiques financières, on pourra bientôt mesurer la performance des portefeuilles et comparer leur évolution avec plus de précision à l'aide de l'étude de ratios et de coefficients. Jusque-là, avec la façon traditionnelle de gérer les fonds, il était impossible de comparer scientifiquement la performance des portefeuilles dans le temps, les uns par rapport aux autres, dans des périodes passées correspondantes, puisque le hasard, le pif ou un vendeur éloquent étaient les seuls critères de décision dans l'achat de titres par les courtiers. Et vogue la galère…

À la lumière des résultats de l'équipe d'analystes de la Sun Life, dont il parlera dans sa thèse, Jean-Guy Desjardins ne met pas de temps à mesurer les conséquences de ce phénomène en émergence. Il se dit qu'avec les nouvelles techniques de mesure de la performance qui seront bientôt en vigueur, les adeptes de

la gestion traditionnelle de portefeuille ne réussiront pas à survivre. Lorsque les clients, en particulier les investisseurs institutionnels et les responsables de fonds de retraite, s'apercevront, noir sur blanc, des piètres résultats de leurs gestionnaires de fonds, ils chercheront ailleurs, là où les nouvelles façons de faire seront implantées.

Fort de ses résultats de recherche recueillis pour sa thèse, l'évidence s'impose à lui avec de plus en plus de clarté : il décèle une occasion d'affaires exceptionnelle pour les courtiers qui adopteront le modèle MPT dans la gestion de leurs portefeuilles. Il est convaincu que c'est la formule d'avenir qui lui permettra de se démarquer un jour des gestionnaires traditionnels par une performance supérieure et mesurable dans le temps.

Pressé d'exploiter son créneau, à 27 ans, Jean-Guy Desjardins décide que le moment est venu pour lui de quitter la Sun Life et d'aller voir ailleurs. En 1971, après avoir déposé sa thèse à HEC, il peut se voir enfin délivrer son diplôme de licence ès sciences commerciales. La boucle est bouclée sur ses études à HEC Montréal. Il est maintenant locataire d'un duplex à Rosemont, il est marié et père d'un enfant de deux ans. Il prévoit avoir d'autres enfants dans un avenir rapproché. Il se sent à la croisée des chemins. C'est le moment ou jamais pour lui de donner un coup de barre.

Il décide de contacter discrètement un ancien camarade de classe, qui est chasseur de tête, pour voir ce que le marché peut lui offrir comme emploi qui s'inscrirait dans son plan de carrière. Il juge que sa feuille de route est déjà bien amorcée. Avec Pierre Lamy aux Placements Collectifs, il s'est familiarisé avec le métier d'analyste ; à la Sun Life, il a appris le travail d'analyste et de gestionnaire dans un contexte canadien et américain, tout en apprivoisant un univers anglophone dont il retient d'importantes leçons pour la suite des choses.

Néanmoins fébrile à l'idée de sauter dans l'inconnu, il espère qu'il fait le bon choix. Beaucoup plus tard, il conclura sans hésitation que rétrospectivement, la première bonne décision qu'il a prise dans sa carrière fut d'entrer à la Sun Life et la deuxième fut d'en sortir. Mais il ne le savait pas encore tout à fait.

CHAPITRE 5 /

Les Timmins

Thomas Timmins n'en croit pas ses oreilles. Il écarquille les yeux pour bien voir le jeune homme qui est devant lui. Jean-Guy Desjardins, le candidat que Philippe Brassard, le chasseur de tête, lui recommande comme gestionnaire de placement pour faire fructifier la fortune Timmins dont il est le fiduciaire, vient de lui affirmer tout de go que son ambition dans la vie, c'est d'être un jour à sa place, dans le même genre de fauteuil. Dans dix ans, comme lui, il se voit président d'une entreprise prospère, gérée de façon scientifique, et il n'a que 27 ans!

Le candidat s'explique : de la même façon que lui, J. Thomas Timmins, utilise les moyens modernes de gestion dans l'exploitation des trois entreprises manufacturières qui font partie de son holding familial, il affirme être capable de faire de la gestion de portefeuille de façon aussi scientifique, et non au pif ou sur des coups de tête, comme c'est le cas présentement dans la plupart des sociétés de gestion de placement. Il insiste : il n'y a pas de raison pour que la gestion de portefeuille ne se fasse pas de façon aussi systématique que la fabrication d'alliages de métaux. Et lui, il sait comment faire.

Il plaide qu'avec sa formation de pointe à HEC auprès de professeurs en finance diplômés des plus grandes universités américaines, doublée de son expérience pratico-pratique dans une petite maison de gestion de placement pendant trois ans à temps partiel et comme analyste à la Sun Life trois ans à temps plein, il a tous les atouts qu'il faut pour donner une impulsion significative au portefeuille de placement de la famille Timmins. Il est convaincu de pouvoir atteindre des résultats spectaculaires en peu de temps. Il lui demande simplement de lui donner sa chance de le lui prouver, en lui confiant la gestion du portefeuille familial.

Voyant à l'attitude de son interlocuteur que la porte reste ouverte, Jean-Guy Desjardins poursuit d'un ton calme et ferme sur sa lancée oratoire. Il est convaincu de réussir en utilisant la méthode de gestion moderne de portefeuille qu'il lui explique brièvement. Il rêve même, grâce à cette méthode, appelée en anglais MPT, de faire un jour d'une simple activité interne au sein de son holding, une entreprise à part entière dans laquelle le holding aurait une participation majoritaire, et dont lui, Jean-Guy Desjardins, serait le président. Avec les actifs additionnels qu'il irait chercher à l'extérieur, des fonds de retraite d'entreprises par exemple, il se constituerait un levier financier solide, apte à faire croître encore davantage le patrimoine Timmins, qui resterait la base de ses activités.

Thomas Timmins est perplexe. L'assurance du jeune homme qu'il a devant lui fait contraste avec l'attitude des autres candidats qu'il a déjà interviewés pour le poste. Tout ce qu'il voulait, c'était de rapatrier à l'interne, la gestion des 35 millions constituant le patrimoine familial qui avait été confié à une fiducie. En fait, ce que le candidat qu'il a devant lui veut lui faire faire, ce matin-là, c'est un saut dans l'avenir.

La situation mérite de prendre une pause et de réfléchir. Il n'avait jamais pensé à faire d'une activité éventuellement rapatriée à l'interne, une entreprise autonome qui serait en soi un centre de profit pour le holding Timminco. En outre, comment se fait-il qu'il n'ait jamais entendu parler de cette fameuse MPT que ce candidat si particulier vient de lui expliquer en termes simples et compréhensibles, pour faire de la gestion de portefeuille? Est-ce que la méthode est vraiment aussi infaillible qu'il le dit? Serait-ce prudent de confier une telle responsabilité à ce jeune adepte d'une méthode révolutionnaire qui n'a peut-être pas encore fait ses preuves concrètement? Est-ce trop risqué? Qu'en diraient les autres membres de la famille Timmins?

En 1972, J. Thomas Timmins a 42 ans. Il est à la tête de la société Timminco inc., un holding familial regroupant trois entreprises manufacturières spécialisées dans la fabrication d'alliages de métaux. Les usines sont situées à Beauharnois, à Ottawa et à Memphis au Tennessee. Il est l'aîné d'une des branches de deux frères Timmins ayant fait fortune dans l'exploration minière du nord de l'Ontario au début du XX^{e} siècle.

Dans les années 1860, Noé A. Timmins père possédait une forge à Lachine[1]. Il ferrait les chevaux. Les clients lui laissaient leurs bêtes le matin, et le soir, ils revenaient en prendre possession. Or, il arrivait parfois que certains clients ne se présentent pas le soir, à tel point qu'à un moment donné, Noé Timmins se retrouva avec plusieurs chevaux non réclamés. Au fil des

1 L'histoire de Noé Timmins père et de la famille Timmins a été racontée par Jean-Guy Desjardins dans l'entrevue du 31 mai 2013 accordée à l'auteure. Il la tenait de J. Thomas Timmins. L'auteure a également mené une entrevue avec Robert Lavigne, alors président du conseil d'Oriens Technologies inc. et ancien directeur de l'usine de Beauharnois de Chromasco inc. Ont aussi été consultés les sites suivants : <http://mininghalloffame/fr_inductees/jules_r._timmins>, <www.timmins.ca/visitors/explore-timmins/founding-fathers>, <http://www.mnr.gov.on.ca/fr/Business/AFFM/2ColumnSubPage/STEL02_168666.htlm> et <http://www.timminspress.com//2009/04/04/noah-timmins-left-mark-on-city> (consultés le 9 juillet 2014).

années, il était devenu propriétaire, sans le vouloir, d'un cheptel de plusieurs têtes. Il entendit alors parler de Mattawa [17], une agglomération en pleine croissance dans le grand nord de l'Ontario. La rumeur voulait qu'il y ait d'importants gisements d'or, d'argent et de fer, attirant par le fait même de nombreux prospecteurs miniers.

Noé A. Timmins eut alors l'idée de s'y installer avec sa famille, et d'y amener ses chevaux pour les louer aux bûcherons et aux prospecteurs qui s'aventuraient de plus en plus profondément en forêt. Une fois sur place, il ajouta bientôt à la location de chevaux et d'attelages, la vente d'équipement de forage (bêches, pelles, gourdes, etc.), de même que des provisions sèches de toutes sortes. En peu de temps, ce qui était devenu le grand magasin général Timmins tenait lieu de rassemblement des ouvriers de la région et de porte d'entrée de ce qu'on appelait l'immense territoire du « nouvel Ontario », encore inexploré.

17 Mattawa

Mattawa est une ville du district de Nipissing située dans le nord-est de l'Ontario, au confluent de la rivière Mattawa et de la rivière des Outaouais. En ojibwé, une langue amérindienne, Mattawa signifie « la rencontre des eaux ». En 1615, Étienne Brûlé et Samuel de Champlain sont les premiers Européens à y passer pour se rendre en Huronie. Les rivières de la région formeront un lien vital sur la route du commerce des fourrures entre Lachine (Montréal) et le lac Supérieur, puis vers la vaste contrée du nord-ouest. De nos jours, les pagayeurs peuvent emprunter des chemins de portage inchangés depuis 400 ans. En 1999, le portage La Vase, une route de 11 km traversant les marais et les broussailles des castors et reliant la rivière Mattawa au lac Nipissing, a été désigné comme faisant partie du Réseau de rivières du patrimoine canadien.

Voir : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Mattawa> (consulté le 9 juillet 2014).

Il eut deux fils, Jules Henry et Noé A. Timmins Jr, qui devinrent deux frères inséparables. Ils grandirent à Mattawa dans le magasin général. À la mort de leur père, ils en héritèrent conjointement. Les affaires continuèrent de croître, car la clientèle de prospecteurs grossissait sans cesse. Or, il arrivait souvent que des clients se présentent sans avoir assez d'argent pour payer la totalité de leurs commandes avant de partir en forêt pour y faire de l'exploration minière. Les frères Timmins leur proposaient alors de ne leur facturer, par exemple, que 20 % du montant de leur commande, selon leurs moyens, et s'ils trouvaient un filon affleurant, de s'engager en échange, par écrit, à leur céder un pourcentage de la valeur des concessions d'exploration[2] qu'ils enregistreraient sur les lots prometteurs. Les frères Timmins accumulèrent ainsi des pourcentages de concessions sur un certain nombre de sites miniers plus ou moins riches en minerai, espérant qu'un jour, la chance leur sourirait pour de bon.

Ce jour arriva en septembre 1903, lorsqu'un certain Fred Larose se présenta tout bonnement au magasin général Timmins de Mattawa. Il revenait d'un séjour d'exploration et se vantait d'avoir fait des découvertes extraordinaires. Joignant le geste à la parole, il montra à Noé Timmins plusieurs échantillons riches en minerai qu'il avait forés à Long Lake (qui deviendra la ville de Cobalt 18). Sur le coup, Noé ne réagit pas et lui souhaita bon voyage : le foreur partait pour Hull*.

Après avoir réfléchi pendant deux jours, Noé décida finalement de contacter son frère Henry, qui était alors de passage à Montréal. Il lui écrivit de se rendre à Hull immédiatement et de

* Ville du Québec voisine d'Ottawa, appelée aujourd'hui Gatineau.

2 Communément appelés, en anglais, *claims*.

18 La ville de Cobalt

Autrefois appelée Long Lake, Cobalt est une ville du district de Timiskaming, située dans le nord-est de l'Ontario, près de la frontière du Québec. Après la découverte des gisements d'argent à l'été 1903, elle devint en quelques années la plus importante région productrice d'argent au monde. En 1911, la production totale excédait 30 000 000 onces (937,5 tonnes) d'argent pur à 90 %. Plus de 100 mines y étaient exploitées et plus de 350 000 personnes transitèrent par la gare de Cobalt. La ruée minière en fit une ville champignon, mais elle fut rapidement désertée à compter des années 1930. L'activité reprit brièvement dans les années 1950, puis cessa. Depuis, d'autres richesses souterraines ont été découvertes, dont des diamants. Cobalt a la réputation d'être la ville la plus historique de l'Ontario. On y trouve trois musées, dont le plus important est consacré à l'histoire minière. En 2014, l'agglomération comptait environ 1 500 habitants.

Voir : <http://voyagesontario.com/ne-ontario/points-interets/Cobalt> (consulté le 9 juillet 2014).

retrouver sans faute ce Fred Larose. S'il le fallait, qu'il frappe à toutes les portes de la ville. Il fallait à tout prix lui offrir d'acheter une part des concessions qu'il avait obtenues sur son site de Long Lake. Après de patientes recherches, Henry le retrouva dans un petit appartement, mais le prospecteur avait déjà vendu la moitié de ses concessions à ses deux employeurs, les frères Duncan et John McMartin. Noé ne se laissa pas décourager. Avec l'aide de l'avocat David Dunlap, il réussit à mettre la main sur la moitié restante des concessions de Fred Larose pour la somme mirobolante à l'époque de 3 500 dollars. Un partenariat fut formé, réunissant les cinq nouveaux associés, dont Noé devint le responsable : David Dunlap, Duncan et John McMartin, son frère Henry et lui-même.

Noé Timmins avait eu une bonne intuition, car une fois exploitée, la mine de Long Lake s'avéra très riche en argent. Quelques années plus tard, les frères Timmins vendirent leurs parts pour un million de dollars. C'est cet investissement qui constitua la base de la fortune de la famille Timmins. Les frères Timmins vendirent leur magasin général de Mattawa et déménagèrent bientôt à Montréal où ils épousèrent les deux sœurs Paré, filles du chef éclusier de Lachine, dont un neveu, Alphonse Paré*, était étudiant en génie minier.

En 1909, Alphonse Paré, qui poursuivait son travail de prospecteur pour ses oncles dans le nord de l'Ontario, informa Noé d'une importante découverte d'or faite par le barbier du village de Mattawa, Benjamin Hollinger, près du lac Porcupine. Cette fois, Noé Timmins ne perdit pas de temps. En y associant deux de ses précédents partenaires d'affaires, soit David Dunlap et John McMartin, il acheta, à prix fort, de Benjamin Hollinger toutes les concessions que ce dernier avait enregistrées sur le site en entier. La compagnie Hollinger Gold Mines était née. Elle fut constituée officiellement en 1910. L'investissement se révéla encore plus profitable que la mine de Long Lake : en 1932, l'entreprise servit un dividende de 60 millions de dollars à ses actionnaires.

En 1911, le gouvernement ontarien fit construire une voie ferrée qui déversa dans la région de Porcupine une population entière de prospecteurs, d'aventuriers et d'apprentis orpailleurs en quête d'une fortune rapide. Un boom économique s'ensuivit autour du lac. Peu de temps après, un incendie dévastateur ravagea le campement des ouvriers, faisant plus de 70 morts. Noé décida rapidement d'acheter une grande quantité de lots à proximité de la mine Hollinger pour y loger les ouvriers sinistrés. Son neveu Alphonse Paré traça les limites de la future ville et cloua à un arbre un panneau de bois sur lequel il avait écrit

*

Alphonse Paré est le grand-père de la comédienne Jessica Paré qui s'est fait connaître aux États-Unis pour son rôle de Megan dans la célèbre série *Mad Men*. Voir : <http://www.past-forward.ca/perspectives/columns/08_11_07.htm> (consulté le 10 juillet 2014).

en grosses lettres le mot TIMMINS, baptisant ainsi la future ville[3] qui se targue aujourd'hui d'être la plus grande cité en superficie au Canada (3 185 km^2)*.

Par la suite, Noé Timmins fit d'autres investissements miniers qui enrichirent encore plus son patrimoine. Ainsi, après 1924, il prit successivement des intérêts dans la fonderie Horne à Noranda et dans la mine Siscoe au Québec, puis dans la mine San Antonio au Manitoba, dans les mines d'or de Yellowknife et dans plusieurs autres sites miniers ailleurs au Canada. Il fut également un des fondateurs de la St. Lawrence Paper Mills. Noé Timmins mourut en 1936 à l'âge de 69 ans. Avec une fortune évaluée à l'époque à 200 millions de dollars, il était alors l'un des hommes les plus riches du Canada. Par testament, il avait constitué une fiducie et soigneusement planifié le partage de sa fortune entre ses cinq enfants Noé fils, Léo, Gérald, Rodolphe et Juliette pour les quatre générations qui lui survivraient.

J. Thomas Timmins était le représentant de la troisième génération descendant directement de Noé A. Timmins. Depuis le décès du patriarche, la fortune avait été diluée au fil des ans par la distribution d'héritages parmi les nombreux descendants. En 1972, sa partie résiduelle s'élevait à 35 millions de dollars. Elle avait été confiée à des gestionnaires de portefeuille qui s'occupaient de la faire fructifier et d'en distribuer les revenus aux membres de la famille. Cette année-là, Thomas Timmins avait décidé de rapatrier dans le holding familial Timminco la gestion de ce patrimoine.

C'est avec cet objectif en tête qu'il avait confié au chasseur de tête, Philippe Brassard, le mandat de lui trouver un gestionnaire de portefeuille qui serait employé par Timminco et qui

3 Pour avoir un aperçu de la vie sociale de la petite ville minière de Timmins dans les années 1930, voir Jacqueline Cardinal, *De Cora à Cora Déjeuners*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2014, chapitre 1, p. 6-7.

*

La ville de Timmins s'enorgueillit aussi d'être la ville qui vit grandir Shania Twain, vedette internationale de la chanson country. La chanteuse a fait un don important au centre d'interprétation de la mine. Une plaque a été dévoilée en son honneur le 12 août 1996 sur laquelle on peut lire : « Shania Twain. Downtown Timmins recognizes Shania Twain as the Ambassador of Timmins in the World of Country Music. August 12, 1996. » Voir : Gayle MacDonald, « A long way from Shania-ville », *The Globe and Mail*, 18 novembre 2002, <http://www.theglobeandmail.com/arts/a-long-way-from-shania-ville/article4140423/?page=all> (consulté le 6 janvier 2016).

consacrerait son temps à gérer et à faire fructifier la fiducie familiale. Choisirait-il ce jeune Jean-Guy Desjardins qui donnait la nette impression de savoir où il s'en allait dans la vie et qui l'invitait à croire en son rêve d'être un jour président d'une entreprise de placement dont le point de départ serait la fortune Timmins ?

Après quelques minutes d'un silence encourageant, Jean-Guy Desjardins osa pousser son avantage encore plus loin. Si dans quelques années, avança-t-il, les revenus étaient au rendez-vous et qu'ils soient assez élevés pour que l'entité n'ait plus besoin de l'appui financier du holding pour fonctionner, il voulait un engagement personnel de la part de Thomas Timmins de lui vendre, à son prix original, 49 % de l'entité, qui cesserait alors d'être une activité interne du holding pour devenir une entreprise autonome à part entière.

Thomas Timmins réfléchit. Ce qui l'intéressait comme gestionnaire, c'était le domaine industriel, particulièrement celui de la fabrication d'alliages de métaux. Le secteur de la gestion de portefeuille et du placement ne retenait son attention que lorsque les résultats ne suffisaient pas pour honorer ses obligations fiduciaires à l'endroit des autres membres de la famille Timmins. Il trancha la poire en deux. Il était prêt à engager Jean-Guy Desjardins comme vice-président, mais il irait chercher un homme plus expérimenté comme président. Si cette situation convenait au jeune candidat, il pouvait commencer son travail dans une semaine. Il ajouta verbalement que lorsque l'entité générerait assez de revenus pour être autonome par rapport à Timminco, il s'engageait, comme il le lui avait demandé, à accepter de lui vendre alors 49 % des parts, au prix original, tout en conservant une tranche de contrôle de 51 %. Sur cet engagement verbal de son futur patron, Jean-Guy Desjardins accepta le poste qui lui permettrait d'entreprendre la réalisation

de son rêve. Le capital initial à faire fructifier était donc de 35 millions de dollars et Timminco fournissait un budget annuel de fonctionnement de 200 000 $.

Le nouveau vice-président se mit tout de suite à l'œuvre. Un an plus tard, Thomas Timmins engagea deux gestionnaires d'expérience aux postes clés : Garnet Watchorn au poste de président et Thor Foss comme président du conseil de ce qui était devenu la filiale N.A. Timmins limitée, appartenant à part entière au holding familial Timminco inc. La même année, Jean-Guy Desjardins s'adjoignit son ancien collègue de la Sun Life, Bob Swan, avec qui il partageait la même approche scientifique de gestion de portefeuille conformément à la fameuse MPT. C'est lui qui lui avait dit un jour d'arrêter d'écrire pour prendre le temps de penser[4]. Les tâches étaient clairement réparties : Garnet Watchorn faisait du démarchage, alors que Jean-Guy Desjardins et Bob Swan structuraient les activités : établir les processus, se répartir la prise de décision et voir à l'arbitrage, à l'allocation des actifs et à l'arrière-guichet (*back office*), et le reste. Bref, ensemble, ils s'occupaient de la gestion de portefeuille et du « quotidien ».

L'année 1975 est à marquer d'une pierre blanche dans la courte histoire de N.A. Timmins limitée, puisque c'est cette année-là qu'un premier client extérieur fut enfin recruté par Garnet Watchorn. La rumeur commençait en effet à courir dans la rue que N.A. Timmins ltée utilisait avec beaucoup de succès la nouvelle méthode MPT. Peu de temps après, les efforts de Garnet Watchorn portèrent encore une fois leurs fruits lorsqu'un deuxième client extérieur s'ajouta, à savoir la caisse de retraite des employés de Gillette, suivie d'une partie de celle d'Imperial Oil, soit une tranche de 5 millions de dollars en guise de première expérience. Si les résultats étaient satisfaisants

4 Voir le chapitre 4.

d'ici un an, le reste du fonds de retraite suivrait. Ce qui arriva. La caisse de retraite des employés d'Imperial Oil restera pendant longtemps un client de N.A. Timmins ltée, et elle atteindra éventuellement la somme de 150 millions de dollars, mais n'anticipons pas. C'est également en 1975 que Jean-Guy Desjardins recruta un autre conseiller en placement, Guy Normandin, économiste issu du giron de la Banque Nationale.

En 1976, Thomas Timmins ne s'inquiète plus de la performance de N.A. Timmins ltée. Les rendements sont excellents, à telle enseigne que non seulement Timminco n'a plus à fournir le budget annuel de fonctionnement de 200 000 dollars prévu initialement, mais l'affaire est devenue une véritable vache à lait pour le patrimoine familial Timmins et pour le holding Timminco. Il n'a donc plus de souci à se faire de ce côté, au contraire. Par ailleurs, il songe, à ce moment-là, à diversifier les activités du holding afin qu'il soit moins vulnérable au caractère cyclique du marché des métaux dans lequel Timminco a investi massivement.

Pour l'aider à mettre en œuvre sa nouvelle stratégie de diversification et pour mener à bien ses négociations en vue des prochaines fusions et acquisitions qu'il a en tête, il demande à Garnet Watchorn, en qui il a pleinement confiance, de prendre le poste de président et chef de l'exploitation du holding Timminco et donc de quitter N.A. Timmins ltée. Il se réserve le poste de président du conseil et chef de la direction de Timminco. Watchorn accepte, laissant sa place de président à Jean-Guy Desjardins, qui n'attendait que cela.

Quatre ans après être entré comme vice-président au service du holding Timminco pour s'occuper de la gestion du patrimoine familial, Jean-Guy Desjardins se retrouve donc, à 31 ans, président d'une entreprise qu'il a structurée à sa façon, et qui est prête à prendre son véritable envol sous sa direction.

En quatre ans, grâce à sa méthode scientifique de gestion de portefeuille, la croissance des actifs a été spectaculaire. Des 35 millions de départ, le portefeuille total est maintenant de 100 millions de dollars. Non seulement N.A. Timmins limitée fait-elle ses frais et n'a plus besoin du financement du holding, mais l'entité est devenue un centre de profit très rentable. Les conditions sont donc réunies pour que Jean-Guy Desjardins rappelle à Thomas Timmins sa promesse de lui vendre 49 % de la propriété de N.A. Timmins limitée, au prix initial.

À la grande satisfaction de Jean-Guy Desjardins, lorsqu'il lui rappelle son engagement, Thomas Timmins ne fait aucune difficulté. Il tient parole et les deux hommes s'entendent pour fixer la valeur de N.A. Timmins à un peu plus de 200 000 dollars. Il reste à répartir les parts entre les trois membres de l'équipe en place, constituée, après le départ de Garnet Watchorn, de Jean-Guy Desjardins, Bob Swan et Guy Normandin. Sur la tranche de 49 % dont Thomas Timmins se déleste, Jean-Guy Desjardins en acquiert la moitié en déboursant environ 50 000 dollars, alors que Bob Swan et Guy Normandin se partagent à parts égales la tranche restante, soit environ 25 000 dollars chacun.

Pour bien marquer la nouvelle ère de l'entreprise, on adopte un nouveau nom, très simple, qui correspond à la réalité : Timmins et associés limitée. Entre eux, lorsqu'ils voulaient désigner l'entreprise, les associés commencèrent à raccourcir le nom en n'utilisant que les initiales, et à dire simplement «TAL»...

Au cours des cinq années suivantes, l'entreprise croît à un rythme remarquable de façon continue. Jean-Guy Desjardins consolide son mode de fonctionnement et met en place des processus décisionnels de plus en plus perfectionnés. Une importante étape est franchie lorsque l'actif sous gestion atteint le chiffre impressionnant de 400 millions de dollars.

Suivent quelques années de vaches grasses, interrompues brusquement par une profonde récession. En 1981, la conjoncture économique se détériore gravement, provoquant une hausse vertigineuse des taux d'intérêt qui atteignent des pics historiques, oscillant autour de 20 %. En conséquence, les marchés boursiers s'effondrent, alors que le baril de pétrole se transige autour de 3$. Du jamais vu. L'heure est à la rationalisation extrême dans toutes les entreprises. Plusieurs clients de Timmins et associés limitée veulent économiser sur leurs frais de gestion d'actifs et décident de rapatrier à l'interne la gestion des fonds de retraite de leurs employés. Pour Jean-Guy Desjardins et ses associés, le coup le plus dur survient lorsque Imperial Oil, un des premiers clients datant de l'ère N.A. Timmins limitée, décide de reprendre ses billes. De la gestion d'un portefeuille qui s'élevait à 150 millions de dollars, et qui rapportait des revenus de 75 000 dollars par année, Imperial Oil ne demande plus maintenant de Timmins et associés qu'un mandat de consultation qui leur rapporte tout au plus 25 000 dollars. Commence alors, pour les trois associés, une période de disette où la moindre dépense est scrutée à la loupe. Ce mode de gestion de survie durera quelques années.

Jean-Guy Desjardins ne se laisse pas abattre. Il demeure confiant qu'une fois la tempête passée, les activités reprendront avec vigueur. Malgré la conjoncture économique défavorable, il n'hésite pas à recruter de nouveaux gestionnaires de portefeuille et à faire de certains d'entre eux des associés dans l'entreprise. En 1982, Timmins et associés limitée compte 12 personnes, dont 6 associés. En 1983, il décide d'ouvrir un bureau à Toronto et d'y envoyer comme responsable Bob Swan. Un gestionnaire spécialisé en obligations du nom de John Braive y est débauché du Trust Royal. L'année suivante, en 1984, c'est Philippe Girard, un spécialiste des actions canadiennes, qui

vient grossir les rangs du bureau de Montréal. Selon Jean-Guy Desjardins, ces trois décisions (ouvrir un bureau à Toronto, engager John Braive et recruter Philippe Girard) ont permis à Timmins et associés de se relever de la ponction d'Imperial Oil. En 1985, les activités normales reprennent et les actifs sous gestion se redressent de façon exponentielle pour atteindre, en 1987, pas moins de 1,7 milliard de dollars.

Une telle croissance n'est pas due au hasard, d'expliquer Jean-Guy Desjardins. Elle est intimement liée à la capacité d'un gestionnaire de créer de la valeur par rapport à ce que le marché peut générer en moyenne. Il prend un exemple simple : si le marché fait 10 % et que le gestionnaire fasse 12 %, alors celui-ci crée 2 % de valeur. Au contraire, si le gestionnaire ne fait

En 1981, l'équipe se réunit dans les bureaux de TAL à Montréal. Assis de gauche à droite, Guy Normandin, Jean-Guy Desjardins et André Marsan. Debout, John Braive, Bob Swan et Ken Woods.

Photo : Collection privée.

que 10 %, même si c'est un bon rendement en soi, en fait, il ne crée aucune valeur pour les investisseurs. Lorsqu'un gestionnaire réussit, sur une longue période, à créer ainsi de la valeur, année après année, par rapport au rendement moyen du marché, alors il devient recherché par les investisseurs qui sont prêts à payer pour avoir un tel dossier de performance.

Autrefois, il était difficile de mesurer, dans un rendement global, la part de la croissance du marché par rapport à la contribution des gestionnaires, donc d'identifier ceux qui créaient vraiment de la valeur. Aujourd'hui, certains outils de mathématiques financières, dont la MPT, permettent de les départager.

Or, poursuit Jean-Guy Desjardins, pour créer de la valeur (et avoir de la *Performance*), il faut mettre en œuvre les bonnes décisions, fondées sur des critères scientifiques (qu'on peut appeler les *Processus*), capables d'être reproduites sur le long terme, année après année. L'autre condition est de mettre en place une équipe de gestionnaires stable (des *Personnes*), sur qui on peut compter pour pouvoir répéter dans le long terme les bons processus. Il résume la formule gagnante par les 3P : Processus + Personnes = Performance.

L'atout ultime, pour Jean-Guy Desjardins, est la faculté de pouvoir expliquer aux clients, en termes simples et compréhensibles, en quoi consiste le dossier de performance d'un gestionnaire, soit posséder les bons processus, qui soient reproductibles sur une longue période, et en quoi il est primordial de pouvoir se fier à une équipe efficace, compétente et stable sur une bonne longueur de temps.

Or, la seule façon, pour un gestionnaire, de pouvoir simplifier pour ses clients des concepts complexes, c'est de les comprendre en profondeur de façon à pouvoir en décortiquer par le menu chacun des éléments constituants. Pour y arriver, il faut avoir l'obsession de vraiment cerner ces éléments dans

leurs aspects les plus fins à l'aide de questions simples : qu'est-ce que c'est ? comment ça marche ? quels exemples ou analogies peuvent être parlants et servir dans les explications ?

Il donne l'exemple du concept de durée, qui est fondamental pour bien saisir le rendement d'une obligation. Comment expliquer la durée sans recourir à des formules mathématiques compliquées qui vont faire fuir le client néophyte le mieux disposé à comprendre ? Avant de même tenter d'expliquer les concepts, le gestionnaire de portefeuille doit pousser sa réflexion jusqu'au bout, se poser des questions à la fois simples et fondamentales. Il lui faut creuser dans l'infiniment petit, jusqu'à ce que l'esprit en souffre, jusqu'à ce que la démarche intellectuelle fasse mal. Il utilise l'expression anglaise : *think until it hurts*. Alors seulement, le gestionnaire possédera l'atout que Jean-Guy Desjardins privilégie entre tous : le pouvoir de penser[5]. Si chacun des membres de son équipe réussit à maîtriser cette démarche et à acquérir ce « pouvoir de penser », qui est à la portée de tout gestionnaire de portefeuille qui veut bien prendre le temps de réfléchir en profondeur jusqu'au bout, alors Timmins et associés limitée peut conquérir le monde.

En 1987, à l'âge de 43 ans, Jean-Guy Desjardins en est là dans sa vie d'homme, dans ses réflexions de gestionnaire et dans ses rêves de dirigeant. Il ne sait pas encore que bientôt, Thomas Timmins lui donnera les moyens de concrétiser ses objectifs de croissance les plus ambitieux, et ce, plus vite qu'il ne le croit. Bientôt, il coupera le dernier fil ténu qui rattache encore Timmins et associés limitée à Timminco inc.

5 Jean-Guy Desjardins en fera plus tard le slogan de Fiera Capital. Voir le chapitre 11.

CHAPITRE 6 /

La naissance de TAL

Le rendez-vous est fixé à 19 heures, au Jardin du Ritz. Au téléphone, la veille, Thomas Timmins était resté vague. Il voulait simplement souper avec Jean-Guy Desjardins afin de discuter de choses et d'autres. Déménagé avec sa famille à Toronto depuis quatre ans, il profiterait de son passage à Montréal pour le rencontrer. La même année, il avait également relocalisé dans la capitale ontarienne le siège du holding familial, Timminco. De plus en plus spécialisée dans le secteur manufacturier, l'entreprise possédait maintenant, en 1987, d'importantes usines au Canada et aux États-Unis regroupées sous la filiale Chromasco inc.*. La seule entreprise rattachée au holding qui n'œuvrait pas dans le secteur industriel et la seule qui soit restée à Montréal, était Timmins et associés limitée.

Jean-Guy Desjardins est perplexe. Pourquoi Thomas Timmins veut-il le rencontrer pour souper au Ritz? Il se doute qu'il ait une proposition inhabituelle à lui faire, car ce n'est ni le cadre ni le moment de la journée pour discuter du

* Le nom de cette filiale de Timminco est un acronyme formé des mots CHROme, Mining And Smelting COrporation (Chromasco) et reflète les activités spécialisées dans la fabrication d'alliages à base de chrome, notamment avec le fer (utilisé en sidérurgie), le manganèse, le bronze, le cobalt et le silicium (ces faits sont issus d'une entrevue de l'auteure avec Robert Lavigne, alors président du conseil d'Oriens Technologies inc. et ancien directeur de l'usine de Beauharnois de Chromasco inc., le 8 août 2014).

>>

rendement de son portefeuille familial ou de la performance de Timmins et associés limitée. Qu'a-t-il donc à lui annoncer ou à lui proposer ?

Aussitôt attablé, Thomas Timmins fait les salutations d'usage, mais il ne perd pas de temps à dissiper le mystère. Comme Jean-Guy Desjardins le sait pertinemment, le seul domaine qui l'intéresse vraiment est le secteur manufacturier et minier, une tradition familiale sans doute. Par contre, il est parfaitement conscient que les revenus qu'il en tire sont cycliques et dépendent de plus en plus des prix fluctuants des marchés mondiaux. À cause de cette instabilité, qu'il a tenté de contrer en engageant son président Garnet Watchorn en 1976, il a l'intention, dans les prochaines années, de poursuivre encore plus intensément la diversification du holding, tout en restant dans le secteur manufacturier. Or, afin de réaliser cette diversification, il a besoin de liquidités pour financer ses acquisitions.

Jean-Guy Desjardins comprend rapidement ce que Thomas Timmins va lui proposer. Sans doute veut-il lui vendre sa part qu'il détient toujours dans Timmins et associés limitée. Tout en restant calme à cette idée qui l'enthousiasme dans son for intérieur, il commence déjà à imaginer un prix qui agréerait à toutes les parties. Quel chiffre va lancer Thomas Timmins ?

Son intuition est bonne. Thomas Timmins lui propose, tout de go, de lui vendre sa part dans Timmins et associés limitée. De la tranche de 51 % qu'il détenait en 1976, cette part a baissé à 44 % au fil des ans, à la suite de la mise en œuvre d'un programme d'intéressement comprenant la vente d'actions à cinq gestionnaires de portefeuille, ce qui a également diminué la proportion des parts de Jean-Guy Desjardins.

Thomas Timmins explique sa position : il n'est plus l'actionnaire majoritaire de cette entreprise montréalaise qui porte son nom ; il est installé à Toronto ; le siège de son entreprise est à Toronto ; il ne s'intéresse pas à l'industrie du placement et il a

Timminco avait ouvert l'importante usine de Silicium Bécancour en 1974, qui dut être vendue en 2012 à la suite de difficultés majeures la forçant à se placer sous la protection de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies. Les observateurs parlaient d'un endettement de l'ordre de 89 millions de dollars. Voir : Martin Lafrenière, « Sillicium Bécancour vendue à QSI Partners et FerroAtlantica », *Le Nouvelliste*, 22 juin 2012, <http://www.lapresse.ca/le-nouvelliste/economie/201206/22/01-4537412-sillicium-becancour-vendue-a-qsi-partners-et-ferroatlantica.php> (consulté le 9 juillet 2014).

besoin de capitaux pour ses acquisitions futures dans le secteur manufacturier. Sa décision est ferme. Si Jean-Guy Desjardins et les cinq autres actionnaires ne désirent pas lui racheter ses actions dans Timmins et associés limitée, il va les mettre sur le marché et les vendre à des tiers. Il n'aura pas de difficulté à trouver preneur. Le prix a été calculé en fonction de la valeur de l'entreprise que les experts de Wood Gundy ont établie. Qu'en pense-t-il?

En entendant le chiffre, Jean-Guy Desjardins sursaute. Selon lui, corrige-t-il, l'entreprise a une valeur de dix millions de moins que l'évaluation de Wood Gundy! Il se fonde sur la valeur qui apparaît dans la convention entre actionnaires, et qui fixe le prix des actions vendues à l'interne. Il souhaite racheter la part de 44 % de Thomas Timmins, et sans doute les cinq autres actionnaires le désirent-ils aussi, mais à un prix basé sur la formule comptable, et non sur celle établie par Wood Gundy!

La première réaction de Thomas Timmins est de se braquer et de ne pas démordre de la valeur établie par Wood Gundy. De son côté, Jean-Guy Desjardins reste ferme. Pour convaincre son ancien patron de calmer ses attentes, il lui fait valoir que si lui, Jean-Guy Desjardins, meurt demain matin, sa femme touchera sa part équivalant à la valeur de l'entreprise fixée selon la convention entre actionnaires.

Il poursuit. À son tour de préciser sa position : il ne faut pas oublier que c'est lui et les cinq actionnaires actuels qui ont rendu Timmins et associés limitée aussi profitable ces dernières années. Si l'entreprise était vendue à des tiers à fort prix, sa valeur diminuerait rapidement, puisque ce sont lui et les cinq autres actionnaires qui en ont fait le succès. Ce sont eux qui ont attiré les clients et qui ont obtenu les bons rendements, et si l'entreprise était vendue à des tiers, ils la quitteraient en bloc. Sans doute que les clients, qui sont très satisfaits de leurs services, les suivraient ailleurs…

Le coup porte et finalement, après plusieurs mois de pourparlers serrés mais néanmoins cordiaux, Thomas Timmins finit par se rendre aux arguments de Jean-Guy Desjardins. Il accepte de vendre sa part de 44 % à un prix basé sur la valeur comptable. Jean-Guy Desjardins achète une tranche de 25 %, le reste étant partagé également entre les cinq autres actionnaires. Thomas Timmins ne gardera aucun ressentiment de cette transaction puisqu'il laissa TAL gérer le patrimoine de la famille Timmins, lequel avait d'ailleurs augmenté considérablement en quinze ans. C'était sans doute sa façon de reconnaître la contribution de Jean-Guy Desjardins.

Jean-Guy Desjardins et les cinq autres actionnaires ont donc gagné sur le prix, mais il leur reste à trouver le financement. Comme aucun n'a de garantie personnelle autre que ses compétences, sa réputation et… sa maison, il est difficile de convaincre une institution financière de leur prêter une telle somme. Seule la banque CIBC accepte de leur avancer les fonds en prenant en garantie la valeur future de l'entreprise et en faisant confiance à la jeune équipe de gestionnaires qui a déjà fait ses preuves tout en ayant le vent en poupe.

Pour bien marquer le coup, en 1987, année où la transaction est bouclée, le nom de l'entreprise est changé. On opte pour son acronyme. Timmins et associés limitée devient donc officiellement TAL Gestion globale d'actifs inc. Les actionnaires en sont Bob Swan, Guy Normandin, Philippe Girard, John Braive, Charles Wakefield (un gestionnaire de Toronto récemment engagé), et, naturellement, Jean-Guy Desjardins, qui demeure le principal actionnaire. Ensemble, ils viennent de mettre la main sur le bloc d'actions de Thomas Timmins, faisant d'eux les seuls propriétaires de la société fermée TAL Gestion globale d'actifs inc.

Cette situation ne dure pas longtemps. L'année suivante, Jean-Guy Desjardins reçoit un coup de fil du directeur des services financiers de la compagnie d'assurance Industrielle

Alliance lui proposant, de la part du président Jean-Denis Vincent*, de lui acheter 20 % des actions de TAL. L'offre est alléchante puisque la compagnie d'assurance possède un vaste réseau de distribution. Jean-Guy Desjardins y décèle une opportunité pour la vente d'unités des fonds communs de placement gérés par TAL.

L'époque est au décloisonnement des services financiers au Canada. Avant les années 1980, les institutions financières étaient cantonnées dans leurs domaines d'activité propres. Conformément à la Loi sur les banques, loi fédérale régissant les banques canadiennes, il était interdit aux institutions bancaires de vendre, par exemple, des produits d'assurance, ou encore aux fiducies d'offrir des services de courtage mobilier à leurs clients. L'année 1980 marque un point tournant, puisque c'est cette année-là que le gouvernement du Canada permit aux banques étrangères d'avoir pignon sur rue au pays. Le gouvernent fédéral procède à une refonte majeure de sa Loi sur les banques afin de tenir compte de l'arrivée importante d'institutions financières étrangères. Il s'ensuit une concurrence aussi féroce qu'inattendue, amplifiée par une crise économique majeure caractérisée par une hausse vertigineuse des taux d'intérêt.

Face à cette situation concurrentielle difficile, les institutions financières canadiennes se mettent à réclamer à cor et à cri du gouvernement fédéral un décloisonnement de leurs propres activités menant à une libre concurrence dans les quatre piliers financiers traditionnels, soit la banque, l'assurance, la fiducie et le courtage mobilier. Le gouvernement finit par céder à leurs récriminations et, de concert avec les gouvernements provinciaux, adopte, durant la décennie 1982-1992, une série de lois et de règlements qui vont transformer en profondeur le paysage financier canadien [19].

* Jean-Denis Vincent était né en 1930 à Kapuskasing, en Ontario. Il fut vice-président de la multinationale Philips, président et chef de la direction de la compagnie d'assurance Industrielle Alliance et président du Trust Général du Canada. Il fut aussi président du conseil d'administration de Centraide Canada, de la Fondation de l'hôpital Sainte-Justine et du journal *Le Devoir*. Il a siégé aux conseils d'administration d'une vingtaine d'entreprises. Il est décédé le 18 avril 2006 à Saint-Jérôme. Voir : <http//www.federationgenealogie.qc.ca/avisdeces/avis/pdf?id=233454> (consulté le 8 août 2014).

19 **Liste des lois et règlements favorisant le décloisonnement des activités financières adoptés par les gouvernements canadien et québécois (1982-1992)**

L'Inspecteur général des institutions financières, Québec, 1982

Le décloisonnement du courtage, Québec, 1983

Le Projet de loi 75 modifiant la Loi sur les assurances, Québec, 1984

Le Livre vert, Ottawa, 1985

Le Livre bleu, Ottawa, 1986

La Loi de l'Assurance-Dépôts, Ottawa, 1987

La Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne, Québec, 1987

La Loi sur les caisses d'épargne et de crédit, Québec, 1988

La Loi sur les intermédiaires de marché, Québec, 1989

Les Projets de loi C-83 et C-95, Ottawa, 1990

Quatre nouvelles lois, sanction royale, Ottawa, 1991 :

- Loi sur les banques
- Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt
- Loi sur les sociétés d'assurance
- Loi sur les associations coopératives de crédit

Entrée en vigueur de la réforme du secteur financier et de la nouvelle réglementation, Ottawa, juin 1992

Source : Jaclin Trudel, *Analyse des motivations des clients pour le choix d'une institution financière dans l'achat d'un certificat de placement garanti ou d'un dépôt à terme*, mémoire de maîtrise, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, août 1995, p. 31-34, <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/thesescanada/vol2/QCU/TC-QCU-1187.pdf> (consulté le 7 août 2014).

Les gouvernements provinciaux emboîtent le pas au fédéral. En 1984, Québec adopte le Projet de loi 75 modifiant la Loi sur les assurances qui est suivi du Livre vert du gouvernement fédéral selon lequel, désormais, les banques et les sociétés financières conservent leurs propres règles, mais peuvent offrir des

services financiers autres que bancaires, à condition que ce soit par l'intermédiaire de filiales. C'est ainsi que certaines banques font l'acquisition de maisons de courtage afin de pouvoir offrir des services dans ce domaine : citons la Banque Nationale qui fait l'acquisition du courtier Lévesque Beaubien Geoffrion, la Banque de Montréal qui achète Nesbitt-Burns, et la CIBC qui met la main sur la maison de courtage Wood Gundy. C'est finalement en 1986 que le dernier grand coup survient avec la publication du Livre bleu du gouvernement fédéral qui décloisonne officiellement les activités financières.

Dans un tel contexte de chasse effrénée aux opportunités de ventes croisées, TAL affiche un historique de performance qui en fait une proie de choix pour les institutions financières perspicaces. C'est ainsi qu'en 1988, les dirigeants de la compagnie d'assurance Industrielle Alliance estiment que le moment est aussi venu pour eux de profiter du nouveau contexte. Comme premier pas dans cette direction, ils font une offre d'acquisition partielle à Jean-Guy Desjardins dans TAL Gestion globale d'actifs.

Les deux parties s'entendent sur le principe d'unir leurs destinées. Il reste à en déterminer les modalités. Pour le prix, Jean-Guy Desjardins souhaite qu'il soit fixé sur la même base qui avait servi un an plus tôt pour l'achat des parts de Thomas Timmins, et ce, pour une raison très simple : il ne veut pas que Thomas Timmins l'accuse de faire, un an plus tard, une opération de vente-achat[1] opportuniste après qu'il eut fait, de bonne foi, une importante concession sur le prix. En 1988, l'Industrielle Alliance achète donc une tranche de 20 % des actions de TAL pour une somme non divulguée.

1 *Flip* en anglais.

Cette transaction permet aux six actionnaires de rembourser une partie de leurs emprunts auprès de la banque CIBC tout en gardant le plein contrôle sur leur entreprise. Ils bénéficient en prime d'un important réseau de distribution pour leurs produits liés aux fonds communs de placement qu'ils ont sous gestion et augmentent substantiellement leurs revenus puisque l'Industrielle Alliance leur confie d'importants actifs à gérer. Suivent sept années de prospérité liées au succès associé à la gestion d'actifs provenant de clients de plus en plus nombreux. Au cours de ces années fastes, les six actionnaires sont en mesure de rembourser au fur et à mesure le solde de leurs emprunts à la CIBC. En 1994, ils ne doivent plus rien à personne et peuvent s'enorgueillir de posséder conjointement une entreprise comptant 16 milliards d'actifs sous gestion.

Les choses vont rondement pour l'entreprise, mais Jean-Guy Desjardins n'est pas au bout de ses surprises. Il reçoit un jour la visite du directeur principal de la planification de la banque CIBC. L'objet officiel de la rencontre est de discuter de l'avenir de l'industrie du placement au Canada. Le président de TAL se doute bien que ce prétexte cache quelque chose de plus précis, mais quoi, se demande-il, perplexe. Encore une fois, son intuition ne le trompe pas.

Le représentant de la CIBC commence à lui parler de la CIBC Capital Management, une filiale de la banque comptant 7 milliards d'actifs sous gestion, mais dont les revenus laissent à désirer. Il poursuit en confiant à Jean-Guy Desjardins que la Banque se classe bonne dernière au Canada pour la distribution de produits d'épargne. Pour remédier à ces deux aspects d'une situation inquiétante, la direction de la Banque a consulté le réputé cabinet-conseil McKinsey, lequel a réalisé une enquête pour savoir qui étaient les meilleurs gestionnaires de placement au Canada à qui la CIBC pourrait faire une offre d'acquisition.

McKinsey en est arrivé à deux noms : Philipps Haeger & North (PH&N) de Vancouver et TAL Gestion globale d'actifs de Montréal. Comme le premier a refusé toute offre d'acquisition, il se demande si lui serait intéressé. L'offre est finalement formulée avec précision : la banque souhaite prendre une participation dans TAL à hauteur de 49 %.

Jean-Guy Desjardins fait un calcul rapide. Dans un tel mariage avec la CIBC, la corbeille de la mariée comprend 7 milliards d'actifs gérés par la filiale CIBC Capital Management. Avec les 16 milliards que TAL a alors sous gestion, l'actif de l'entreprise atteindrait alors 23 milliards, un chiffre éloquent. Ce scénario est rapidement confirmé par le directeur de la CIBC qui s'empresse toutefois d'ajouter qu'une telle transaction ne pourrait se faire tant que l'Industrielle Alliance reste actionnaire, même minoritaire, de TAL, car la Banque a des intérêts dans une compagnie d'assurance concurrente.

De son côté, Jean-Guy Desjardins est tenté par l'offre de la banque CIBC. La perspective de voir hausser d'un coup, et ce, d'une façon aussi significative, les actifs sous gestion de son entreprise lui sourit beaucoup. Il demande à réfléchir et contacte le nouveau président de l'Industrielle Alliance, Raymond Garneau [20], qui a succédé à Jean-Denis Vincent entre-temps.

L'Industrielle Alliance est alors dans une situation difficile. Une crise financière liée aux prêts hypothécaires a causé une érosion inquiétante de son capital de base. La Caisse de dépôt et placement du Québec est même venue à sa rescousse pour lui éviter le pire. Lorsque Jean-Guy Desjardins lui offre de lui racheter la tranche de 20 % que l'Industrielle Alliance possède dans TAL, son interlocuteur parle immédiatement de prix. Les deux parties s'entendent sur un montant qui reflète la valeur qu'acquerrait TAL avec l'ajout des 7 milliards d'actifs provenant de la CIBC. Grâce à ce nouveau calcul, pour l'Industrielle

20 Raymond Garneau

Raymond Garneau est né en 1935 à Plessisville. Il étudia au Mont-Saint-Louis, à l'Université Laval et à l'Université de Genève. Après avoir enseigné l'économie à l'Université Laval, il entreprend une carrière politique. Député libéral du gouvernement Bourassa de 1970 à 1978, il devient successivement ministre des Finances, président du Conseil du Trésor et ministre de l'Éducation. Candidat défait à la chefferie du Parti libéral par le journaliste Claude Ryan, il se tourne vers le milieu des affaires. Il est nommé vice-président du Groupe La Laurentienne, président du conseil et chef de la direction de la Banque d'Épargne de la cité et du district de Montréal (aujourd'hui Banque Laurentienne) et président du conseil de Crédit foncier. En 1984, il fait un bref retour en politique comme député à la Chambre des communes. Défait quatre ans plus tard dans le comté d'Ahuntsic, il est nommé président et chef des opérations de l'Industrielle Alliance en 1988, puis président et chef de la direction, poste qu'il occupera de 1991 à 2000. Il y siégera au conseil d'administration comme président de 1996 à 2005. L'Université McGill lui décerna le prix *Management Achievement Award* en 1998 et l'Université Laval lui octroya un doctorat honorifique en 2000. Il a reçu l'Ordre national du Québec en 2010.

Voir : Jean Cournoyer, *La mémoire du Québec de 1534 à nos jours*, Montréal, Stanké, 2001, p. 541 et <http://www.assnat.qc.ca/fr/deputes/garneau-raymond-3347/biographie.html> (consulté le 24 juillet 2014).

Alliance, le gain en capital est impressionnant : d'un investissement fait en 1988, elle toucherait, trois ans plus tard, près de huit fois sa valeur, à un moment où la compagnie d'assurance en a cruellement besoin. La transaction est rapidement conclue à la satisfaction de toutes les parties.

Les conditions sont donc réunies pour que la transaction sur une tranche de 49 % de la propriété de TAL se réalise entre la CIBC et les actionnaires de TAL. Les parties apposent leurs signatures au contrat en 1994. La seule condition qui inquiète Jean-Guy Desjardins a trait à un droit de veto que la CIBC se

réserve sur les transactions dépassant 10 millions de dollars. Mais ce n'est qu'un détail, essaie-t-il de se convaincre, avec lequel il composera, le moment venu.

Commence alors une autre période faste pour TAL. Dans le cadre de l'entente avec la CIBC, il a été établi que TAL obtenait l'exclusivité de tous les besoins en investissement de portefeuille de la Banque à travers le monde. Or, la CIBC possède alors deux petites banques privées, une à Genève et une autre à Hong Kong. Jean-Guy Desjardins y voit, pour TAL, deux têtes de pont qui feraient de son entreprise une institution de placement d'envergure internationale. À force d'insister, il réussit à convaincre la CIBC de céder à TAL la propriété de ces deux banques implantées à l'étranger. Son rêve de diriger une société de gestion de portefeuille à l'échelle internationale prend forme de façon aussi concrète que soudaine.

Alors que le marché européen se révèle difficile d'accès à partir de Genève pour une institution financière canadienne, les activités déployées à Hong Kong apportent rapidement de gros revenus à TAL. Les choses sont facilitées par le fait que le partenaire d'affaires de la CIBC à Hong Kong est nul autre que Li Ka-shing [21], un financier chinois extrêmement riche. Avec un tel client sur place, TAL en arrive rapidement à augmenter à la fois son chiffre d'affaires et la valeur de ses actifs sous gestion. Juste pour Hong Kong, les actifs sous gestion de TAL s'élèvent rapidement à deux milliards de dollars.

Pendant ce temps, la banque CIBC bénéficie de cette effervescence par ricochet. Dans la distribution de produits de placement au Canada, dans laquelle TAL joue un rôle majeur, la Banque passe du dernier rang à première au classement. Les dirigeants de la Banque se frottent les mains d'aise chaque jour d'avoir acquis 49 % des actions de l'entreprise de placement.

21 Li Ka-shing

Li Ka-shing est né à Guangdong, en Chine, le 13 juin 1928 dans une famille modeste. Il est considéré aujourd'hui comme l'homme le plus riche et le plus influent d'Asie avec une fortune évaluée à 31,9 milliards de dollars. Il figure au 22e rang des fortunes mondiales selon le classement *Bloomberg Billionaires Index* d'avril 2014. À l'âge de 19 ans, Li Ka-shing emprunte un peu d'argent à sa famille et se lance dans la fabrication et la vente de fleurs artificielles à bas prix. En quelques années, il devient le plus grand fournisseur de fleurs artificielles d'Asie. Dans les années 1960, la révolution culturelle fait fuir beaucoup de Hongkongais et les prix de l'immobilier s'effondrent. Persuadé que les cours finiront par remonter, Li Ka-shing achète de nombreux terrains. En 1971, il crée la société immobilière Cheung Kong. En quelques années, il s'impose comme l'homme fort de l'immobilier à Hong Kong. La mondialisation battant son plein, il commence à investir dans les ports et en 1979, il investit massivement dans l'opérateur portuaire Hutchinson Whampoa Limited (HWL) en mettant la main sur 22 % des actions. Dès lors, commence une expansion rapide qui permet à HWL de s'implanter notamment aux importants ports de Rotterdam et de Panama. Le groupe est devenu le premier opérateur portuaire mondial. Depuis, Li Ka-shing investit dans divers domaines dont la téléphonie, Internet et les produits d'hygiène et de beauté. Ses deux fils, Victor Li et Richard Li, possèdent la citoyenneté canadienne. Li Ka-shing détient 350 millions d'actions, évaluées à 10,5 milliards de dollars, soit plus du tiers de sa fortune, dans la société canadienne Husky Energy Inc.

Voir : <http://www.therichest.com/celebnetworth/celebrity-business/men/li-ka-shing-net-worth/>, <http://www.zonebourse.com/barons-bourse/Li-Ka-shing-17/biographie/> et <http://www.huskyenergy.com/abouthusky/history.asp> (consultés le 7 août 2014).

Hong Kong n'est pas le seul endroit où TAL Gestion globale d'actifs fleurit. À Montréal, l'entreprise affiche des résultats impressionnants dans différents secteurs. En 1995, devant l'envergure qu'a prise TAL Gestion globale d'actifs, Jean-Guy Desjardins ressent le besoin de scinder les activités de l'entreprise en secteurs distincts. Il se trouve devant une structure

qu'il juge trop lourde et craint de perdre le contrôle des opérations qui atteignent une complexité qui diminue la flexibilité et la rapidité d'action de l'entreprise. Au lieu de laisser l'entreprise grossir d'elle-même sans balise, il préfère la scinder en des entités séparées qui seront dirigées par des gestionnaires à qui il donnera beaucoup d'autonomie. Il met sur pied six divisions : TAL Gestion globale d'actifs, TAL Gestion privée, TAL Gestion de placement, TAL Gestion marchés institutionnels, TAL Gestion marchés de détail et Talvest International.

Il se garde un noyau de proches collaborateurs, responsables des fonctions principales de l'ensemble de l'entreprise, comme l'administration, l'arrière-guichet (*back office*), les ressources humaines et les services financiers, se réservant la direction générale, l'allocation des actifs et la gestion du risque. Il aurait sans doute mieux valu qu'une telle structure soit mise en place au départ, ce qui aurait permis d'implanter plus rapidement une culture d'entreprise fondée sur l'entrepreneuriat et d'éviter une restructuration ardue à ce stade-ci de la croissance de TAL. Mais à tout considérer, mieux vaut tard que jamais, se dit-il.

En 1994, dans le cadre d'activités internes, Jean-Guy Desjardins conclut une transaction importante avec Ralf Flood, président de la banque CIBC, et Holger Kluge, vice-président aux affaires internationales, considéré par les observateurs comme son dauphin. Or, pour toutes sortes de raisons, le troisième haut dirigeant de la CIBC, John Hunkin, responsable des activités de courtage à l'international, est alors exclu des pourparlers. Jugeant peut-être avoir été, ce jour-là, mis à l'écart du triumvirat décisionnel, ce dernier cessera, à partir de ce moment, de voir en Jean-Guy Desjardins un allié, ce qui tintera négativement leurs relations pour la suite des choses.

Six ans plus tard, en 2000, Ralf Flood, le président de la Banque, prend sa retraite. Jean-Guy Desjardins ne s'inquiète pas de la succession, car il s'entend très bien avec Holger Kluge,

l'homme qui doit le remplacer. C'est écrit dans le ciel ! Malheureusement, le conseil d'administration en décide autrement. Le jour fatidique, les administrateurs sont partagés entre les candidatures de Holger Kluge et de John Hunkin. Par un seul vote d'avance, c'est finalement John Hunkin qui l'emporte, contre toute attente.

Lorsqu'il entend la nouvelle à Montréal, Jean-Guy Desjardins comprend immédiatement que les choses vont changer dramatiquement pour TAL au sein de la banque CIBC, mais il ignore encore à quel point sa vie, celles de ses coactionnaires et celles des employés de TAL en seront profondément bouleversées.

CHAPITRE 7 /

La vente de TAL

C'est le branle-bas de combat dans l'état-major de TAL Gestion globale d'actifs à Montréal. La semaine précédente, John Hunkin, le nouveau président de la banque CIBC, qui a été élu depuis moins d'un mois, a demandé à Jean-Guy Desjardins de présenter au comité de direction son plan stratégique pour les cinq prochaines années, soit de 2000 à 2005. Réunissant les chefs de l'exploitation des six divisions de TAL (TAL Gestion globale d'actifs, TAL Gestion privée, TAL Gestion de placements, TAL Gestion marchés institutionnels, TAL Gestion marchés de détail et Talvest International), Jean-Guy Desjardins leur a donné le mot d'ordre de faire une solide présentation sur les prévisions de croissance organique et stratégique de l'entreprise. L'objectif est d'en mettre plein la vue à la nouvelle direction.

La présentation a lieu la semaine suivante au siège de la Banque, à Toronto, tel que prévu. Encore aujourd'hui, Jean-Guy Desjardins éprouve de la fierté à se remémorer à quel point son

équipe avait fait preuve de professionnalisme dans le calcul des prévisions et à quel point leur prestation avait été convaincante devant le nouveau comité de direction. Peut-être trop…

Le nouveau président a renouvelé complètement sa garde rapprochée et a nommé de nouveaux membres à son comité de direction qui n'ont plus aucun lien, ni avec Ralf Flood, l'ancien président, ni avec Holger Kluge, le candidat défait sur lequel Jean-Guy Desjardins a misé en vain. C'est pour lui une occasion propice d'établir des relations plus cordiales avec le nouvel élu et de lui faire valoir objectivement ce que TAL apporte comme potentiel de plus-value pour l'avenir de la Banque.

Selon les prévisions de l'équipe de TAL, dans deux ans (et non cinq), l'entreprise devrait passer de 65 milliards à 200 milliards d'actifs sous gestion, et ce, par croissance organique et stratégique. Il est prévu que dans les trois autres années qui suivraient, l'envergure de TAL atteindra un tel niveau que l'entreprise se classera parmi les acteurs majeurs en gestion d'actifs à l'échelle internationale, sur un pied d'égalité avec les plus grandes firmes américaines et britanniques.

À l'issue de la rencontre, John Hunkin ne cache pas sa satisfaction tant sur la qualité de la présentation que sur les prévisions impressionnantes qu'elle annonce, chiffres à l'appui, pour l'avenir de TAL et celui de la banque CIBC. Il assure Jean-Guy Desjardins qu'à la lumière de ce qu'il a entendu ce jour-là, des décisions stratégiques seront prises sous peu. Il lui en reparlera bientôt pour la suite des choses. Jean-Guy Desjardins reprend le chemin de Montréal, l'esprit en paix.

Chose promise, chose due. La semaine suivante, la sonnerie du téléphone retentit sur le bureau du président de TAL. John Hunkin voudrait le rencontrer le lendemain à la première heure. Confiant d'avoir impressionné le comité de direction, Jean-Guy Desjardins retourne à Toronto en s'attendant à apprendre de bonnes nouvelles.

Après les civilités d'usage, le président de la banque CIBC va droit au but. Il a été fort impressionné par la présentation de son équipe, reconnaît-il, à telle enseigne qu'il a été décidé en haut lieu, étant donné le potentiel enviable que représente TAL pour les cinq prochaines années, d'acquérir 100 % des activités de gestion d'actifs au sein de la Banque. En conséquence, TAL n'y a plus sa place comme entité distincte. Ce qu'il veut lui proposer, c'est de racheter les actions que lui et ses associés détiennent dans l'entreprise.

Résumons. Six ans plus tôt, en 1994, lors de la signature de l'entente liée à l'achat par CIBC d'actions de TAL, dont une partie appartenait à l'Industrielle Alliance[1], il avait été entendu que TAL aurait l'exclusivité du placement des actifs sous gestion qui seraient générés ou acquis par la Banque. Les 7 milliards d'actifs qu'elle gérait à l'interne s'étaient alors ajoutés à ceux dont TAL avait déjà la responsabilité, soit 16 milliards, ce qui avait haussé d'un coup le montant à 23 milliards pour TAL. La banque CIBC avait alors acquis 49 % de la propriété de TAL et les associés, avec 51 % des actions, gardaient le contrôle. En tant que gestionnaires, ils conservaient leur pleine liberté d'action et de décision.

Considérant, en 2000, qu'il n'a pas démérité de la Banque depuis, Jean-Guy Desjardins est estomaqué d'entendre de la bouche du nouveau président ces quelques mots, qui ont sur lui l'effet d'une véritable bombe. Évidemment, se dit-il, les actionnaires de TAL sont, en premier lieu, Jean-Guy Desjardins et ses associés, mais également de nombreux employés de TAL qui ont acquis des actions grâce à des mesures d'intéressement offertes au fil des ans.

1 Voir le chapitre 6.

Malgré tout, il se rebiffe. Il n'est pas question qu'il accepte une telle offre. Il a monté son entreprise avec une vision en tête ; il a mis en œuvre une stratégie qui s'est révélée gagnante au-delà de toutes ses espérances avec 65 milliards d'actifs sous gestion ; il a mis sur pied une équipe de gestionnaires et de professionnels hors pair ; il est un donneur d'ouvrage pour plus de 700 employés à qui il verse de bons salaires ; il a structuré les activités de façon à assurer une optimisation de la performance et des résultats. Maintenant qu'il est à la veille de récolter les fruits d'années d'efforts assidus et de voir TAL prendre son véritable envol comme entreprise de gestion d'actifs d'envergure internationale en profitant de la vague de la mondialisation des activités économiques et financières à l'échelle de la planète, il n'est pas question de céder à cette offre, si alléchants que puissent être les chiffres qu'on lui ferait miroiter ! Personne ne l'empêchera d'aller au bout de ses rêves, et surtout pas la banque CIBC, dirigée par John Hunkin. Ce sera le combat de sa vie, et il entend bien en sortir vainqueur.

Soudainement, une pensée traverse son esprit comme un éclair. Il regrette que lui et son équipe de gestionnaires aient fait une aussi belle présentation devant le comité de direction à Toronto. Il aurait sans doute mieux valu pour l'avenir de TAL qu'ils soient moins optimistes et moins convaincants dans leurs prévisions. S'ils avaient annoncé un avenir précaire ou pire (ou mieux !…), une faillite appréhendée, la banque n'aurait pas été alléchée par ce qu'elle entrevoyait et n'aurait sans doute pas réagi en leur faisant une offre d'achat hostile. John Hunkin n'y aurait peut-être pas vu l'occasion de prendre sa revanche d'avoir été exclu, quelques années auparavant, du triumvirat décisionnel formé de l'ancien président Ralf Flood, de son rival à la succession, Holger Kluge, et de Jean-Guy Desjardins, au

sujet d'une entente qui le concernait[2]. Se sentant profondément floué et en quelque sorte victime de la compétence des membres de son équipe et de l'excellence de leur présentation, Jean-Guy Desjardins s'enferre dans un douloureux sentiment de frustration.

Espérant sans doute ébranler la résolution de son vis-à-vis qu'il sent à vif, John Hunkin rétorque froidement à Jean-Guy Desjardins qu'en affaires, tout a un prix. Il s'agit seulement de s'entendre. Malgré les protestations réitérées de Jean-Guy Desjardins de ne jamais vouloir vendre TAL, il insiste pour que chacun de son côté demande à des experts en la matière une estimation du prix, et qu'ensuite, les discussions puissent reprendre sur une base objective et pragmatique. Ce serait une porte de sortie honorable à l'impasse dans laquelle ils se trouvent tous les deux.

Jean-Guy Desjardins acquiesce. Se sentant coincé, il se dit que s'il était forcé un jour de vendre, ce serait au moins au prix fort. Il vendrait cher sa peau. Il fait appel à la société Mercer pour qu'ils fixent une valeur à TAL en prenant en compte les flux de trésorerie futurs que l'entreprise pourrait générer dans les 10 prochaines années. Les résultats de l'étude arrivent quelques mois plus tard. Jean-Guy Desjardins les juge conformes. Il prend rendez-vous avec John Hunkin. Commence alors une partie d'échecs qui va durer un an et demi.

Après les civilités d'usage, lui aussi va droit au but. Il lui indique le chiffre auquel Mercer est arrivé et dépose l'épais rapport sur le bureau de John Hunkin. Avant de faire ce geste, il a réfléchi et escompté qu'un tel montant provoquerait un mouvement de recul. Il espère que la Banque reconsidérera sa décision d'acheter TAL dans l'éventualité d'avoir à pratiquer une telle ponction dans ses flux de trésorerie. Il a eu raison, du

2 Voir le chapitre 6.

moins partiellement. La réaction spontanée de John Hunkin est de lever les bras au ciel et de protester avec véhémence en voyant le chiffre se détacher en caractères gras au bas de la dernière colonne de la dernière page. Les propres analyses qu'il a commandées de son côté arrivent à un montant sensiblement moindre. Il a un avantage dans sa manche. Avec cet échange préliminaire de chiffres, le président de la Banque connaît l'écart qui les sépare d'une entente. Il en prend bonne note.

Quant à Jean-Guy Desjardins, il ne lui traversait pas l'esprit qu'un jour, il aura à se départir de TAL. C'eût été comme lui arracher une partie de lui-même. En réponse à la première réaction de John Hunkin, Jean-Guy Desjardins propose d'inverser la situation en lui offrant que ce soient les actionnaires de TAL qui rapatrient, pour un montant à négocier, les opérations de gestion des actifs provenant de la Banque. Pour examiner la faisabilité de cette transaction, il a même fait des démarches préalables auprès de la Caisse de dépôt et placement du Québec pour obtenir le financement de cette acquisition, si la Banque et lui venaient à s'entendre. Ainsi, si cette transaction se concrétisait, chacun irait de son côté pour poursuivre ses activités de façon autonome.

Il va sans dire que John Hunkin ne veut rien entendre d'une telle proposition inversée. Devant l'impasse dans les négociations, les choses en restent là et les deux parties campent sur leurs positions respectives pendant plusieurs mois. La vie des affaires continue entre-temps comme si de rien n'était, « *business as usual* », et pour la Banque et pour TAL, qui demeurent coactionnaires.

Il faut savoir, pour la suite des choses, qu'au fil des ans, la CIBC a fait l'acquisition successive de blocs d'actions de TAL, à telle enseigne qu'en 2000, au moment de la nomination de John Hunkin à la présidence, la participation de la Banque a atteint le pourcentage de 58 %. Les actionnaires de la tranche

des 42 % restants, soit Jean-Guy Desjardins et ses associés, s'étaient toutefois conservé le contrôle sur les droits de vote. La situation n'est donc pas simple, mais elle permet à Jean-Guy Desjardins de refuser la proposition de l'actionnaire pourtant majoritaire de son entreprise. Sa liberté d'action, de gérance et de décision est donc totale, sauf lorsqu'il s'agit de transactions dépassant les 10 millions de dollars. Dans ces cas-là, selon l'entente de 1994 qui est toujours en vigueur, la Banque peut exercer un droit de veto. À l'époque, Jean-Guy Desjardins ne s'était pas formalisé de cette contrainte. Il s'entendait très bien avec les dirigeants alors en place et ne voyait pas le jour où cette clause lui poserait problème.

Ce jour arrive pourtant quelques semaines plus tard. Dans le cadre d'une journée normale de travail, l'occasion se présente de faire l'acquisition d'une maison de gestion de placement qui aurait pour effet d'augmenter substantiellement les actifs sous gestion de TAL. Montrusco, dirigée par André Marsan [22], lui fait une offre d'acquisition très intéressante. Comme la transaction s'élève à plus de 10 millions de dollars, Jean-Guy Desjardins doit obtenir l'approbation de la Banque. La proposition est présentée officiellement lors d'une réunion du conseil d'administration de TAL, où les administrateurs doivent se prononcer sur l'opportunité d'une telle acquisition. Or, deux représentants de la Banque siègent au conseil. L'un d'entre eux, Richard Venne, affirme qu'il s'agit d'une transaction très intéressante, mais il ajoute du même souffle que la Banque s'y opposera tant que les discussions entourant la vente de TAL ne seront pas terminées. Jean-Guy Desjardins fulmine, mais il ne peut rien faire. C'est donc à contrecœur qu'il renonce à ce que TAL fasse l'acquisition de Montrusco.

Plusieurs autres mois s'écoulent sans qu'aucune des parties ne bouge. En 2001, survient une crise financière qui ébranle la solidité des bilans de plusieurs entreprises, même celles

22 André Marsan

André Marsan avait travaillé chez Timmins et associés limitée à titre de vice-président responsable de la gestion du portefeuille d'actions canadiennes de 1981 à 1984 avant de cofonder Montrusco et associés limitée où il a été président et chef de la direction et chef des placements de 1984 à 1999, et par la suite président du conseil de 1999 à 2000. Diplômé en philosophie de l'Université de Montréal et en sciences sociales (Économie) de l'Institut des sciences sociales de Rome, il avait fait neuf ans de noviciat chez les Jésuites. Il avait enseigné la micro-économie au secondaire avant d'entrer chez Lévesque Beaubien à la direction de la recherche où il restera jusqu'en 1975. Il fera un bref passage chez Research Securities comme vice-président et analyste des banques canadiennes, puis il sera engagé chez Bolton Tremblay comme directeur de la recherche et gestionnaire de portefeuilles d'actions canadiennes et obligataires de 1976 à 1981.

Les faits cités ci-dessus sont issus d'une entrevue de l'auteure avec André Marsan le 31 décembre 2015. Voir également : Gestion Cristallin, « Notre équipe », 2015, <http://cristallin.ca/team/#member-andrémarsan> (consulté le 6 janvier 2016).

que l'on croyait à l'abri des difficultés. Ainsi, dans un effort de redressement, le réputé courtier américain Merrill Lynch annonce vouloir se défaire des activités de courtage de sa filiale canadienne. Les enchères sont ouvertes pour quiconque veut mettre la main sur ce joyau. Plusieurs banques sont en lice, mais c'est finalement la banque CIBC qui emporte la partie. La nouvelle ne sera pas immédiatement rendue publique.

Dans la cagnotte de Merrill Lynch se trouvent les milliards d'actifs dont la Banque a l'obligation légale de confier la gestion à TAL, qui en détient toujours l'exclusivité. Jean-Guy Desjardins se permet aujourd'hui de s'interroger sur les intentions de la CIBC de conserver confidentielle cette transaction dans le cadre de la négociation sur le prix.

Entre-temps, le climat de travail se détériore chez TAL. La rumeur court que des discussions ont lieu entre la direction de l'entreprise et la Banque, mais que les parties restent campées sur leurs positions. On raconte dans les couloirs qu'il est question que TAL soit vendue à la Banque à prix fort et qu'à ce moment-là, les actionnaires pourraient se partager un important pactole. Les employés qui avaient fait l'acquisition d'actions se mettent à espérer toucher bientôt un important capital auquel ils n'auraient jamais eu accès normalement dans leur vie. Pendant des mois, rien ne transpire des négociations qui en sont apparemment au point mort, et les employés se posent de plus en plus de questions, non seulement sur la valeur de leurs actions, mais sur le sort qui leur serait réservé dans l'avenir.

Quant aux principaux associés de Jean-Guy Desjardins dans TAL, les opinions sont partagées. Certains sont au même diapason que lui, c'est-à-dire qu'ils considèrent que TAL n'a pas encore atteint sa pleine valeur et qu'il est prématuré de s'en départir, alors qu'elle est à la veille d'atteindre des sommets inégalés de performance et de résultats. D'autres penchent plutôt pour la vente, puisqu'il s'agit pour eux d'un important capital qu'ils pourraient utiliser pour réaliser d'autres ambitions ou poursuivre d'autres rêves. Selon Jean-Guy Desjardins, ces tensions à la fois chez ses employés et chez ses associés finissent par miner ce qu'il appelle l'ADN de l'entreprise. Après plusieurs longs mois d'une résistance opiniâtre, il se sent de plus en plus isolé, et à l'automne 2001, il se résigne à envisager peut-être de vendre TAL à la CIBC.

C'est alors qu'il juge qu'il vaudrait mieux pour TAL et pour lui de prendre ses distances dans les négociations qui s'annoncent ardues. Il confie la suite des négociations à un ami loyal et compétent. Brian Levitt [23] le convainc de lui donner carte blanche, soutenant que ses vis-à-vis ne partagent pas la même perspective ni la même façon de penser que lui. « Ce sont des

23 Brian Levitt

Brian Levitt est alors associé principal et coprésident du conseil du cabinet d'avocats Osler, Hoskin & Harcourt LLP. Il a été président et chef de la direction d'Imasco ltée de 1995 à 2000. En 2011, il a été nommé président du conseil de la banque Toronto-Dominion. Il a été administrateur de nombreuses entreprises dont Telesat Holdings, l'Institut C.D. Howe, Domtar, BCE inc., Bell Canada et Talisman Energy inc.

Voir : <http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/person.asp?personId=848598&privcapId=30517661> (consulté le 8 août 2014).

banquiers, lui fait-il valoir, et non des entrepreneurs. » Il lui fait comprendre qu'avec sa longue fréquentation des banquiers, il parle leur langage et sera mieux en mesure de trouver un terrain d'entente acceptable pour tous.

Pour une raison que personne ne soupçonne encore, John Hunkin contacte un jour Brian Levitt pour lui dire qu'il est prêt à le rencontrer pour reprendre les négociations sur de nouvelles bases. Ni Brian Levitt ni Jean-Guy Desjardins ne sont alors au courant de cette transaction secrète en vertu de laquelle la Banque vient d'acheter les opérations de courtage de Merrill Lynch et qu'elle mettra éventuellement la main sur 8 milliards d'actifs dont elle ne veut pas confier la gestion à TAL, afin de ne pas faire monter le prix de vente. Cependant, la transaction ne peut être tenue secrète plus longtemps. C'est pourquoi John Hunkin aurait contacté Brian Levitt pour reprendre les négociations.

De son côté, face à la pression de ses associés désireux de vendre et aux inquiétudes des quelque cent employés de TAL détenteurs d'actions qui craignent de perdre une occasion inespérée de s'enrichir, Jean-Guy Desjardins baisse la garde et donne à Brian Levitt un mandat clair de négocier. Après

quelques semaines de discussions animées, John Hunkin finit par bonifier son offre et atteindre le prix demandé selon l'analyse de Mercer, ce qui accélère le processus de règlement. En octobre 2001, les deux parties en viennent finalement à un accord et signent une entente qui scellera pour toujours le sort de TAL.

Toujours aussi déçu du cours des événements, Jean-Guy Desjardins a deux exigences : la première, que la somme totale du règlement soit versée en argent comptant. Il avertit ses vis-à-vis qu'il ne signera le dernier document que lorsque son comptable l'aura averti que tous les fonds ont été transférés dans le compte prévu à cette fin. La seconde exigence est également non négociable. Encore une fois, il est prêt à signer tous les documents un à un, mais il ne veut voir figurer dans l'entente finale aucune clause de non-concurrence ou de non-sollicitation. Ses deux exigences sont acceptées d'emblée, la seule contrainte étant de faciliter une transition sur une période de trois mois.

Trois mois après la signature officielle, Jean-Guy Desjardins est libre comme l'air, mais il a la mort dans l'âme. Il se sent dépouillé de son rêve d'être un jour à la tête d'une entreprise de placement d'envergure internationale. Il visait haut et grand, et malgré le fait qu'il sort considérablement enrichi de l'expérience[3], il en garde un goût amer dont il ne peut se défaire.

Mais, maintenant que tout est consommé, il ne peut plus rien faire. À 57 ans, il doit mettre derrière lui 30 années d'une carrière professionnelle exceptionnelle chez TAL, et qui s'était déroulée jusque-là sans faille, comme il l'avait planifiée.

Il revoit ses années de collège, ses débuts dans le Vieux-Montréal, là où il avait eu la piqûre des affaires. Il se souvient de la formation déterminante qu'il a reçue à HEC, de son passage

3 Les observateurs ont estimé qu'il aurait touché plus d'une centaine de millions de dollars, mais le montant exact de cette transaction privée est demeuré confidentiel.

marquant chez Placements Collectifs, de son entrée et de sa sortie de la Sun Life. Il revit son association avec Thomas Timmins, un homme de parole, honnête et droit, qui lui avait donné sa chance. Il se remémore la croissance spectaculaire de TAL, une entreprise dans laquelle il avait mis toutes ses espérances et sa grande ambition aujourd'hui avortée de conquérir le monde. Il ne peut s'empêcher de penser à son père, encore vivant, et à sa mère, toujours aussi acharnée à 89 ans…

Ne sera-t-il donc jamais possible pour les Québécois d'accéder à la cour des grands de la finance au niveau international? Viendra-t-il grossir les rangs des entrepreneurs à la retraite qui passent leurs hivers en Floride et ne font que jouer au golf jusqu'à ce que mort s'ensuive, après avoir vendu à fort prix les entreprises qu'ils avaient fondées quelque 20 ans plus tôt? Y a-t-il un atavisme? Les Québécois ne sont-ils pas capables de voir plus grand et à long terme, au lieu de se contenter des sommes d'argent, si impressionnantes soient-elles, qu'ils récoltent à la fin de leur vie utile? Lui, Jean-Guy Desjardins, aurait voulu faire autrement. Comment s'est-il retrouvé là? Comment a-t-il pu se faire avoir de la sorte?

Il tente de se raisonner en pensant que grâce à lui, ses associés et même des membres du personnel de TAL ont pu s'enrichir au-delà de toutes leurs espérances. Bien sûr, lui-même s'en est tiré haut la main, mais malgré tout cela, il garde au cœur les regrets amers et tenaces qui le consumeront jusqu'à la fin de ses jours. À moins que…

CHAPITRE 8 /

Le retour du rêve

La rumeur se répand dans la rue comme une traînée de poudre : Jean-Guy Desjardins serait de retour aux affaires. Il voudrait fonder une autre entreprise de gestion de placement, basée à Montréal. La surprise, teintée d'incrédulité, d'admiration ou d'envie, résume bien le sentiment général. Pourquoi un financier ayant touché un important capital à la suite de la vente de l'entreprise qu'il avait fondée 30 ans plus tôt, voudrait-il encore se retrousser les manches, les poches pleines, et repartir à zéro à son âge ? À zéro ? Pas tout à fait. Voyons cela de plus près.

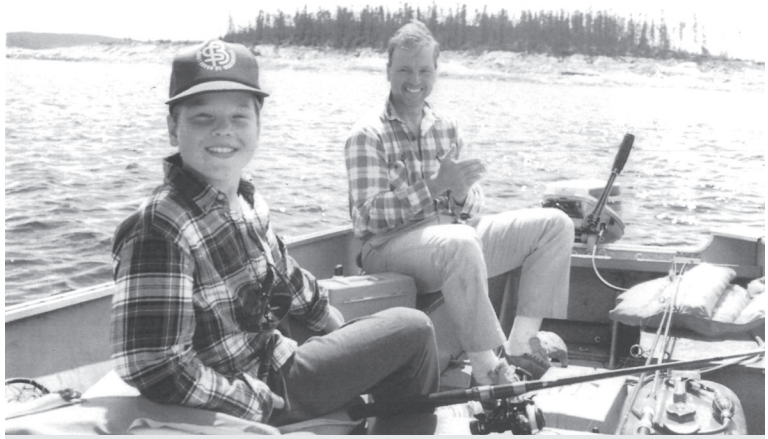
Après la vente de TAL, Jean-Guy Desjardins a vécu, pendant plusieurs mois, une période émotivement difficile. Comme si ce bouleversement professionnel n'était pas suffisant, sur les plans personnel et familial, beaucoup d'événements s'étaient produits avant et pendant les négociations devant aboutir à la vente de TAL.

En 1967, il avait épousé Claire Bibeau[1], avec qui il eut trois enfants : Benoit (né en 1969), Isabelle (en 1972) et Marc-André (en 1978). Très proche de chacun d'entre eux, il avait toujours suivi leurs progrès dans leurs études. Dès que ses fils eurent l'âge de jouer dans des ligues de hockey, il les y inscrivit en se portant entraîneur bénévole dans un sport qu'il continuait de pratiquer lui-même assidûment. Bien qu'il éprouvât beaucoup de plaisir à jouer au hockey, très jeune, il avait rejeté l'idée d'en faire une carrière pour se consacrer à son avenir dans le milieu de la finance ; mais par la suite, la pratique de ce sport exigeant lui apporta une détente nécessaire, à laquelle il tenait.

Ses trois enfants issus d'un premier mariage : Isabelle, Marc-André et Benoit en 1982.

Photo : Collection privée.

1 Voir le chapitre 3.



La pêche à la mouche en compagnie de son fils Marc-André.

Photo : Collection privée.

Sa fille Isabelle veut elle aussi taquiner le poisson.

Photo : Collection privée.

À la pêche avec son fils Benoit, loin des marchés financiers.

Photo : Collection privée.

Comme sa mère l'avait fait avec lui, lorsqu'il voyait un de ses trois enfants préoccupé, il le prenait à part et l'invitait à venir « jaser ». Cette complicité s'étendait non seulement à ses fils, mais aussi à sa fille, dont il demeure aussi très proche. À l'adolescence, c'est lui qui, provoquant le moment propice, les instruisait un à un des « choses de la vie », et ce, autant avec ses fils qu'avec sa fille. C'est dire la complicité naturelle qui s'était établie entre les enfants et leur père.

Par contre, avec les années, un fossé s'était creusé lentement entre lui et sa première femme. Peu à peu, leurs centres d'intérêt avaient bifurqué. En 1992, Jean-Guy Desjardins et Claire Bibeau décidèrent de mettre fin à leur mariage et d'aller chacun son chemin, tout en continuant de se consulter pour les décisions liées à l'éducation de leurs trois enfants.

Pour Noël 1984, la famille est réunie au grand complet sous l'œil du photographe Jean-Guy Desjardins. Grand-maman Yvette (au centre), grand-papa Paul (à droite) se joignent à leur fille Ginette (deuxième rangée à gauche), à leur belle-fille Claire et à leurs petits-enfants Isabelle, Marc-André et Benoit.

Photo : Collection privée.

Pendant les 13 ans qui suivront, Jean-Guy Desjardins restera célibataire malgré une rencontre amoureuse importante. Il demeure avant tout un haut dirigeant préoccupé de faire croître son entreprise, et un père de famille attentif aux besoins de ses enfants adolescents. À part la pratique du hockey comme entraîneur de ses enfants et comme joueur avec de fidèles partenaires de jeu, les volets familial et professionnel de sa vie lui laissaient peu de temps pour d'autres loisirs, sinon de longues randonnées en vélo et la pratique de l'équitation à l'occasion.

Jean-Guy Desjardins, grand amateur de vélo, a les deux mains sur le guidon.

Photo : Collection privée.

Son réflexe naturel est alors de retourner à ses repères fondamentaux et aux valeurs profondes qui ont toujours guidé son action. Pour y voir plus clair, il cherche à prendre conseil auprès de ses amis ou de ses connaissances ayant traversé le même genre de situation. Le premier nom qui lui vient en tête est celui de Holger Kluge, le candidat à la présidence de la banque CIBC qui avait été écarté au profit de John Hunkin en 2001[2]. Se doutant bien que comme lui, il avait dû composer avec une déception professionnelle cuisante, il le contacte au début de 2002, sous prétexte de prendre de ses nouvelles.

2 Voir le chapitre 6.

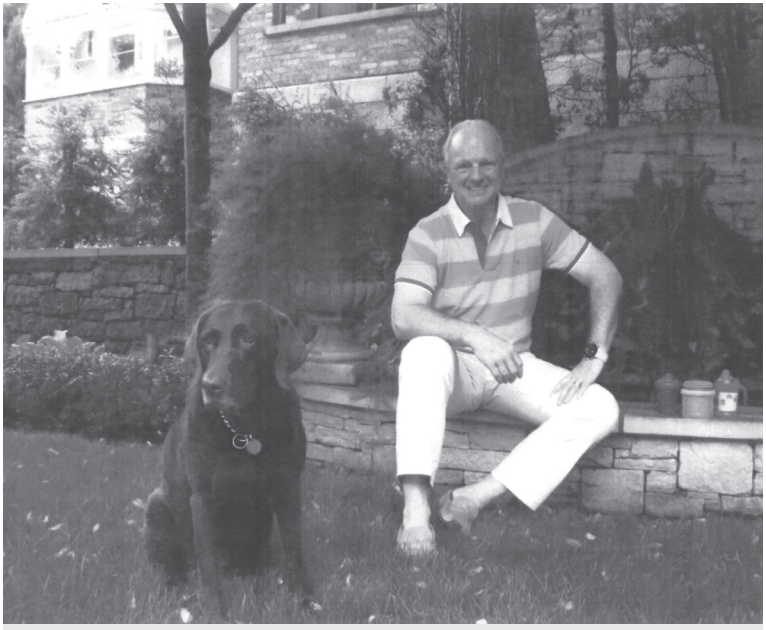
Équitation : Jean-Guy Desjardins est bien en selle.

Photo : Collection privée.

Holger Kluge est au courant des circonstances de la vente de TAL, et il se doute bien que Jean-Guy Desjardins vit des moments difficiles. Depuis près de deux ans maintenant qu'il a lui-même eu à réorienter sa carrière et à faire le deuil de ses ambitions à la banque CIBC, il est bien placé pour deviner les questionnements que vit son ancien vis-à-vis. Lors d'un dîner amical du mois de janvier 2002, Holger Kruge lui raconte comment il a réussi à redéfinir ses priorités après avoir « digéré » sa déception : en répondant simplement à un questionnaire comprenant huit questions. Joignant le geste à la parole, le lendemain, il lui en fait parvenir un exemplaire vierge qu'il l'enjoint de remplir en toute franchise et lucidité en l'assurant que s'il répond à toutes les questions, ce sera plus facile pour lui après de « focusser ».

Dès le lendemain, Jean-Guy Desjardins se met à la tâche, qui n'a rien de compliqué. Après avoir répondu honnêtement aux huit questions qui permettent de dégager ses propres valeurs et principes fondamentaux, l'ancien président de TAL ne met pas de temps à tirer ses propres conclusions pour son avenir. Tout devient clair à ce moment-là. C'est là qu'il décide que premièrement, il veut fonder une autre famille, que deuxièmement, il retournera dans le milieu des affaires et que « ce serait le début de sa deuxième histoire ».

Au cours de cette période de réflexion, il fait la rencontre de Suzan Moreau, qu'il épousera en 2002, et avec qui il aura deux enfants : Olivia (née en 2006) et Chloé (née en 2007).



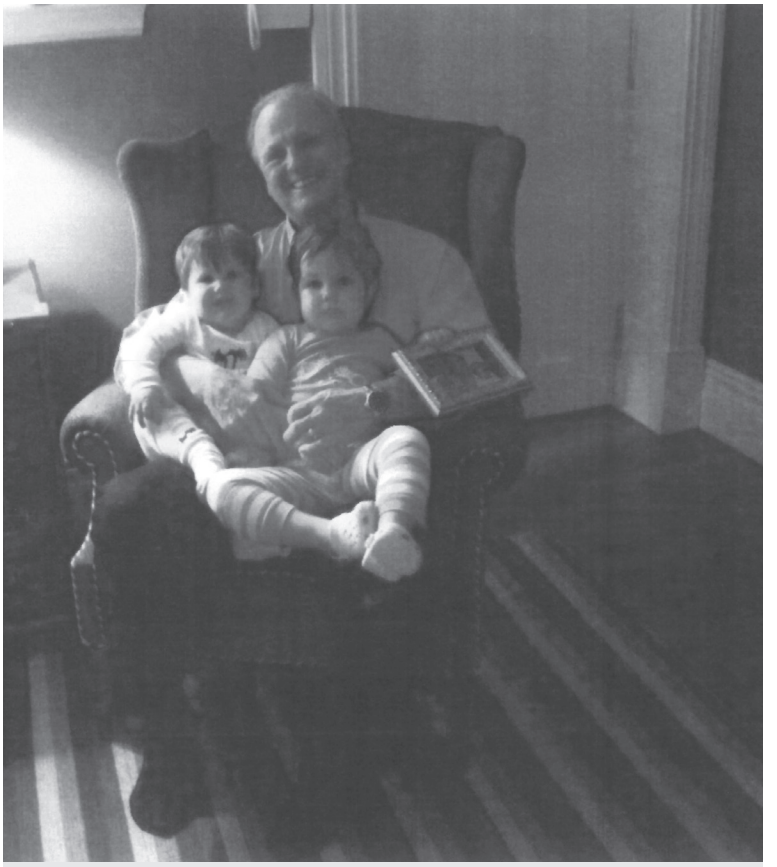
L'ami le plus discret de Jean-Guy Desjardins.

Photo : Collection privée.

Les deux petites dernières, Olivia et Chloé sur un club de golf. Au fond, le mont Éléphant en Estrie.

Photo : Collection privée.

Sur le plan des affaires, le nouveau marié est maintenant prêt à passer à l'action. Il loue un bureau dans un immeuble de la rue Sherbrooke à Montréal et structure le capital qu'il a touché de la vente de TAL en créant un holding familial. Il recrute trois anciens de TAL dont Ginette Sauvé, une ancienne adjointe exécutive, et Richard Duval pour s'occuper de la comptabilité et de l'administration de la future entreprise qui n'a pas encore de nom. Il fait savoir à qui veut l'entendre qu'il est prêt à reprendre ses activités dans le domaine financier. La nouvelle a l'effet d'une petite bombe à Montréal. Comme il l'avait escompté, les offres ne tarderont pas à venir.



C'est l'heure du conte avant d'aller dormir.

Photo : Collection privée.

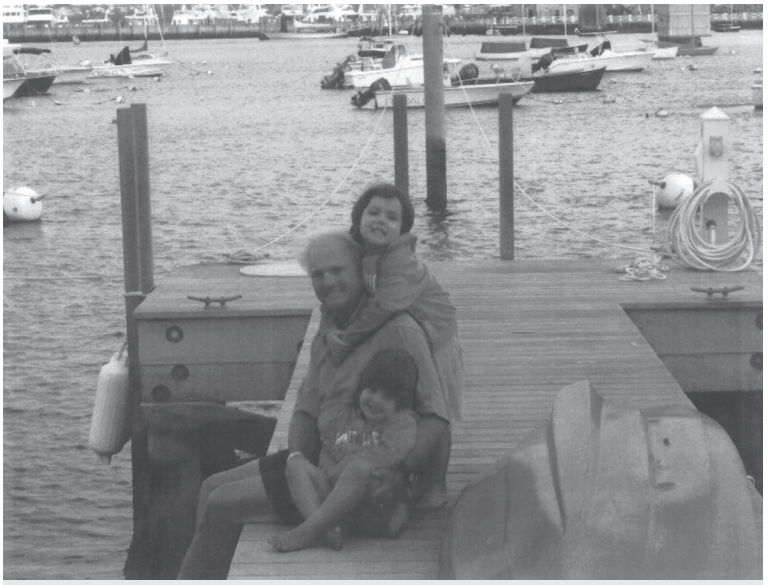
Il laisse entendre que oui, il est de retour dans les affaires, mais que non, il ne veut pas repartir de zéro, c'est-à-dire qu'il souhaite prendre une participation dans une entreprise existante de gestion de placement, y compris dans les activités opérationnelles. La première offre qui se présente à lui émane de Carmand Normand [24], président-fondateur d'une entreprise nommée Addenda Capital. Les actionnaires d'Addenda Capital

24 Carmand Normand

Carmand Normand est diplômé en sciences de l'administration de l'Université Laval (1968). Avant de fonder Addenda Capital, il a d'abord travaillé dans de grandes entreprises financières du Québec, notamment au Trust Royal du Canada (1968-1975), au Crédit Foncier (1975-1982), à la Caisse de dépôt et placement du Québec à titre de premier vice-président, Revenu variable (1982-1985), et chez les Conseillers financiers du Saint-Laurent en tant que président fondateur (1985-1996). En 2008, il a été nommé président du conseil d'administration d'Addenda Capital qui avait été vendue au Groupe Co-Operators. Il a été administrateur de plusieurs entreprises, comme la Banque Laurentienne, Télésystème, Téléglobe, Télésystème Mobile International, Microtec et Rolland. Il soutient de nombreuses causes caritatives. Il a siégé au conseil d'administration de la Fondation du Centre hospitalier Jacques-Viger et en 2008, il a créé la Fondation Carmand Normand, un organisme de bienfaisance privé à but non lucratif.

Voir : <http://www.addenda-capital.com/fr/a-propos-de-nous/conseil-dadministration> et Dominique Froment, « Fondations privées : qui donne combien », *Les Affaires*, 14 avril 2012, <http://www.lesaffaires.com/archives/generale/fondations-privees-qui-donne-combien/543178> (consultés le 20 décembre 2015).

sont, à trois parts égales, la Caisse de dépôt et placement du Québec, la banque HSBC et Carmand Normand. Comme la banque HSBC veut se départir de sa participation, Carmand Normand offre à Jean-Guy Desjardins de l'acheter, ce qui ferait de lui le troisième actionnaire possédant le tiers du capital-actions de l'entreprise. Or, un des critères fondamentaux que Jean-Guy Desjardins s'est fixés pour la conduite de sa nouvelle vie de gestionnaire, c'est que plus jamais il n'aura une participation minoritaire dans les projets qu'on lui propose : c'est 51 % minimum, ou rien. Là-dessus, il est inflexible. Devant le refus de Carmand Normand de lui céder le contrôle de son entreprise, la proposition est rejetée. C'est ainsi qu'Addenda



Chloé et Olivia avec leur père à la marina.

Photo : Collection privée.

Capital ne fera jamais partie du portefeuille de placement de Jean-Guy Desjardins et que la part de la banque HSBC passera dans d'autres mains à la suite de la mise en œuvre, en 2003, d'un important plan de succession[3].

Jean-Guy Desjardins s'oriente finalement vers la formation d'un portefeuille de placement spécialisé dans des sociétés en émergence qui offrent des possibilités de croissance à moyen et à long terme. L'occasion se présente d'investir dans deux

3 Voir Christine Deslandes, « Carmand Normand », *Finance et Investissement*, 2 janvier 2003, <http://www.finance-investissement.com/nouvelles/carmand-normand/a/2836> (consulté le 20 décembre 2015).

entreprises distinctes. Malheureusement, après deux ans, il doit se rendre à l'évidence : malgré des efforts continus de redressement, les deux investissements se révèlent une perte totale.

Entre-temps, une autre occasion, au premier regard plus prometteuse, se présente : acquérir une participation majoritaire dans la société Contramax, située à Laval en banlieue nord de Montréal. Il s'agit d'une entreprise de type B2B* exerçant ses activités dans le secteur électronique.

Le principe de fonctionnement de Contramax consiste à développer un système informatique permettant de transférer électroniquement le paiement de factures relatives à des projets de construction résidentielle, entre entrepreneurs généraux et sous-entrepreneurs, par le truchement d'un compte bancaire dans lequel une banque dépose une partie du financement nécessaire au projet.

Ainsi, un entrepreneur général qui lance un projet obtient d'une banque qu'elle lui accorde un prêt représentant, par exemple, 3,5 millions de dollars dans un projet évalué à 5 millions et qu'elle dépose le montant dans un compte bancaire. Selon le système imaginé par Contramax, d'une part, la banque envoie des inspecteurs sur le chantier à certaines étapes de la construction et fait des dépôts dans le compte bancaire jusqu'à concurrence de 3,5 millions de dollars, selon l'avancement constaté des travaux. D'autre part, Contramax reçoit les factures des sous-entrepreneurs, soit directement d'eux, soit par l'intermédiaire des entrepreneurs généraux, et effectue leur paiement dans les 10 jours par transfert électronique à partir du compte bancaire de l'entrepreneur général détenu auprès de l'institution prêteuse, et ce, directement dans le compte bancaire du sous-entrepreneur. En vertu de ce système, le sous-entrepreneur est payé dans un délai raisonnable et la banque est assurée que l'argent va aux personnes concernées, évitant ainsi la publication d'hypothèques légales**.

*

N. D. A. : l'acronyme anglais B2B signifie *business to business* et désigne l'ensemble des activités d'une entreprise visant une clientèle d'entreprises. À ne pas confondre avec B2C, qui signifie *business to consumer* et désigne l'ensemble des activités d'une entreprise visant des particuliers.

**

Autrefois appelée « privilège », l'hypothèque légale donne à un fournisseur ou à un sous-entrepreneur qui n'a pas été payé, le droit d'inscrire au Bureau de la publicité des droits une hypothèque prioritaire sur l'immeuble construit, pour la plus-value qu'il y a apportée. Voir Jean A. Savard, *Revue de la jurisprudence récente sur l'hypothèque légale et sur d'autres domaines du droit de la construction. L'édification du nouveau droit de la construction. Les journées Maximilien-Caron 1999*, Montréal, Éditions Thémis, 2000, p. 45. Voir aussi Jean A. Savard et Bernard P. Quinn, « L'hypothèque >>

En outre, au moment de passer chez le notaire, l'acheteur d'une résidence est assuré que tous les sous-entrepreneurs et fournisseurs ont été payés et qu'aucun ne lui réclamera des sommes dues par un entrepreneur général qui aurait fait faillite entre-temps. Cette façon de faire visait à corriger une importante lacune dans le milieu de la construction, à savoir qu'en moyenne, un intervalle de six mois peut s'écouler avant que l'entrepreneur général ne paie ses sous-entrepreneurs (souvent des PME familiales), sans compter que près de 10 % des travaux peuvent ne jamais être payés.

Selon Jean-Guy Desjardins, l'idée de base de Contramax apportait une valeur ajoutée à presque tous les intervenants : la banque qui savait où allait l'argent, les sous-entrepreneurs qui étaient certains d'être payés dans un délai de 10 jours, l'acheteur qui était assuré de ne pas avoir d'hypothèques légales et le notaire qui n'avait aucune inquiétude quant au paiement intégral de la construction lors du contrat d'achat. Confiant dans le potentiel d'une telle formule, Jean-Guy Desjardins acquiert 85 % de l'entreprise et en laisse 15 % au président-fondateur.

Jean-Guy Desjardins s'aperçoit vite toutefois que les seuls intervenants qui n'y voient pas leur intérêt sont les pivots du système, soit l'entrepreneur général et le promoteur, qui ne peuvent plus étirer selon leur bon vouloir la période de paiement aux sous-entrepreneurs auxquels ils ont confié des travaux. Malheureusement, il arrive dans le domaine de la construction que les entrepreneurs généraux tardent à payer les sous-entrepreneurs, lesquels doivent faire face à des obligations de leur côté. Avec le système de Contramax, les entrepreneurs généraux perdaient cette marge de manœuvre. Contramax n'obtenait donc pas la collaboration active de ces acteurs qui étaient au cœur du système.

légale », chapitre XI, p. 597-635, dans Ogilvy Renault, sous la direction d'Olivier F. Kott et Claudine Roy, *La construction au Québec : perspectives juridiques*, Wilson & Lafleur, 1998, 900 p.

Autre constat : Jean-Guy Desjardins se rend compte que les seuls dossiers qui sont référés à Contramax proviennent des banques, car lorsqu'un projet est le moindrement douteux, elles exigent que ce soit Contramax qui s'en occupe. Il en résulte que la majorité des dossiers gérés par Contramax présentent presque toujours des problèmes majeurs. En revanche, lorsqu'il s'agit de dossiers de qualité, les entrepreneurs généraux ne veulent pas de Contramax comme intermédiaire entre eux et leurs petits sous-entrepreneurs. Pour une entreprise en construction, faire affaire avec Contramax devient donc synonyme d'être en fâcheuse posture.

Au bout d'un an, dans l'espoir de redresser la situation, Jean-Guy Desjardins nomme le contrôleur de son holding, Richard Duval, président de Contramax. Un an plus tard, les pertes sont toujours aussi importantes, car les efforts du nouveau président ne portent pas leurs fruits. Les deux hommes se rendent à l'évidence : la formule telle qu'elle est offerte par Contramax n'a aucun avenir dans sa forme actuelle.

Après une analyse aussi réaliste que possible dans un domaine que ni l'un ni l'autre ne connaissait auparavant, Jean-Guy Desjardins et Richard Duval en viennent à la conclusion que pour opérer un redressement de l'entreprise, il faut absolument trouver une façon d'y intéresser les entrepreneurs et les promoteurs. Or, ils constatent que la principale activité de ces derniers est la recherche de financement. Toujours à l'affût de nouveaux projets de construction, ils sont constamment à la recherche de fonds à investir dans de nouveaux chantiers afin d'augmenter les probabilités de réussite au cas où ils devraient en fermer un ou deux à cause de problèmes majeurs imprévus, ce qui n'est pas rare. Il est donc convenu d'ajuster le modèle d'affaires de Contramax, qui essuie des pertes annuelles

importantes, et d'offrir dorénavant du financement aux entrepreneurs et aux promoteurs en plus du service de paiement électronique de factures.

Jean-Guy Desjardins commence alors à envisager de créer deux entités distinctes : une première s'occupant des opérations courantes de gestion des débours, et une autre qui gèrerait des fonds de placement, lesquels placements seraient constitués de prêts à des entrepreneurs généraux. En vertu de cette nouvelle restructuration, Contramax devient un véhicule de placement avantageux pour lui personnellement et pour les clients éventuels de l'autre entreprise de gestion de portefeuille qu'il est en train de mettre sur pied à Montréal.

En parallèle, au printemps 2002, Jean-Guy Desjardins reçoit une offre inattendue de Monique Leroux, présidente de Desjardins Société financière, qui lui propose de lui vendre la majorité des actions de la filiale de gestion de placement, Placements Elantis (« Elantis »). S'amorce alors une période de réflexion et de négociations devant mener à une transaction déterminante pour l'avenir de l'entreprise de gestion de placement qu'il veut mettre sur pied[4]. Comme il ne veut pas se départir de Contramax, Jean-Guy Desjardins mène de front ces deux dossiers.

Pendant la même période, alors qu'il fait un bref séjour dans son condo de Floride, il fait la rencontre de Jean Monty 25, président démissionnaire de Bell Canada Enterprises (BCE), qui habite le même complexe immobilier que lui. Les deux hommes, qui viennent tous les deux de vivre des situations professionnelles éprouvantes, se rencontrent dans des activités de loisirs au cours desquelles ils sympathisent, au point où Jean-Guy Desjardins lui propose de devenir son associé

4 Nous en traiterons plus longuement au chapitre 9.

25 Jean Monty

D'abord employé de Merrill Lynch Royal Securities Ltd, Jean Monty entre chez Bell Canada en 1974. Nommé président de Télébec, filiale de Bell, deux ans plus tard, il gravit les échelons très rapidement et, de contrôleur des opérations en 1980, il se retrouve, sept ans plus tard, vice-président à la direction de BCE. Au cours de son nouveau mandat, on lui confie la tâche de relever la compagnie Nortel afin de faire face à une concurrence grandissante. Devenu grand patron de BCE, il est nommé PDG de l'année par le *Financial Post*. Il démissionne en 2002 de son poste à la suite d'un désaccord entre lui et le conseil d'administration de BCE sur sa stratégie de transformer BCE en entreprise multimédia.

Voir : <http://bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/biographies/744.html> et <http://bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/evenements/22280.html> (consultés le 20 décembre 2015).

dans un holding qui comprendrait Contramax et la future entreprise qui chapeauterait l'investissement dans Placements Elantis (Elantis).

À ce moment-là, Jean Monty vient de quitter la présidence de BCE. Après une brève réflexion, il accepte la proposition de Jean-Guy Desjardins. Les deux divisions de Contramax, de même que la future entreprise de gestion de placement qui sera basée à Montréal, seront placées sous le holding privé DJM Capital, un acronyme pour D (Desjardins), J (Jean-Guy) et M (Monty). Jean-Guy Desjardins détient 80 % de la propriété de DJM Capital, alors que Jean Monty en possède 20 %.

De retour à Montréal, en gestionnaire d'expérience, Jean Monty analyse le modèle d'affaires de Contramax et en arrive à la conclusion qu'un changement organisationnel capital est nécessaire pour rendre l'entreprise rentable. Un nouveau président en la personne de Christian Trudeau, un gestionnaire que Jean Monty avait connu chez BCE, est nommé. La

dénomination sociale de l'entreprise est changée, passant de Contramax à Centria Commerce. La marque commerciale en est un diminutif, à savoir Centria.

Voilà que ce nouveau président se lance à fond de train dans le redressement de l'entreprise. Il engage en rafale un vice-président stratégique, six représentants additionnels et autant d'adjointes. Au cours des quatre années qui vont suivre, le nombre de salariés de l'entreprise augmente donc considérablement. Le chiffre d'affaires est à l'avenant, mais les profits ne sont pas au rendez-vous, au contraire. À telle enseigne qu'en 2009, Jean-Guy Desjardins décide de mettre le holà à cette escalade de sorties de fonds en restructurant encore une fois de fond en comble l'entreprise.

Il rencontre alors Réal Raymond [26], qui vient de prendre sa retraite de la Banque Nationale, pour lui demander s'il ne connaîtrait pas un gestionnaire, spécialiste du crédit, qui puisse l'aider à redresser l'entreprise qui est devenue un puits sans fond, mais que par acharnement, il refuse encore de liquider.

C'est finalement Tony Meti [27], qui avait lui aussi quitté la Banque Nationale après y avoir travaillé pendant 21 ans, qui lui suggérera deux noms, ceux de Lévis Doucet et de Jean-Pierre Lambert, des gestionnaires qui avaient souvent travaillé en tandem dans le secteur du crédit.

En 2009, avec l'assentiment de Jean Monty qui demeure son partenaire financier, Jean-Guy Desjardins nomme ces deux anciens de la Banque Nationale coprésidents et il recrute Gilbert Doyon, son ancien contrôleur chez Talvest, comme vice-président finances. Peu de temps après être entrée en fonction, cette équipe de choc réorganise les effectifs. Conformément au nouveau plan stratégique élaboré par Jean-Guy Desjardins, le modèle d'affaires est entièrement redéfini : au départ une entreprise de commerce électronique, Centria devient une entreprise spécialisée dans le financement intérimaire de projets de

26 Réal Raymond

Né en 1950 à Saint-Donat, Réal Raymond est entré à la Banque Nationale à l'âge de 20 ans comme caissier. Il poursuit en même temps ses études à temps partiel à l'Université Laval. Il devient sept ans plus tard l'un des plus jeunes directeurs de succursale de la banque. En 1987, il devient directeur principal des Services aux grandes entreprises pour tout l'est du Canada, puis premier vice-président, Financement immobilier et Grandes entreprises, pour tout le Canada. En 1992, il se dirige vers le secteur des marchés financiers, toujours au sein de la Banque Nationale. En 1999, il gravit encore quelques échelons et devient président de la Banque des particuliers et des entreprises, un poste qu'il occupera jusqu'en 2001, date à laquelle il est promu président et chef de l'exploitation. En 2002, il remplace André Bérard comme président et chef de la direction de la Banque, et ce, jusqu'en 2007, date à laquelle il prend sa retraite.

Voir Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre, *André Bérard et la Banque Nationale du Canada*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 2005, 21 p. et, des mêmes auteurs, « Léon Courville, l'homme qui plantait des vignes », *Revue internationale de cas en gestion*, vol. 12, n° 4, décembre 2014, 21 p., ainsi que <http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9al_Raymond> (consulté le 3 décembre 2014).

27 Tony Meti

Antonio P. Meti a obtenu son baccalauréat en administration des affaires de l'Université Concordia en 1979, ainsi qu'un diplôme *Fellow* de l'Institut des banquiers canadiens. Il est également diplômé du programme à l'intention des cadres supérieurs de l'Université du Michigan (1989), ainsi que du programme *Advanced Management* de l'Université Harvard (2004). Il a occupé des postes de direction et de haute direction à la Banque Nationale du Canada, où il y a géré les affaires bancaires commerciales et les opérations internationales pendant plus de 21 ans. Il est président de Services de conseil G.D.N.P. Il est aussi membre du conseil d'administration de la société Saputo et du Groupe ADF dont il est coprésident du conseil.

Voir : <http://www.adfgroup.com/fr/investors/general-information> (consulté le 3 décembre 2014).

construction résidentielle. L'activité de gestion des débours des entrepreneurs généraux devient secondaire et complémentaire. Après quelques mois, comme l'escomptait Jean-Guy Desjardins, la rentabilité se redresse.

Après un an de gestion serrée, Lévis Doucet et Jean-Pierre Lambert réussissent à atteindre le point mort. Après deux ans de codirection, ils peuvent se vanter d'avoir opéré un virage à 180° dans une entreprise qui avait engouffré des millions de dollars lorsqu'ils en avaient pris les rênes. Ainsi, sans l'avoir planifié au départ, et en dépit des difficultés que Contramax (maintenant Centria) a traversées pendant trop d'années et qu'il s'est acharné à soutenir malgré tout, Jean-Guy Desjardins se trouve devant une société Centria totalement transformée.

En 2013, Fiera Capital célèbre son 10e anniversaire de fondation. On reconnaît de gauche à droite Jean-Guy Desjardins et Jean Monty. À leur côté, Lévis Doucet et à l'arrière Jean Gamache, président de Centria Commerce.

Photo : Matt Langlois.

Il en a tiré une quasi-institution financière, menant des activités bancaires, offrant du financement et des produits de crédit à un public cible, tout en faisant la gestion de débours. Le système de gestion des risques est unique, car il est lié à un traitement particulier de paiement de factures.

Et qui plus est, cette entreprise de Laval, née d'une idée porteuse, mais mal adaptée à ses utilisateurs cibles, devient enfin très rentable, à telle enseigne qu'elle peut même offrir des occasions de synergie avec l'autre entreprise apparentée que Jean-Guy Desjardins est alors en train de structurer à Montréal. En effet, l'entreprise-phare que l'on connaît aujourd'hui sous le nom de Fiera Capital est à la veille de voir le jour de façon aussi planifiée que spectaculaire sans qu'elle en ait encore le nom.

CHAPITRE 9 /

Construire les bases de Fiera Capital

Les offres d'acquisition d'Addenda Capital et de Contramax n'avaient pas été les seules que Jean-Guy Desjardins avait reçues lorsqu'il avait annoncé, en 2002, qu'il voulait se relancer dans les affaires. Une autre se démarquait, pour des raisons différentes. Le Mouvement Desjardins, par l'entremise de Monique Leroux [28], alors présidente de Desjardins Société financière, lui avait proposé de prendre une participation majoritaire dans Elantis, sa filiale de gestion de portefeuille. Cette offre, qui comprenait un mandat ferme de gestion sur 5 milliards de dollars pour deux ans, intéressait Jean-Guy Desjardins. Après quelques semaines de pourparlers, les deux parties en vinrent à une entente. Jean-Guy Desjardins prit une participation de 70 %, alors que le Mouvement Desjardins gardait une tranche de 30 %. Les conditions qu'il recherchait étaient réunies : une participation majoritaire dans une entreprise de gestion de placement bien établie à Montréal.

Sur le plan organisationnel, il mettait une condition concernant la structure interne de sa future entreprise. À l'avenir, il ne voulait plus s'occuper des activités opérationnelles

28 Monique Leroux

Née à Montréal en 1954, Monique Leroux entreprend à six ans des études de piano. Admise au Conservatoire, elle se destine à une carrière de concertiste, mais s'oriente finalement vers la gestion et obtient le titre de comptable agréée. Elle passe ensuite 17 ans au cabinet comptable Ernst & Young avant de devenir vice-présidente pour le Québec de la Banque Royale. Elle entre au Mouvement Desjardins en 2001 à titre de présidente de Desjardins Société financière et chef de la direction des filiales après un passage chez Québecor comme première vice-présidente exécutive et chef de l'exploitation. En 2008, elle est élue présidente et chef de la direction du Mouvement Desjardins. À l'expiration de son deuxième mandat, elle quitte le Mouvement Desjardins en 2016, est élue à la présidence de l'Alliance coopérative internationale (ACI) basée à Bruxelles et est nommée présidente du conseil d'Investissement Québec. Elle fait paraître en 2012 un recueil des citations du fondateur Alphonse Desjardins sous le titre *Alphonse Desjardins : le pouvoir d'agir – Citations sur la pertinence du modèle coopératif* publié aux Éditions Dorimène de la Fédération des caisses Desjardins, et en 2015, elle publie *Carnet de rencontres*, paru chez le même éditeur. Sa biographie, écrite en collaboration avec Benoit Gignac, paraît aux Éditions Transcontinental en 2016 sous le titre *Ma vie en mouvement. L'histoire de la première femme à la tête du Mouvement Desjardins.*

Voir : <http://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/gouvernance-democratie/monique-f-leroux/> (consulté le 13 janvier 2015) et entrevue de l'auteure avec Monique Leroux le 13 avril 2016.

quotidiennes, préférant se consacrer, à titre de président, chef de la direction et chef des placements, à la définition des politiques générales de placement, à la répartition de l'actif du portefeuille global et à une stratégie de croissance. En effet, 5 milliards de dollars représentaient une somme respectable, qu'il voulait faire fructifier le plus possible, mais à ses yeux, ce n'était qu'un début. Après avoir laissé sur la table 65 milliards d'actifs sous gestion chez TAL, il lui tardait de rattraper le temps

L'invitée d'honneur, Monique Leroux, à gauche, en compagnie d'Isabelle Marcoux, Rémi Marcoux et Jean-Guy Desjardins lors de la Soirée des Grands Philanthropes, organisée par Le Portage en septembre 2016. Madame Leroux est la première femme à avoir été honorée lors de cet événement regroupant près de 700 individus du milieu des affaires.

Photo : Normand Huberdeau, NH Photographe ltée.

perdu. Il songeait déjà à d'autres acquisitions, car au rythme de croissance qu'il visait, il était bien conscient qu'une croissance organique ne suffirait pas.

Comme bras droit, se dit-il, il lui faut un président et chef de l'exploitation qui adhère à cette stratégie et en qui il aura pleinement confiance pour la gestion interne de l'entreprise. Il n'aura pas à chercher bien loin. Il cible rapidement Sylvain Brosseau, un jeune gestionnaire qui était resté à la CIBC après

la vente de TAL, et dont il a remarqué la compétence et l'ardeur au travail, et avec qui il partage les mêmes valeurs et s'entend très bien. Il tient tellement à recruter ce candidat, qu'il en fait une condition préalable à l'achat d'Elantis. Lorsqu'il approche Sylvain Brosseau, il lui avoue que s'il refuse de devenir président et chef de l'exploitation de la future entreprise, il n'achètera pas Elantis.

Sylvain Brosseau est estomaqué de cette offre. Comme tous ceux et celles qui étaient restés chez TAL après la vente à la CIBC, il espérait, sans trop y croire, recevoir un jour un appel de son ancien président lorsqu'il entendit dire qu'il était de retour dans le milieu des affaires. Il était loin d'imaginer, si jamais son souhait se concrétisait, que ce serait pour le poste de président et chef de l'exploitation, et que son acceptation était une condition *sine qua non* pour Jean-Guy Desjardins[1]. Il faut dire que Sylvain Brosseau connaissait la détermination dont pouvait faire preuve Jean-Guy Desjardins pour arriver à ses fins.

Voyons comment s'est tissée ce qui deviendra peu à peu une étroite relation entre les deux hommes. Sylvain Brosseau était entré chez Talvest, une des filiales du groupe TAL, en début de carrière, en 1992. Jean-Guy Desjardins était alors président de TAL. Pendant deux ans, il n'avait jamais eu à travailler, ni de près ni de loin, avec lui. Titulaire d'une maîtrise en informatique de McGill, il avait décroché ses premiers emplois en technologie. Chez Talvest, son rôle était de mettre sur pied l'environnement technologique de l'entreprise.

Trois ans plus tard, en 1995, Jean-Guy Desjardins avait procédé à une restructuration majeure de TAL Gestion globale d'actifs en scindant les activités en six divisions : TAL Gestion globale d'actifs, TAL Gestion privée, TAL Gestion de placements, TAL Gestion marchés institutionnels, TAL Gestion

1 Sylvain Brosseau a accordé une entrevue à l'auteure le 25 septembre 2013.

marchés de détail et Talvest International[2]. Après avoir « laissé la chance au coureur » pendant quelques mois, il demeurait insatisfait des résultats de ce qu'était l'ancienne division Talvest. La croissance s'élevait à un peu plus de 25 %, ce qui était objectivement respectable, mais qui se révélait médiocre si on la comparait à la moyenne de l'industrie, qui dépassait les 35 %. Il décida alors d'aller voir de plus près, temporairement, ce qui pouvait être fait afin de redresser la situation. Après avoir remercié le président en poste, il assuma l'intérim de la division, en attendant de trouver le bon candidat qui le remplacerait.

Quelques semaines plus tard, Sylvain Brosseau recevait un appel de Jean-Guy Desjardins, son nouveau président immédiat par intérim, pour une invitation à luncher. Évidemment, il accepta avec empressement. Au cours du repas, qui s'étira sur plus de trois heures, la conversation fut très variée. En plus de le questionner sur son travail, Jean-Guy Desjardins l'amena à lui parler de sujets plus personnels. Était-il heureux dans son travail ? Avait-il d'autres ambitions professionnelles ? Comment entrevoyait-il son avenir ? Avait-il prévu ce que serait sa situation financière dans 10 ans ? Pratiquait-il un sport en particulier ? Aimait-il les voyages en famille ? Quels étaient ses loisirs ? La place de sa famille dans sa vie par rapport à son travail ? À la fin de cette conversation à bâtons rompus, les deux hommes n'avaient abordé que peu de sujets directement liés au travail, mais ils se quittèrent tous deux enchantés de la rencontre. Sylvain Brosseau parle même de « coup de foudre professionnel ». Les deux hommes s'étaient découvert une communauté de pensée, de style de vie et de valeurs qui scella leur relation future.

2 Voir le chapitre 7.

Au cours des deux années suivantes, Jean-Guy Desjardins prit sous son aile le jeune gestionnaire en lui confiant de plus en plus de responsabilités. Face à ses collègues de travail, ce dernier ne changeait pas de statut. Officiellement, il conservait le même poste, mais en fait, il travaillait sur des projets successifs de trois ou quatre mois dans différents secteurs : marketing, vente, placement, produits, finances. Il prenait soin de ne pas bousculer les gens en place, de sorte que celui qui était entré dans l'entreprise trois ans plus tôt comme simple gestionnaire des technologies ne représentait une menace pour personne. Ses mandats lui étaient confiés directement par le président, en dehors de la hiérarchie officielle. À chaque nouveau mandat, Sylvain Brosseau manifestait une curiosité qui n'avait d'égale que sa motivation et son ardeur au travail. Il voulait réussir pour être digne de la confiance que Jean-Guy Desjardins mettait en lui, sans savoir où cela le mènerait.

Ce n'est qu'après un an et demi, alors que Sylvain Brosseau avait obtenu des succès convaincants dans ses projets, que ses collègues commencèrent à le percevoir autrement. Comme par hasard, les résultats de l'entreprise se redressaient. Les parts de marché de ce qu'était l'ancienne division Talvest dépassaient enfin celles du reste de l'industrie. Pour Jean-Guy Desjardins, l'objectif avait été atteint. Il apparut clair pour tout le monde, rétrospectivement, qu'à la faveur de mandats ponctuels, Jean-Guy Desjardins avait préparé Sylvain Brosseau à devenir président.

De son côté, Jean-Guy Desjardins jugea que son protégé n'était pas encore prêt à assumer un tel poste. Pour le remplacer, il choisit plutôt un gestionnaire d'expérience, Murray Douglas, qui ne venait pas de l'industrie du placement. Il avait été haut dirigeant chez Proctor & Gamble. Pour justifier son choix, il expliqua à Sylvain Brosseau qu'il avait toutes les compétences techniques nécessaires en vente, en placement, en fonds

Jean-Guy Desjardins et Sylvain Brosseau, président et chef de l'exploitation, dans les bureaux de Fiera à Montréal.

Photo : Olivier Samson Arcand / OSA.

communs de placement, en informatique, mais que ce qu'il fallait, à ce moment-là, pour diriger l'entreprise, c'était quelqu'un qui possédait des compétences reconnues en gestion des ressources humaines et en marketing, quelqu'un capable de sortir des sentiers battus et de prendre des risques pour identifier la relève et aider les meilleurs éléments à grandir au sein de l'entreprise. Sylvain Brosseau travailla de près avec Murray Douglas jusqu'en 1998.

Cette année-là, la division Talvest International obtint des résultats remarquables avec ses activités à Hong Kong[3]. Par contre, le secteur européen, où la division était également implantée, laissait grandement à désirer, ce qui plombait indûment les résultats cumulatifs de cette dernière. Jean-Guy Desjardins demanda alors à Sylvain Brosseau de quitter sa division et de se joindre à Talvest International comme adjoint de Gordon Fyfe 29, président et chef de la direction de la division.

Pendant trois ans, Sylvain Brosseau s'acquita de ses tâches consciencieusement. C'était pour lui une occasion rêvée de se familiariser avec les marchés internationaux. Sa formation se poursuivait à un autre niveau. Malheureusement, en 2001, comme on sait[4], un événement majeur devait changer le cours de la vie de Jean-Guy Desjardins. Le changement de garde à la tête de la banque CIBC, qui était coactionnaire de TAL, l'amena à se départir de l'entreprise qu'il avait montée patiemment depuis 30 ans. Extrêmement déçu de voir partir son mentor, Sylvain Brosseau demeura néanmoins chez TAL, qui prit le nom de CIBC Asset Management.

Deux ans plus tard, soit en 2003, retournement de situation pour Sylvain Brosseau : il quitte TAL et accepte avec enthousiasme l'offre de Jean-Guy Desjardins au poste de président et

3 Voir le chapitre 6.
4 Voir le chapitre 7.

29 Gordon Fyfe

Gordon Fyfe est président et chef de la direction de B.C. Investment Management Corporation depuis juin 2014. Auparavant, il avait été, pendant 11 ans, président et chef de la direction de PSP Investment Board, organisme responsable du fonds de retraite des employés de la fonction publique fédérale. Il avait débuté au Canadien Pacifique avant de se joindre à Dominion Securities Pitfield à Londres où il avait été vice-président de JP Morgan de 1986 à 1992. Il a été président des marchés internationaux à la Caisse de dépôt et placement du Québec pendant un an après avoir été président et chef de la direction de TAL International de 1992 à 2001, qu'il a quittée au moment de la vente de TAL à la CIBC. Il est titulaire d'un MBA de l'INSEAD et d'un B. Com. de l'University of British Columbia.

Voir : <http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/person.asp?personId=27848140&privcapId=6890397&previousCapId=46432199&previousTitle=Ceyuan> (consulté le 13 janvier 2015).

chef de l'exploitation de la toute nouvelle entreprise de gestion de placement, alors que lui se réserve le titre de président et chef de la direction et de chef des placements.

La décision n'était pas sans risque pour Sylvain Brosseau puisque Jean-Guy Desjardins pose comme condition qu'il investisse dans l'entreprise en acquérant des actions à son nom. C'est une formule que privilégie Jean-Guy Desjardins. Encore aujourd'hui, chaque fois qu'il recrute un nouveau candidat pour un poste clé, il lui demande de s'engager financièrement en prenant une participation dans l'entreprise. C'est d'ailleurs à cause de cette façon de faire que le pourcentage des actions qu'il détient dans Fiera a diminué avec les années, quoiqu'il s'assure toujours de détenir une position de contrôle. Pour lui, vendre de ses propres actions aux recrues, c'est une des façons imparables de motiver et de fidéliser ses troupes à long terme.

Sylvain Brosseau confie qu'il n'a pas hésité une seconde et qu'il a alors hypothéqué la grande majorité de ses biens, confiant qu'une offre provenant de Jean-Guy Desjardins porterait ses fruits un jour. Il quittait un emploi sûr dans une entreprise aux revenus croissants*, pour un saut dans l'inconnu, sous la direction exaltante de son ancien président de chez TAL. Celui qui est de nouveau son président lui confie la gestion interne comme la distribution, le contentieux, les finances, la technologie et l'arrière-guichet de la nouvelle entreprise.

La gestion des ressources humaines revêt immédiatement beaucoup d'importance puisqu'il s'agit d'évaluer le personnel venu d'Elantis et de structurer les nouvelles équipes autrement. À ce poste stratégique en ressources humaines, il recrutera Alain St-Hilaire, un autre ancien de TAL. Comme pour Sylvain Brosseau, le nouveau vice-président, ressources humaines et communications corporatives devra s'engager financièrement dans la nouvelle entreprise, et il le fera avec le même enthousiasme que Sylvain Brosseau.

Comme Jean-Guy Desjardins, Alain St-Hilaire est diplômé de HEC Montréal. Après avoir passé huit ans comme conseiller en ressources humaines, il entre chez Domtar à titre de responsable du recrutement et de la planification de la relève, puis responsable de la rémunération. Il est directeur du Service des ressources humaines lorsqu'il quitte la papetière en 1995. Après un passage de deux ans chez Relizon, il est recruté par TAL comme vice-président, ressources humaines où il restera jusqu'en 2002, au moment où Jean-Guy Desjardins lui demandera d'agir comme consultant, d'abord chez Centria, puis chez Fiera Capital**.

C'est donc à un gestionnaire d'expérience et collaborateur de longue date que Jean-Guy Desjardins confiera l'important dossier des ressources humaines pour la nouvelle entreprise. Dès son entrée en poste, Alain St-Hilaire s'attachera à constituer

*

En 2014, les actifs sous gestion de CIBC Asset Management s'élèvent à 75,6 milliards au Canada et atteignent la barre des 100 milliards si l'on comprend l'actif sous gestion de nature institutionnelle. Voir : <http://www.finance-investissement.com/nouvelles/gestion-d-actifs-cibc/a/57940> (consulté le 20 décembre 2015).

**

Après avoir quitté TAL, Alain St-Hilaire prend dix mois de sabbatique pour écrire un livre humoristique intitulé *Travailler c'est trop... drôle. Petit traité de réflexions et d'anecdotes sur les légendes et la réalité des gestionnaires en ressources humaines*, Éditions Tremplin, 2004, 128 p. Le livre a été en nomination pour le Prix du livre d'affaires 2005 de la Coop HEC Montréal.

les nouvelles équipes à partir des candidatures retenues de chez Elantis, qu'il doit intégrer à celles qui sont déjà en place. C'est également lui qui élaborera et gérera une politique de rémunération et de formation.

Avec le recrutement d'Alain St-Hilaire, la haute direction comprend dès lors un président, chef de la direction et chef des placements, un président et chef de l'exploitation, et un vice-président, ressources humaines qui sont tous les trois des actionnaires à part entière d'une entreprise établie sur des bases solides. Les trois partagent les mêmes valeurs et la même perspective sur la croissance de l'entreprise en devenir. Il reste à lui trouver une nouvelle raison sociale.

Même s'il aurait aimé donner son nom à son entreprise de gestion de placement, Jean-Guy Desjardins sait depuis toujours que la chose est impossible à cause de la forte présence au Québec des Caisses Desjardins. Le nom de Desjardins est donc proscrit pour lui. Il soumet plusieurs raisons sociales aux autorités, mais toutes sont déjà prises.

De guerre lasse, il demande un jour à son adjointe, Ginette Sauvé, de lui faire des suggestions de noms originaux. Après quelques jours de remue-méninges avec ses proches, elle lui propose deux possibilités : Centria et Fiera. Il soumet alors ces deux raisons sociales, pour apprendre enfin qu'aucune des deux n'avait encore été réservée. Il est séduit : ce sera le nom de Fiera Capital, qu'il donnera à l'entreprise qu'il vient de fonder à Montréal à partir d'Elantis, et celui de Centria, qui remplacera Contramax pour l'entreprise de Laval[5]. Pour Fiera Capital, Jean-Guy Desjardins établit immédiatement ses priorités stratégiques : d'abord, il veut élargir la société à l'échelle canadienne. Pour ce faire, il ouvre rapidement un bureau à Toronto. Sa deuxième priorité est de développer le créneau de

5 Voir le chapitre 8.

la gestion des fortunes privées, parallèlement à la gestion institutionnelle des fonds de retraite. La stratégie reposera donc sur une croissance à la fois géographique et structurelle.

Cette double stratégie s'explique parce qu'il sait pertinemment que pour survivre dans le monde du placement, les entreprises de gestion de portefeuille doivent avoir d'une part, au minimum, des activités à la grandeur du pays et d'autre part, compter sur une importante masse critique d'actifs sous gestion. En effet, la rémunération des gestionnaires de placement et des employés hautement spécialisés accapare une part de plus en plus importante des revenus, compte tenu des forces du marché qui jouent sur cette précieuse et rare main-d'œuvre. Pour garder les meilleurs, il faut en quelque sorte « suivre la parade » constamment, à défaut de quoi certains peuvent être tentés d'aller voir un ailleurs plus payant, après avoir acquis une solide expérience pratique.

Pour faire face à ce phénomène aussi coûteux qu'imparable, toute entreprise de gestion de placement n'a pas d'autre choix que d'augmenter constamment son chiffre d'affaires, sa base d'opération et ses revenus, en poursuivant la croissance de son offre de produits, du nombre et de la qualité de ses clients et surtout celle de ses actifs sous gestion. Ce qui explique, pour une large part, le nombre de fusions et d'acquisitions qui sont survenues dans l'industrie du placement depuis une décennie, où le mot d'ordre est « Croîs ou meurs ».

Par ailleurs, Jean-Guy Desjardins est également conscient que pour faire augmenter les actifs sous gestion, la croissance organique serait trop lente. Il n'a pas cette patience. Pour cette fin, il constitue, dès le départ, un budget annuel d'acquisitions à même les revenus annuels de Fiera Capital. En 2004, un an après son retour officiel dans l'industrie du placement, Jean-Guy Desjardins a consciencieusement tout mis en place pour que Fiera Capital prenne son véritable envol.

CHAPITRE 10 /

Des acquisitions ciblées

La première entreprise sur laquelle Jean-Guy Desjardins jette son dévolu, en 2005, est la petite maison de gestion de placement Senecal Investment Counsel basée à Toronto. Bien qu'elle ne compte que trois professionnels de la finance et à peine un milliard d'actifs sous gestion, cette société lui permet de se constituer une tête de pont dans la Ville Reine. Il acquerra l'année suivante YMG Capital Management (YMG), toujours à Toronto. Cette fois, l'acquisition lui apporte une expertise en gestion d'obligations et des portefeuilles de compagnies d'assurance, tout en doublant d'un coup les actifs sous gestion de Fiera Capital, rien de moins.

La croissance se poursuit ensuite à bon rythme pendant cinq ans, ce qui permet d'augmenter le budget d'acquisitions annuellement. En 2010, soit cinq ans plus tard, Jean-Guy Desjardins pilote avec Sylvain Brosseau la fusion avec Sceptre Investment Counsel Limited (Sceptre), qui s'inscrit dans la

même stratégie de croissance que les deux acquisitions précédentes. Cette année-là, avec 22 milliards d'actifs, dont plus de la moitié est à l'extérieur du Québec, Fiera Capital figure parmi les plus grandes sociétés indépendantes de gestion, derrière Jarislowsky Fraser (47 milliards), Addenda Capital (33 milliards) et Letko Brosseau (24 milliards)[1]. Cette dernière acquisition marque une étape cruciale parce que Sceptre étant une société ouverte, Fiera Capital doit alors faire son entrée sur les marchés boursiers. De société fermée, Fiera Capital devient ainsi une société ouverte devant rendre des comptes auprès des organismes de réglementation.

L'année 2012 marque un autre grand coup avec l'acquisition de Gestion de portefeuille Natcan inc., filiale de la Banque Nationale du Canada (Banque Nationale) fondée en 1990 dans le but d'y regrouper la gestion de portefeuille pour des caisses de retraite, des compagnies d'assurance, des fondations et des institutions religieuses. S'y greffent également la gestion de fonds communs de placement et la gestion de fortunes privées. En 2012, les actifs sous gestion de Natcan s'élevaient à 25 milliards de dollars.

Avec l'acquisition de la filiale de la Banque Nationale, Fiera franchit une étape marquante de sa croissance en élargissant considérablement l'importance de ses actifs sous gestion, de même que l'éventail et la profondeur de ses stratégies de placement. En contrepartie, la Banque Nationale acquiert une tranche de 35 % de la propriété de Fiera Capital qui, détail important, est accompagnée d'un droit antidilution. Les deux

1 Voir : Stéphanie Grammond, « Le doublé d'un entrepreneur de la finance », *La Presse*, 13 mars 2010, <http://affaires.lapresse.ca/economie/canada/201003/12/01-4260199-le-double-dun-entrepreneur-de-la-finance.php> (consulté le 13 janvier 2015).

institutions y trouvent leur compte. Depuis lors, le conseil d'administration de Fiera Capital comprend 11 membres, dont deux représentent le Mouvement Desjardins et deux autres la Banque Nationale[2].

Dans une entrevue au journaliste Guillaume Poulin-Goyer[3], Louis Vachon 30, président de la Banque Nationale, explique sa décision de se départir de la filiale Natcan après 12 années d'activité.

Louis Vachon, président de la Banque Nationale du Canada, honore Jean-Guy Desjardins lors du gala du Top 25 de l'industrie financière du Québec en février 2015.

Photo : Martin Laprise.

2 Le 23 janvier 2017, Fiera Capital annonçait la nomination de Martin Gagnon, premier vice-président à la direction, Gestion de patrimoine, de la Banque Nationale et coprésident et cochef de la direction de la Financière Banque Nationale, à titre d'administrateur et membre du conseil de la Société, en remplacement de Louis Vachon comme représentant de la Banque Nationale. Source : <http://www.newswire.ca/fr/news-releases/fiera-capital-annonce-un-changement-a-son-conseil-dadministration-611511705.html> (consulté le 24 janvier 2017).

3 Guillaume Poulin-Goyer, « Six questions à Louis Vachon et à Jean-Guy Desjardins », *Finance et Investissement*, 27 février 2012, <http://www.finance-investissement.com/nouvelles/industrie/six-questions-a-louis-vachon-et-jean-guy-desjardins/a/41013> (consulté le 7 janvier 2015).

30 Louis Vachon

Louis Vachon est président et chef de la direction de Banque Nationale Groupe financier depuis juin 2007. Il était auparavant chef de l'exploitation, un poste qu'il occupait depuis juillet 2006. De janvier 2005 à juillet 2006, Louis Vachon a agi à titre de président du conseil d'administration de Groupe Financière Banque Nationale et de Gestion de portefeuille Natcan. Il a également assumé les responsabilités de chef de la direction de Financière Banque Nationale. M. Vachon a commencé sa carrière en 1986 chez Lévesque Beaubien. De 1990 à 1996, il a travaillé pour BT Bank of Canada, filiale canadienne de Bankers Trust, notamment en tant que président et chef de la direction. M. Vachon s'est de nouveau joint à Banque Nationale Groupe financier en 1996 – d'abord comme président et chef de la direction de Gestion de placements Innocap, puis, l'année suivante, comme premier vice-président, Trésorerie et Marchés financiers. Il est titulaire d'une maîtrise en finance internationale de la Fletcher School et d'un B.A. en économie du Bates College, en plus d'être analyste financier agréé (CFA). En octobre 2014, la Banque Nationale du Canada compte 205 milliards de dollars d'actifs et emploie près de 20 000 personnes.

Voir : <http://www.colloque.educaloi.qc.ca/fr/conferenciers/m-louis-vachon-69> et <http://www.bnc.ca/fr/a-propos-de-nous/nouvelles/salle-de-presse.html> (consultés le 13 janvier 2015).

En premier lieu, il cite son souci, partagé par ses nouveaux partenaires, le Mouvement Desjardins (déjà actionnaire[4]) et Fiera Capital, de protéger leurs actionnaires et leurs clients. Autre raison : créer un gestionnaire de portefeuille d'envergure nationale et internationale à Montréal qui va générer davantage d'emplois de haut niveau à Montréal à long terme

4 Voir le chapitre 9. Avec cette transaction, la participation du Mouvement Desjardins, qui était de 30 % en 2002 lors de la vente d'Elantis, passe de 17,12 % à 11,2 %. Voir : Guillaume Poulin-Goyer, « Louis Vachon : "Ceci n'est pas une prise de contrôle rampante" », *Finance et Investissement*, 28 février 2012, <http://www.finance-investissement.com/nouvelles/industrie/louis-vachon-ceci-n-est-pas-une-prise-de-controle-rampante/a/41025> (consulté le 7 janvier 2015).

dans le secteur financier. Il juge que Natcan était mûre pour une transaction parce qu'elle n'avait pas la taille suffisante, et qu'en la regroupant avec Fiera, il en ressortirait un meilleur gestionnaire de placement basé à Montréal.

Il soutient que bien que le Mouvement Desjardins et la Banque Nationale soient des « concurrents féroces », ils ont prouvé dans le passé qu'ils pouvaient travailler ensemble « pour le bien de la communauté financière ». Dans une autre livraison du même journal[5], il précisera que la vente de Natcan à Fiera n'est pas une « prise de contrôle rampante » et qu'il n'a nullement l'intention d'augmenter à long terme la participation de la Banque dans Fiera. Il se réjouit par ailleurs que la transaction donne à Fiera accès au réseau de distribution de la Banque et permette la création de nouveaux produits, tant sur le plan institutionnel que sur celui du marché de détail, « comme des produits alternatifs, d'immobilier et d'infrastructure ». La Banque Nationale ne se retire pas pour autant de la gestion de portefeuille, ajoute-t-il, précisant que plus de 1 000 conseillers de plein exercice de la Financière Banque Nationale, en plus des planificateurs financiers, vont continuer d'être actifs dans le secteur du conseil en placement.

Quant à Jean-Guy Desjardins, toujours dans le même article, il énumère les nombreuses raisons qui l'ont amené à vouloir acquérir Natcan. La première a trait aux trois stratégies d'investissement de Natcan dans des titres de petite capitalisation canadiens, nord-américains et mondiaux, alors que Fiera n'avait que des titres de petite capitalisation canadiens. La deuxième concerne un produit pour lequel Natcan obtenait d'excellents résultats et que Fiera ne possédait pas pour la clientèle des

5 Guillaume Poulin-Goyer, « Louis Vachon : "Ceci n'est pas une prise de contrôle rampante" », *Finance et Investissement*, 28 février 2012, <http://www.finance-investissement.com/nouvelles/industrie/louis-vachon-ceci-n-est-pas-une-prise-de-controle-rampante/a/41025> (consulté le 7 janvier 2015).

caisses de retraite et des compagnies d'assurance. Il s'agit d'un produit d'arrimage du passif et de l'actif (appelé en anglais *Liability Driven Investment*) dans une stratégie d'investissement en titres à revenus fixes à long terme. Cet ajout va permettre à Fiera de profiter éventuellement d'une hausse des taux d'intérêt, une opportunité dont l'ampleur lui échappe. En troisième lieu, Jean-Guy Desjardins considère que Natcan possède une équipe très performante en gestion d'obligations corporatives, en gestion d'actions privilégiées et en gestion d'obligations à haut rendement menant une «stratégie valeur» dont Fiera peut tirer de larges bénéfices.

Dans un autre ordre d'idées, Jean-Guy Desjardins souligne l'importante capacité de distribution de la Banque Nationale pour les produits de placement dans le marché de détail. Alors qu'auparavant, Fiera avait 80 % de ses affaires en gestion institutionnelle, 16 % en solutions aux investisseurs et 4 % en gestion privée, l'acquisition de Natcan rééquilibre ses parts avec 53 % dans le secteur institutionnel et 45 % dans le détail. L'entente prévoit la mise sur pied d'une équipe de soutien dédiée à la Banque Nationale afin d'activer la vente de produits de détail, comme cela existait déjà vis-à-vis du Mouvement Desjardins depuis l'acquisition d'Elantis en 2003. Cette mesure empêche en même temps que les produits de Desjardins et ceux de la Banque Nationale se confondent les uns les autres, grâce à l'application de stratégies de placement distinctes.

Cette acquisition d'une filiale de banque n'est pas sans rappeler à Jean-Guy Desjardins la saga qui avait entouré la longue relation entre TAL et la CIBC. D'abord l'achat par TAL en 1994 d'une filiale de la Banque, avec mandat exclusif de gestion d'actifs, assorti d'un droit de veto pour la CIBC sur les investissements de TAL dépassant le cap des 10 millions de dollars. Puis l'achat hostile par la CIBC, en 2001, de TAL dont

elle devenait propriétaire à 100 %[6]. Il en a retenu, les deux fois, plusieurs leçons qu'il met en pratique avec la transaction entourant Natcan.

Autre différence : aucun droit de veto n'est greffé à l'entente, ni pour la Banque Nationale ni pour Fiera. Enfin, cette fois, c'est Jean-Guy Desjardins qui, par le truchement de Fiera, est l'acquéreur d'une filiale de banque. La situation est inversée. Au lieu de vendre son entreprise à une banque, c'est lui qui achète une importante filiale d'une banque. Voilà un beau retournement de situation, se dit-il, d'autant plus que le fondateur de Fiera Capital franchit ainsi un moment charnière, car, dès juin 2013, Fiera atteint le chiffre fatidique de 65 milliards de dollars qui correspond à la valeur en actifs sous gestion dont il a dû se départir en 2001, lors de la vente de TAL à la CIBC.

Rétrospectivement, depuis la fondation de Fiera Capital en 2003, les actifs sous gestion seront donc passés en 10 ans de 5 milliards, à l'époque d'Elantis, à 65 milliards en 2013, dopés par l'acquisition bien ficelée par Jean-Guy Desjardins de Natcan.

Par la suite, grâce à des rendements soutenus et à sa stratégie continue d'acquisitions ciblées, la croissance s'est poursuivie à un rythme constant, parfois accéléré selon les occasions qui se présentaient. Notons qu'en plus de Natcan, Fiera Capital a fait l'acquisition, en 2012, de Canadian Wealth Management Group Inc. et de Roycom inc. de Halifax. L'année 2013 sera aussi chargée, car elle verra l'acquisition, en janvier, d'actifs institutionnels d'UBS Global Asset Management (Canada) Inc., et en mai, de certains actifs de gestion alternative de placement de GMP Limited Partnership. Dans le cas des actifs institutionnels d'UBS, il s'agissait d'une clientèle internationale, notamment d'importantes compagnies d'assurance britanniques, possédant des actifs canadiens devant être gérés au Canada. De plus, la

6 Voir le chapitre 7.

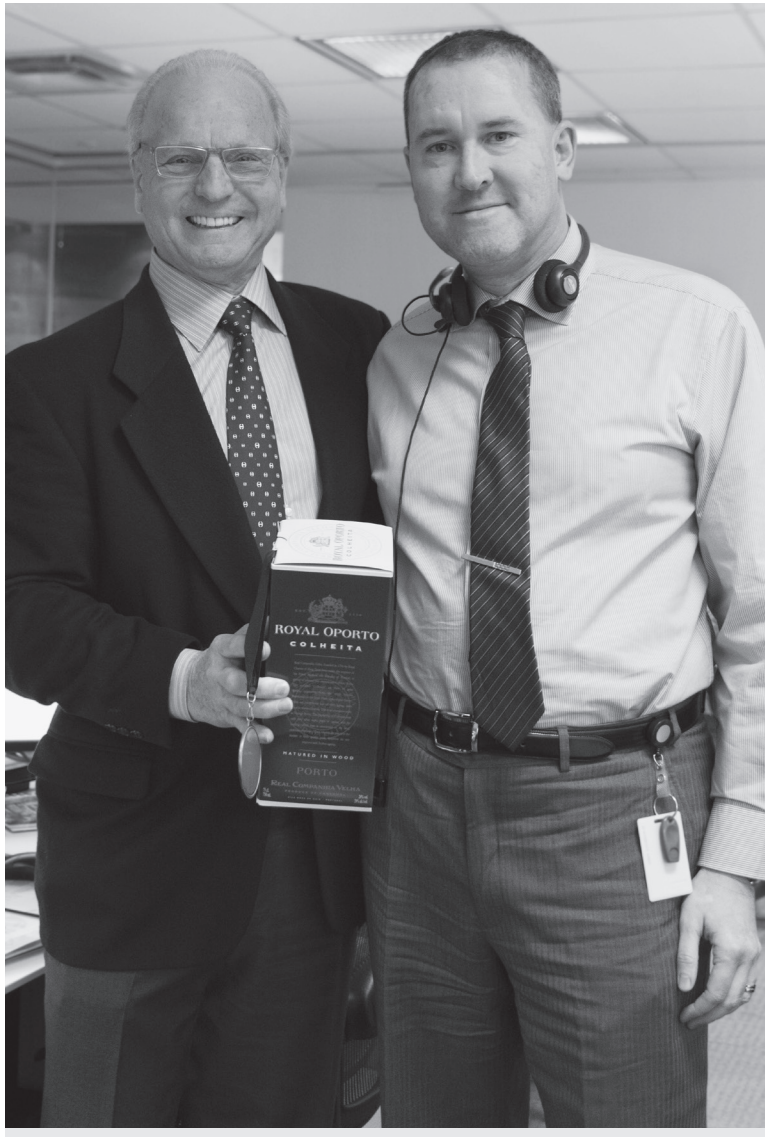
transaction UBS donnait accès à un bassin potentiel d'autres importants clients internationaux. Finalement, en octobre de la même année, ce seront Bel Air Investment Advisors LLC et Wilkinson O'Grady & Co, Inc., deux gestionnaires de patrimoine américains.

Du côté des entreprises acquises, pour que la transaction se révèle une réussite après coup, il faut qu'elles y voient aussi des avantages. À cet égard, Fiera possède des atouts indéniables. D'abord, sa réputation de viser le long terme, en réinvestissant annuellement une partie importante de ses revenus dans des compétences, dans des outils de gestion et dans une technologie de pointe, amène les entreprises acquises à penser que leurs clients bénéficieront de plus-values importantes. L'autre avantage que peut faire valoir Fiera, c'est son système distinct de rémunération basé sur une mesure scientifique et transparente de la performance des gestionnaires de portefeuille et de leurs équipes. Nous y reviendrons plus loin.

En 2017, Fiera Capital affiche plus de 112 milliards d'actifs sous gestion à la suite de l'acquisition, en 2016, de la firme américaine Apex Capital Management[7] et de Charlemagne Capital, un gestionnaire londonien d'actifs[8]. En outre, de moins de 10 qu'elles étaient en 2003, les stratégies de placement s'élèvent à plus de 60. En plus de Montréal et Toronto, l'entreprise a maintenant des bureaux à Calgary, Vancouver, Halifax, New York (avec Fiera Asset Management USA et Wilkinson O'Grady & Co., Inc.) et à Los Angeles (avec Belair Investment Advisors). Elle compte plus de 600 employés dont plus de 150 professionnels du placement.

7 Voir Richard Dufour, « Fiera Capital fait une acquisition en Ohio », *La Presse*, 29 février 2016, <http://affaires.lapresse.ca/economie/services-financiers/201602/29/01-4955929-fiera-capital-fait-une-acquisition-en-ohio.php> (consulté le 24 mai 2016).

8 Agence QMI, « Fiera Capital fait une acquisition à Londres », *Journal de Montréal*, le 1er octobre 2016, p. 55.



Jean-Guy Desjardins félicite Frédérick Bérubé, gagnant des Jeux économiques 2015.

Photo : Archives corporatives Corporation Fiera Capital.

S'y greffent trois entités affiliées : d'abord, Fiera Axium Infrastructure inc., fondée en 2008, spécialisée en investissements dans des infrastructures ; ensuite, Fiera Immobilier limitée, créée en 2011 et fusionnée avec Roycom inc., en 2012, spécialisée en placements immobiliers ; et enfin, Fiera Quantum, spécialisée dans la gestion alternative (en anglais *hedge funds*). Toutes trois sont des coentreprises ou des partenariats dont Fiera Capital est un actionnaire important.

À ce jour, la stratégie de croissance par des fusions ou des acquisitions se poursuit, et les critères de décision demeurent les mêmes qu'au début. En premier lieu, il faut que Jean-Guy Desjardins et Sylvain Brosseau soient d'accord sur le choix de l'entreprise visée devant s'inscrire dans la stratégie d'expansion géographique et structurelle de Fiera Capital. Les entreprises acquises comprennent souvent d'importants portefeuilles de placements en gestion privée, ou encore en gestion de fonds de retraite comportant des stratégies particulières de placement. Il faut mesurer l'incidence que ces nouvelles stratégies de placement vont avoir sur le processus d'optimisation du portefeuille des clients de Fiera, et ce, en conformité avec la politique de croissance et de synergie par rapport aux secteurs et aux types de portefeuilles déjà structurés.

Le deuxième critère est que les deux dirigeants doivent s'entendre sur le choix des personnes qui resteront ou non en place une fois la transaction bouclée. Les deux hauts dirigeants comptent toujours, pour ce faire, sur l'étroite collaboration d'Alain St-Hilaire, vice-président principal, ressources humaines, lequel partage la même vision de l'entreprise à moyen et à long terme.

Ce processus de sélection est loin d'être rapide. Peu s'en faut. Mais Jean-Guy Desjardins fait montre d'une patience remarquable en cette matière. Il considère que l'enjeu de sélectionner des collaborateurs en qui il peut avoir pleinement

confiance vaut la peine d'y consacrer le temps et les efforts requis. Il vise la solidité de l'engagement personnel et financier à moyen et à long terme de la part de chacun, et il prend les moyens pour repérer les bonnes personnes. Les gestionnaires de portefeuille uniquement mus par le désir de s'enrichir rapidement sont vulnérables. Ils ne l'intéressent pas.

En outre, autre critère cardinal de décision : le choix des présidents des entreprises acquises ou fusionnées. Les entrevues de sélection des hauts dirigeants revêtent une importance capitale, car il faut s'assurer entre autres de trois conditions *sine qua non* : une communauté de valeurs, une convergence avec la culture entrepreneuriale et une adhésion à la stratégie générale de Fiera.

Dans le processus de recrutement, Jean-Guy Desjardins ne se fie pas uniquement aux entrevues ou aux tests traditionnels en gestion des ressources humaines. Il tient à rencontrer lui-même, personnellement, ses futurs collaborateurs, comme il l'avait fait avec Sylvain Brosseau à l'époque de TAL, souvent dans des contextes qui faciliteront des échanges informels, si possible révélateurs des valeurs qui les animent.

Il raconte que d'un commun accord avec Sylvain Brosseau, il avait un jour presque arrêté son choix sur un candidat pour gérer une filiale nouvellement mise sur pied à la suite d'une acquisition importante. Sur papier, le profil et le dossier étaient impeccables. Les qualifications professionnelles, l'expérience et la volonté d'investir personnellement dans l'entreprise, sans parler des performances remarquables : tout y était. Il restait à voir si le candidat s'intégrerait bien à la culture d'entreprise que Jean-Guy Desjardins avait mise en place, définie par des valeurs professionnelles comme l'éthique, l'approche client, le travail d'équipe et le transfert de connaissances, la responsabilité et l'esprit entrepreneurial, en plus d'autres valeurs personnelles

comme le respect humain, l'écoute des besoins des employés et une sensibilité par rapport à certaines dimensions humaines plus délicates.

Les deux hommes invitèrent le candidat à un dîner. Au cours du repas, alors que les convives étaient mis en confiance dans une atmosphère de cordialité, l'aspirant gestionnaire se mit à parler de but en blanc de sa relation conflictuelle avec sa mère. Il ne savait pas comment régler ce problème personnel. Sur le coup, Jean-Guy Desjardins et Sylvain Brosseau ne réagirent pas à ses propos, mais ils n'en pensaient pas moins. Sans le savoir, le candidat s'était retiré lui-même de la lice.

Ce n'était pas le fait que le prétendant au poste avait des problèmes personnels qui les rebutait. C'était qu'il en avait fait étalage et les importait au travail, sans pudeur et sans retenue, avec deux personnes pratiquement inconnues et avec qui il aspirait à établir une relation professionnelle. Le manque de jugement, de discrétion et de délicatesse envers sa mère avait de plus suffi pour l'exclure de la courte liste des candidats, malgré son curriculum vitæ impressionnant.

Une telle stratégie de croissance interne et externe suppose la mise sur pied de structures de fonctionnement adaptées aux objectifs visés. En 2015, Fiera Capital compte un comité stratégique qui réunit quatre personnes : Jean-Guy Desjardins à titre de président du conseil et chef de la direction, Sylvain Brosseau comme président et chef de l'exploitation, Alain St-Hilaire, vice-président principal, ressources humaines, et Sylvain Roy, chef des placements. Les réunions sont hebdomadaires. S'y ajoute un comité de gestion comprenant, outre Jean-Guy Desjardins et Sylvain Brosseau, 10 personnes choisies dans des postes clés de l'entreprise. Dans ce cas, les réunions sont mensuelles.

La culture de l'entreprise est non seulement fondée sur des valeurs professionnelles et personnelles fondamentales, mais sur une philosophie d'entrepreneuriat. En effet, les leaders des unités d'affaires en placement comme en service à la clientèle sont tous imputables de leurs résultats et de ceux des membres de leur équipe, ce qui dote Fiera Capital d'un modèle d'affaires unique en tant qu'entreprise de gestion de portefeuille.

CHAPITRE 11 /

Un modèle d'affaires unique

« Je joue au hockey, je joue au golf, je fais du vélo, mais mon véritable *hobby*, c'est de travailler avec vous chez Fiera. » Voilà comment Jean-Guy Desjardins répondit à Sylvain Roy[1], à l'époque son chef adjoint du Bureau du chef des placements, lorsque ce dernier lui demanda un jour quels étaient ses loisirs préférés.

Tout au long de sa vie professionnelle, Jean-Guy Desjardins s'est toujours défini avant tout par son travail. Non pas qu'il ne fait que cela. Bien sûr, il s'intéresse à divers domaines autres que le placement. Par exemple, il se rend régulièrement à New York pour assister à des comédies musicales sur Broadway. Comme membre du conseil d'administration de l'Orchestre symphonique de Montréal, il ne manque pas d'être présent lors de concerts prisés. Pour maintenir la forme, il s'entraîne au moins trois fois par semaine et il consacre ses week-ends à des activités sportives en famille - ski ou vélo selon les saisons. Mais son intérêt véritable, ce qui le passionne plus que tout, ce à quoi

1 Sylvain Roy a accordé une entrevue à l'auteure le 18 septembre 2013.

il pense le plus naturellement, ce qui oriente ses lectures, ce sont des questions liées au bon fonctionnement et à la croissance de Fiera.

Un autre de ses traits de caractère est que non seulement il aime réfléchir, mais il recherche les joutes intellectuelles avec des challengers qui le forceront à pousser plus loin sa compréhension des choses, et réciproquement. Il est toujours prêt à provoquer quiconque conteste ses positions. C'est bien connu que lorsque le président et chef de la direction vous convoque pour une réunion, vous devez être bien préparé à débattre avec logique et rigueur, car chez Fiera, les joutes intellectuelles sont une façon de fonctionner, et ce, à tous les niveaux depuis les tout débuts.

Lorsque le moment fut venu, en 2002, de donner à sa nouvelle entreprise un modèle d'affaires, Jean-Guy Desjardins l'avait déjà en tête parce qu'il y avait beaucoup réfléchi. Il ne répéterait pas les erreurs du passé. Il se souvenait entre autres de ce qu'il avait fait chez TAL pour contrer l'engourdissement de ses troupes et la bureaucratisation qui menaçait de s'installer alors que l'entreprise avait atteint un niveau élevé de croissance. On se souviendra que pour donner plus de souplesse aux équipes de placement et pour décentraliser les opérations, il avait décidé de scinder l'entreprise en six divisions autonomes[2].

L'opération était de taille, mais il jugeait nécessaire de bousculer les équipes et même de transformer de fond en comble le modèle d'affaires de TAL, laquelle était en activité depuis plus de 15 ans. Pour mener à bien ce bouleversement organisationnel à ce moment-là, il avait pu compter sur son vice-président aux ressources humaines, Alain St-Hilaire. Après de nombreuses

2 Voir le chapitre 7.

discussions musclées, celui-ci mit au point de nouvelles politiques de rémunération dont la mise en œuvre détaillée fut planifiée de façon systématique.

Le but était d'introduire un changement drastique dans la culture d'entreprise de TAL, de façon à favoriser à l'avenir des comportements entrepreneuriaux. L'opération, bien que réussie sur le plan organisationnel, avait été ardue et n'avait pas donné tous les fruits que Jean-Guy Desjardins en attendait. Sans doute parce que l'entreprise était rendue à un stade de développement avancé, où les habitudes et les perspectives sont difficiles à changer en profondeur.

Avec Fiera, il s'y prendrait autrement. Cette fois, le modèle d'affaires se caractériserait, dès le départ, par une culture axée sur des valeurs fondamentales très claires, dont la première est le souci du client dont on voudra surpasser les attentes et conserver la confiance, et avec qui on voudra établir des relations à long terme.

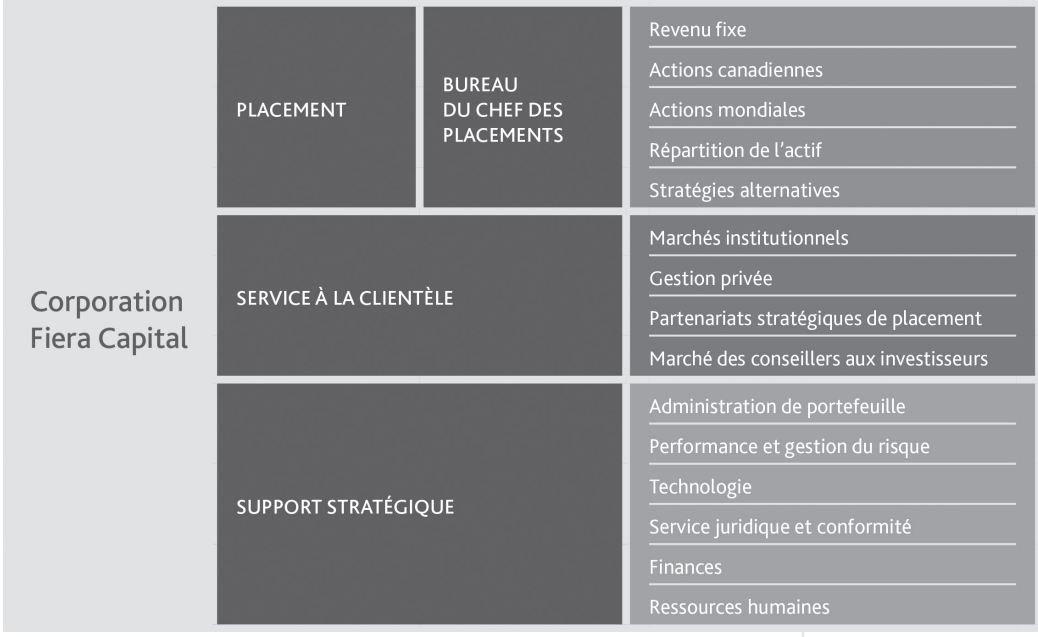
Aussi élevée dans les priorités, il place une éthique irréprochable, qui a toujours été sa marque tout au long de sa carrière. Jumelée à l'application des plus hautes normes d'intégrité, de professionnalisme et de gouvernance, elle doit guider l'établissement de principes d'affaires directeurs et la mise en œuvre des pratiques de gestion.

Le travail d'équipe et le transfert des connaissances sont également à la base des comportements des professionnels spécialisés en placement sur lesquels Jean-Guy Desjardins insistera. Ainsi, il encourage fortement la collaboration et le partage des connaissances et des idées entre les équipes de placement, de même que la responsabilité et l'imputabilité en ce qui a trait à la gestion de portefeuille et aux rendements générés par les produits financiers et les fonds de placement.

Enfin et surtout, telle que Jean-Guy Desjardins l'établira, la culture d'entreprise de Fiera devra être axée sur l'entrepreneuriat. Dans l'organigramme corporatif de l'entreprise (figure 1), dans le service à la clientèle et dans le support stratégique, de même que dans les processus de fonctionnement des équipes de placement (figure 2) et dans la politique de rémunération, tout doit converger en ce sens.

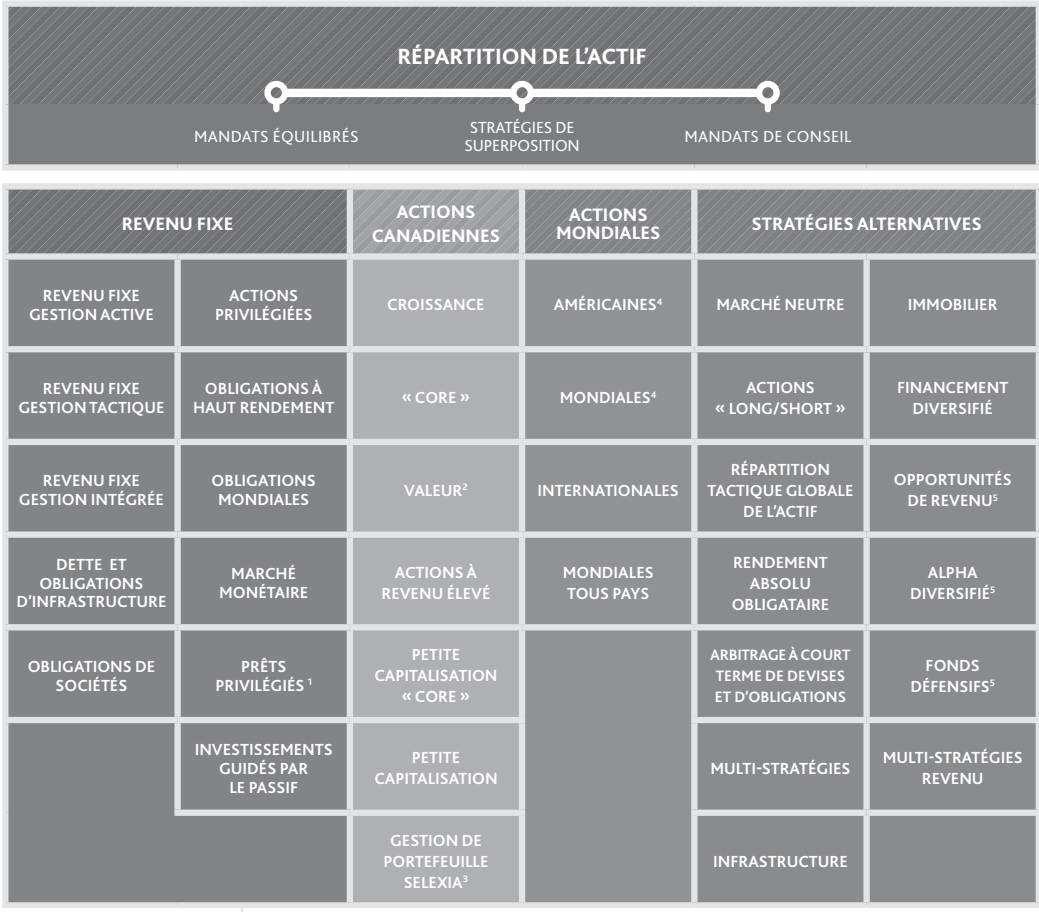
L'organigramme corporatif est décliné, pour le placement, selon cinq classes d'actifs : revenu fixe, actions canadiennes, actions mondiales, répartition de l'actif et stratégies alternatives. Le Bureau du chef des placements chapeaute

FIGURE 1 / **Organigramme corporatif de Fiera (juin 2015)**



Source : Document fourni par Fiera Capital le 10 décembre 2015.

FIGURE 2 / **Équipes de placement de Fiera (juin 2015)**



Source : Document fourni par Fiera Capital le 10 décembre 2015.

directement les équipes de placement à qui incombe la responsabilité d'élaborer et de gérer les différents fonds de placement.

Le service à la clientèle comprend quatre secteurs de distribution placés sous la responsabilité d'autant de dirigeants : les marchés institutionnels, la gestion privée, les partenariats stratégiques de placement et le marché des conseillers aux investisseurs. Leur tâche consiste à distribuer à ces clientèles les produits financiers et les fonds de placement générés en amont par les équipes de placement.

Quant aux activités de support stratégique, elles sont divisées en six domaines : administration de portefeuille, performance et gestion du risque, technologie, service juridique et conformité, finances et ressources humaines. Ces services fonctionnels sous-tendent les activités des équipes de placement et de celles de distribution. Fiera s'attend à ce que les responsables, toutes catégories confondues (placement, distribution et support), adhèrent formellement à une culture organisationnelle basée sur l'esprit d'entrepreneuriat.

Dans l'univers du placement, il y a des centaines de façons de gérer l'argent. Chez Fiera, les équipes de placement sont au cœur de l'activité de gestion de portefeuille. Réparties par classe d'actifs, elles sont subdivisées à leur tour en autant de produits financiers particuliers (figure 2).

La structure peut paraître complexe, mais en fait, il n'en est rien. Elle est simplement découpée avec précision, presque au scalpel. Chaque équipe s'occupe de produits financiers de même nature, et de rien d'autre. Jean-Guy Desjardins préfère en effet ajouter des équipes distinctes au fur et à mesure que de nouveaux produits financiers sont offerts, plutôt que d'augmenter le nombre de produits financiers affectés à l'une ou l'autre des équipes existantes. L'objectif est d'éviter de grossir

indûment la taille des équipes afin de préserver leur cohésion interne et l'esprit d'entrepreneuriat, en même temps que la flexibilité et le potentiel de croissance pour l'entreprise en général. Ainsi, grâce à cette structure modulaire, le nombre d'équipes de placement peut augmenter sans limite et répondre au plus vaste éventail possible de clientèles, sans qu'elles voient leur expertise et leurs marges de manœuvre s'étioler.

Quant au Bureau du chef des placements, il comprend jusqu'en 2015, outre Jean-Guy Desjardins comme chef des placements, trois chefs adjoints : François Bourdon, Sylvain Roy et Rodrigue Lussier. Plutôt que de prendre des décisions concernant directement les opérations des équipes de placement, son rôle est un de monitorage.

De concert avec les responsables du service à la clientèle, le Bureau du chef des placements veille en premier lieu à ce que les équipes de placement se focalisent sur ce qu'elles font de bien et sur ce qu'on attend d'elles. Si, à l'examen, on constate que certaines de leurs décisions s'écartent des stratégies de placement qui les caractérisent, le Bureau du chef des placements rencontrera les chefs d'équipe, souvent accompagnés de membres d'équipe, et discutera de mesures à prendre pour garder le cap. Le but est de maintenir la qualité et l'intégrité des produits dans lesquels les équipes concernées sont spécialisées.

En deuxième lieu, il voit aussi à ce que les équipes fournissent des produits et un service de qualité qui se traduiront par des performances et des rendements conformes aux objectifs fixés et à la politique de gestion du risque, autre responsabilité capitale du Bureau du chef des placements.

En troisième lieu, le Bureau du chef des placements s'assure que les équipes de placement sont bien équipées relativement à leur environnement de travail, au soutien technique, aux activités de recherche et en outils technologiques de pointe.

En 2015, les équipes de placement sont au nombre de 12. Notons que Jean-Guy Desjardins et François Bourdon, lequel a été à une époque un des chefs adjoints du Bureau du chef des placements, font partie de l'équipe de Répartition d'actifs avec quatre autres personnes.

Pour bien faire comprendre le fonctionnement des équipes de placement, Sylvain Brosseau aime faire la comparaison avec des usines. Selon cette image, chaque équipe de placement est une usine qui doit générer et gérer des produits financiers et des fonds particuliers.

L'usine comprend un chef d'équipe, qui est entièrement autonome dans ses décisions par rapport au Bureau du chef des placements, pourvu que ce soit à l'intérieur des balises fixées par la nature des produits et par la politique de gestion du risque. Par exemple, l'équipe spécialisée dans les obligations d'infrastructure ne doit pas déborder sur les marchés monétaires, auquel cas, le Bureau du chef des placements lui demandera de venir discuter de ses décisions. Comme « directeur d'usine », le chef d'équipe est rémunéré en fonction des revenus nets de son équipe de placement puisque pas moins de 20 % de sa rémunération est directement liée à sa performance. La tranche restante de 80 % représente sa rémunération personnelle. Une structure de rémunération similaire s'applique aux responsables de secteurs dont le rôle est de proposer et de distribuer les produits financiers et les fonds de placement auprès de différentes clientèles.

Ces clientèles sont réparties en quatre catégories principales : 1. Marchés institutionnels (caisses de retraite, fonds de dotation, fondations, organismes caritatifs et religieux, de même que des fonds municipaux et universitaires) ; 2. Gestion privée (particuliers fortunés, successions, fondations, fiducies

et fonds de dotation) ; 3. Partenariats stratégiques de placement (clientèles de détail provenant des réseaux de distribution de la Banque Nationale ou du Mouvement Desjardins) ; et 4. Marché des conseillers aux investisseurs (voir la figure 1).

Même si, au début, le personnel n'était pas encore très nombreux, Jean-Guy Desjardins, en accord avec Sylvain Brosseau et Alain St-Hilaire, tint à ce que l'organigramme corporatif, les structures organisationnelles, les processus de fonctionnement et les politiques de rémunération soient mis en place. Il fallait être prêt pour le jour où Fiera atteindrait un niveau de croissance significatif et surtout, pour que la culture d'entrepreneuriat soit bien implantée. Il voulait éviter qu'on ait à la susciter artificiellement après coup. Treize ans plus tard, en 2016, c'était chose faite.

Jean-Guy Desjardins a attribué un rôle déterminant à Alain St-Hilaire. Fort de son expérience chez TAL, le vice-président, ressources humaines connaissait exactement les intentions de Jean-Guy Desjardins et était entièrement d'accord pour implanter des échelles de salaires, des avantages sociaux, des programmes d'intéressement et des grilles de rémunération adaptés aux rendements fixés et obtenus des membres des équipes de placement. Le but d'appliquer une telle stratégie de rémunération est d'attirer des spécialistes du placement ayant des tempéraments d'entrepreneurs. Leur usine est leur théâtre d'action bien à eux, bien qu'ils soient imputables de leurs résultats auprès de leurs chefs d'équipe, et, évidemment, du Bureau du chef des placements.

Au sein de Fiera, la culture d'entreprise est donc bien implantée, telle que Jean-Guy Desjardins l'avait voulue et conçue en 2003. En revanche, lorsqu'il y a des acquisitions, il est important que le « mariage », selon son expression, se fasse dans la

même direction. C'est d'ailleurs une des raisons qui explique pourquoi il peut se passer plusieurs mois entre les approches préliminaires et le jour où la transaction est bouclée. On a vu que le choix des dirigeants est capital et que Jean-Guy Desjardins prend tout le temps qu'il faut pour s'assurer, avec Sylvain Brosseau, que non seulement les dirigeants, mais également les équipes de placement des entreprises acquises, sont intégrés au personnel déjà en place, dans le respect des valeurs, de la culture de Fiera[3] et de sa structure de fonctionnement.

Malgré toutes ces précautions, il peut arriver qu'après le «mariage», certains ajustements soient nécessaires. À cet égard, Sylvain Brosseau raconte un incident survenu alors qu'il avait été mandaté par Jean-Guy Desjardins pour voir sur place, à Toronto, comment l'intégration d'une entreprise récemment acquise se déroulait.

Dans les premiers jours, tout se passe normalement, mais une semaine plus tard, alors que Sylvain Brosseau est au téléphone à son bureau, il entend, venant de la grande salle, des discussions fort animées à très haute voix. Surpris et inquiet, il met immédiatement fin à la communication et se rend en trombe au bureau de l'employé où l'esclandre a lieu. Deux gestionnaires de placement se disputent âprement dans l'allée, au vu et au su de leurs collègues.

Sylvain Brosseau interpelle les deux protagonistes pour leur demander quel est le problème. L'un des deux lui répond qu'ils ne sont pas d'accord sur une décision de placement et qu'ils en discutent. Alors que Sylvain Brosseau s'étonne du fait qu'ils crient de la sorte devant tout le monde, ils lui répondent que c'est chose courante et que chez leur ancien employeur, c'était la façon habituelle de régler les divergences de points de vue.

3 Voir le chapitre 10.

Sur-le-champ, Sylvain Brosseau les avertit que chez Fiera, de telles scènes ne sont pas tolérées et qu'elles ne devront plus jamais se reproduire. Rétorquant que ça ne dérange personne dans la salle parce que c'est chose courante et normale, les deux fautifs s'entendent demander par Sylvain Brosseau comment il se fait qu'ils n'ont pas vu que les autres employés se terraient derrière leurs cloisons en attendant que la tempête passe. Ils ne s'apercevaient donc pas que le malaise était palpable ? Il ajoute que c'est un manque flagrant de respect non seulement l'un envers l'autre, mais à l'égard de leurs collègues présents autour d'eux. Désormais, ajoute-t-il, ces scènes disgracieuses et ce manque éhonté de respect ne seront plus tolérés. Le ton est donné. Il précise que chez Fiera, les divergences d'opinion se règlent par la discussion. On peut y croiser le fer, symboliquement, mais de façon logique, rigoureuse et civilisée, ajoutant que le respect des uns envers les autres y est une valeur fondamentale.

En fait, par ses propos, Sylvain Brosseau se référait à une façon de faire privilégiée par Jean-Guy Desjardins, déjà pratiquée chez TAL et implantée de façon systématique chez Fiera : la joute intellectuelle.

L'origine de ce goût de faire travailler ses méninges remonte alors que jeune cadre, Jean-Guy Desjardins était employé de la Sun Life dans les années 1970. Le voyant écrire frénétiquement pour pouvoir remettre un rapport à temps, son voisin de bureau avait prononcé des paroles qui l'avaient marqué pour le restant de sa vie : « *Jean-Guy, what do you write all the time ?*, lui avait-il demandé, *You should stop and think once in a while*[4]. » Ces paroles n'étaient pas tombées dans l'oreille d'un sourd, au point où il en fit son mantra absolu. Pour régler tout problème, pour

4 En français : « Jean-Guy, qu'est-ce que tu écris sans arrêt ? Tu devrais arrêter de temps en temps et penser ». Voir le chapitre 4.

se sortir de situations complexes et pour arriver à une solution, il mise sur la pensée rigoureuse et l'argumentation logique, qu'il présente dans des discussions avec des personnes qu'il veut capables de l'affronter intellectuellement. Il aime défier et être défié, car dans son esprit, cette joute se fait autant pour le plaisir qu'en tant que principe de fonctionnement. Il croit fondamentalement au « pouvoir de la pensée » et après se l'être imposé à lui-même, il en fit une façon fondamentale de fonctionner, chez Fiera, dans ses rapports avec ses collaborateurs, et avec les collaborateurs entre eux dans toute la structure organisationnelle. Lorsqu'il y a des acquisitions ou des fusions, les recrues et les gestionnaires provenant d'entreprises acquises doivent s'y adapter.

Sylvain Brosseau se souvient d'un autre incident survenu après une acquisition. Au cours d'une rencontre portant sur une décision à prendre, Jean-Guy Desjardins propose au président de la nouvelle filiale un scénario auquel il s'oppose. « Pourquoi ? » lui demande Jean-Guy Desjardins, qui se réjouissait d'avance à la perspective d'avoir une discussion intéressante. Il s'entend toutefois répondre : « Ce n'est pas une bonne idée parce que ça fait 35 ans que je fais ce métier et que je le sais. » « Quoi ?, rétorque-t-il. C'est le seul argument que vous apportez ? » Il lui fit alors clairement comprendre que chez Fiera, pour justifier son point de vue, les arguments d'autorité ne sont pas acceptés. Il ne suffit pas de parler de son image et de sa réputation, si bonnes soient-elles. Il faut aller au-delà de l'intuition et présenter des arguments logiques, objectifs et rigoureux, que l'on débat en toute cordialité afin d'arriver à une décision rationnelle qui tienne compte de plusieurs variables. Si l'on est convaincu, rationnellement, à la fin de la discussion, d'une position contraire à celle que l'on avait au départ, tant mieux. Chacun en repart enrichi de l'expérience et meilleur décideur… jusqu'à la prochaine discussion.

Le nouveau venu sortit de la réunion perplexe, mais à la rencontre suivante, il était prêt à discuter à la manière de Jean-Guy Desjardins et de Fiera. Et lui aussi prit goût à « rationaliser ses intuitions ».

Cette façon de fonctionner n'a pas seulement cours au niveau du Bureau du chef des placements. Jean-Guy Desjardins a voulu donner le ton en encourageant les gestionnaires de placement et les responsables de secteur à fonctionner de la même façon à tous les niveaux avec les membres de leurs équipes. Chez Fiera, en tout temps, il faut discuter de ses points de vue, les justifier jusqu'au bout, aller le plus loin possible dans l'argumentation.

Poussant plus loin la comparaison, Jean-Guy Desjardins se souvient de son coach de football au Mont-Saint-Louis. Celui-ci avait coutume de dire que pour s'améliorer, il fallait pousser ses muscles jusqu'aux limites de leurs capacités, « jusqu'à ce que ça fasse mal », et qu'alors seulement, le corps prenait de l'endurance. Le président de Fiera, comme le coach de son adolescence, lance le même mot d'ordre à ses troupes, en l'appliquant cette fois à l'exercice intellectuel : allez au bout de votre raisonnement, dans les derniers retranchements de votre pensée et alors seulement, la discussion mènera plus loin. Sylvain Brosseau se plaît à dire que Jean-Guy Desjardins aime « pousser l'entreprise à penser ».

L'autre volet capital de la pensée chez Fiera, et sur laquelle Jean-Guy Desjardins est intraitable, est lié aux activités de recherche qui doivent être indépendantes et de pointe, tant pour l'obtention de hauts rendements que pour la gestion du risque. Se souvenant de ses débuts à l'époque de la Sun Life avec la méthode *Modern Portfolio Theory*[5], il s'attend à ce que les gestionnaires de placement de Fiera constituent un « savoir »

5 Voir le chapitre 4.

qui ira au-delà des données déjà escomptées sur les marchés courants et qui mèneront à des décisions de placement optimisant les rendements et le prix de l'actif. Ce savoir servira en même temps à minimiser les risques en équilibrant et en pondérant scientifiquement les analyses quantitatives et qualitatives de gestion du risque. Ces résultats de recherche et d'analyse ouvrent la porte à des stratégies de placement non traditionnelles. On ne peut donc s'étonner que Jean-Guy Desjardins ait choisi pour son entreprise un slogan évocateur : *Fiera - Le pouvoir de penser!* L'expression reflète un modèle d'affaires unique dans l'industrie du placement. Jumelée au mot d'ordre en faveur de l'entrepreneuriat et au respect de valeurs fondamentales, elle caractérise le leadership étonnant de celui qui, 14 ans plus tôt, a voulu, tel le phénix, renaître de ses cendres, et relancer sa vie autrement, sans compromis.

CHAPITRE 12 /

La force du recommencement

Constance, entêtement, détermination, autant de termes qui évoquent parmi d'autres le phénomène fascinant du leadership. Dans le cas de Jean-Guy Desjardins, on pourrait ajouter l'acharnement.

Le leadership est un concept flou, difficile à cerner, mais néanmoins facile à identifier. Lorsqu'on rencontre un leader, on le reconnaît comme tel, sans pouvoir l'expliquer spontanément. On peut en décliner les attributs comme la constance et la détermination à mettre en œuvre une vision, la conscience intime de ses forces et de ses faiblesses, l'habileté et l'intuition nécessaires pour bien s'entourer, le sens de la décision menant à l'action et le talent de convaincre et de séduire pour imposer son univers. Chaque leader est unique dans le déploiement de ces caractéristiques qui le distinguent. Mais le point de départ d'une telle configuration, qui se bâtit avec des succès et des échecs porteurs, est une conscience du rôle que l'on se sent, un jour, appelé à jouer.

Pour chaque leader, l'origine de cette prise de conscience et son déploiement diffèrent. C'est pourquoi chaque histoire de leader est unique et nous éblouit toujours, comme si c'était la première fois. Ce sera parfois un congédiement qui force une réorientation de carrière et où l'on trouvera l'épanouissement que l'on n'attendait plus ; un épuisement professionnel dont on guérit par le repos et l'écriture introspective, débouchant sur des horizons imprévus ; ou encore une rupture amoureuse qui amène à repartir sur de nouvelles bases. La plupart des grands leaders connus ont traversé un tel passage initiatique. Pensons à Winston Churchill après son échec des Dardanelles, ou plus récemment, à Nelson Mandela après ses 27 ans de captivité. Dans ces deux exemples bien documentés - et on pourrait en citer de nombreux autres -, le désir de leadership s'est affirmé après des expériences de dépression profonde, intimement révélatrices.

Dans le cas de Jean-Guy Desjardins, le goût du leadership n'a pas été soudain. Il s'est développé progressivement, à force de l'exercer, d'abord chez TAL, que des circonstances heureuses et sa force de conviction l'avaient amené à fonder sur les bases de la fortune familiale des Timmins, puis chez Fiera Capital, qu'il a modelée à sa manière depuis le début. Entre les deux, une coupure s'est produite, la déchirure frustrante d'un rêve brisé, dont la profondeur ne se laissait pas deviner à un regard extérieur, mais qui mena à une prise de conscience intérieure déterminante. Il s'ensuivit une redéfinition du rôle de leader qu'il voulait dorénavant jouer.

Les observateurs du milieu des affaires montréalais s'étonnent encore, 16 ans plus tard, qu'après avoir vendu TAL, une entreprise prospère, pour une somme que l'on devine colossale, Jean-Guy Desjardins ne se soit pas contenté de s'asseoir sur ses lauriers et sur ses mains. N'est-ce pas le rêve

de tout entrepreneur : monter une affaire à partir de rien, la faire croître et la vendre à un prix dont la hauteur devient la mesure de son accomplissement dans la vie ?

Chez certains, cet étonnement est synonyme d'admiration béate. « Quel diable d'homme ! » se disent-ils, médusés. Chez d'autres, il frise l'envie ou le reproche. Pour qui Jean-Guy Desjardins se prenait-il après la vente hautement lucrative de TAL ? Son incontestable réussite dans les affaires et quelque cent millions de dollars ne lui suffisaient-ils donc pas pour prendre une retraite glorieuse ? Quelle mouche l'a piqué pour qu'il veuille se relancer dans les affaires à 58 ans, avec une feuille de route exemplaire et de l'argent plein les poches ? Encore aujourd'hui avec Fiera Capital, où il vise atteindre les 200 milliards d'actifs sous gestion dans moins de cinq ans, certains se posent toujours la question : qu'est-ce qui fait courir Jean-Guy Desjardins ? Ne sera-t-il donc jamais satisfait ?

Ces observateurs, qui s'arrêtent aux apparences, ne connaissent pas vraiment le fils de Paul Desjardins et surtout, d'Yvette Allaire. Ils ne savent pas à quel point Jean-Guy Desjardins a été marqué par sa mère, cette femme acharnée, dotée d'un esprit combatif et déterminé. Ils ignorent que voyant son mari amoureux et bienveillant mais modeste et sans recherche particulière de réalisation, c'est sur ce fils qu'elle n'attendait pas qu'elle a projeté ses ambitions d'atteindre la réussite. Une mission qu'adolescent, cet enfant non planifié, mais adoré par la suite, a accepté de porter, dans sa tête, dans son cœur et dans ses tripes pour le reste de ses jours.

En fait, Jean-Guy Desjardins lui-même, alors qu'il dirigeait TAL vers des sommets de rentabilité inespérés, ne savait sans doute pas à quel point il portait en lui cet acharnement, comme on hérite inconsciemment d'un atavisme familial. Il ignorait si,

et encore moins comment, malgré ses succès indéniables avec TAL, il porterait à nouveau, à bout de bras, l'ambition inextinguible qui le taraude.

Quand, en 2001, après deux ans de résistance butée, il avait décidé de céder aux pressions de son entourage et de vendre TAL à la banque CIBC, il voyait se briser devant ses yeux son rêve, pourtant à portée de main, d'amener l'entreprise qu'il dirigeait depuis 30 ans à un niveau de classe mondiale. Le jour de la signature officielle, il plia l'échine à contrecœur, incapable de se résigner à abandonner, sur ce papier glacé, le destin qu'il s'était donné en son for intérieur. Désenchanté, frustré et révolté de cette inévitable conclusion, il se fixa un temps d'arrêt pour laisser décanter ses émotions et y voir clair pour la suite de sa vie.

Il réfléchit. Il joua au hockey avec rage. Il rumina. Il fit du vélo de façon intensive. Il rongea son frein. Peu à peu, au fil des jours, l'urgence d'agir s'imposa. Il devait mettre un terme à cette période de vide et de malaise intérieurs. Le *statu quo* devenait intolérable. Que faire pour que l'angoisse cesse ? Il chercha de l'aide chez un ami qui avait vécu le même genre d'épreuve professionnelle. À sa suggestion, il remplit un questionnaire qui lui révélerait, lui dit-il, ses priorités dans la vie. Après, il verrait mieux quoi faire.

Jean-Guy Desjardins affirme que c'est à la suite de cet exercice d'introspection que tout devint clair pour lui. Les résultats confirmèrent, noir sur blanc, ce qu'il pressentait déjà : qu'il était un homme de responsabilités et qu'il ne pouvait pas vivre sans en porter, et tant mieux si elles étaient lourdes. Rapidement, il prit deux résolutions qui en découlaient : 1. Il devait se relancer dans les affaires et fonder une nouvelle entreprise ; et 2. Lui, célibataire depuis plus de 13 ans, se remarierait, aurait

Jean-Guy Desjardins atteint à vélo la cime du col de La Bonette situé à plus de 2 800 mètres d'altitude dans le département français des Alpes maritimes.

Photo : Collection privée.

des enfants et bâtirait une deuxième famille. Il lui restait à trouver le moyen de mettre en œuvre ces deux volets de sa vie recommencée.

Sur le plan familial, le hasard fit bien les choses, puisque aujourd'hui, Jean-Guy Desjardins est père de deux jeunes enfants qui s'ajoutent aux trois plus vieux qu'il a eus d'une première union.

Quant à sa vie professionnelle, ce livre raconte comment il a su renaître comme dirigeant, fondateur d'une entreprise de gestion de portefeuille qui connaît une croissance remarquable, croissance qu'il est hors de question, pour lui, de voir

Jean-Guy Desjardins entourée de sa famille au grand complet en 2015.

Photo : Collection privée.

s'interrompre. Pour ce faire, il a non seulement tiré des leçons des succès et des erreurs du passé, mais il a appris à moduler son style de leadership, qui avait déjà fait ses preuves chez TAL. Il l'affinerait de façon à créer, à sa manière, une entreprise pérenne, sans compromis ni compromission. Il voulait ranimer ses ambitions de sorte que lui d'abord, les codirigeants actuels de Fiera et ceux du futur ensuite, puissent porter son rêve, le faire leur, au-delà de sa propre deuxième vie à lui, et au-delà de la leur.

Voyons maintenant comment son leadership se présente chez Fiera par rapport à ce qu'il était chez TAL.

En 2003, lorsqu'il fut question de reprendre ses activités dans le milieu des affaires, Jean-Guy Desjardins ne voulut pas repartir de zéro. Il visait une entreprise de gestion de portefeuille située au Québec et qui posséderait un actif sous gestion relativement important. Son critère cardinal d'acquisition était que sa participation devait être majoritaire. En aucun cas, il ne se contenterait d'un 49,9%. Il lui fallait 51% de l'actionnariat au minimum, sinon, c'était à rejeter avec la plus grande fermeté. On se doute que cette exigence venait de son expérience d'avoir eu les mains liées lors de ses négociations pour la vente de TAL avec les hauts dirigeants de la banque CIBC en 2001.

La vision que Jean-Guy Desjardins caressait chez TAL demeure la même pour Fiera, soit que l'entreprise se classe un jour parmi les acteurs les plus importants au monde dans le domaine de la gestion de portefeuille. Laissé en plan chez TAL, son objectif est en voie de se réaliser sur le plan géographique chez Fiera à la faveur de différentes fusions et acquisitions qui se traduisent par l'implantation continue de bureaux à l'échelle du Canada, l'ouverture d'un bureau à New York en 2011, d'un autre à Los Angeles en 2014 et plus récemment à Boston et à Londres.

À l'époque, TAL, par l'intermédiaire de sa division Talvest International, était présente en Europe avec son bureau de Genève, et en Asie avec celui de Hong Kong. Chez Fiera, l'idée de s'implanter un jour en Europe et en Asie n'est pas exclue. Jean-Guy Desjardins n'oublie pas cependant qu'alors que la rentabilité du bureau de Hong Kong de TAL était portée par un marché en croissance, mais toujours volatil, il n'en était pas de même à Genève. Il préfère donc faire preuve de patience et faire grandir Fiera de proche en proche, prudemment et patiemment, plutôt que de s'aventurer loin à l'étranger de façon

précipitée, de risquer de perdre le contrôle de l'opération et de ne pas y implanter comme il se doit les valeurs et la culture d'entrepreneuriat qu'il préconise.

C'est ainsi que chez Fiera, il a d'abord commencé par faire des acquisitions bien planifiées au Canada anglais (Toronto, Calgary, Vancouver et Halifax) avant même de songer à New York. Chaque fois, des critères d'acquisition bien définis entraient en ligne de compte, non seulement sur le plan financier, organisationnel et commercial, mais aussi en ce qui a trait aux valeurs auxquelles Jean-Guy Desjardins tient mordicus. Là-dessus non plus, il ne ferait aucun compromis.

Pour New York, il a fait preuve d'une patience à toute épreuve malgré les difficultés de départ. Convaincu qu'à terme, l'ouverture d'un bureau à New York était une tête de pont obligée vers la conquête des marchés américains, il a investi des sommes importantes dans le projet et il a attendu pendant deux ans, sans broncher, avant de voir des bénéfices apparaître timidement au bilan financier. Aujourd'hui, les activités new-yorkaises de Fiera portent leurs fruits. La patience, l'acharnement et la perspective à long terme de Jean-Guy Desjardins se sont révélés hautement rentables, comme ils l'avaient été auparavant avec l'aventure coûteuse, transformée finalement en affaire hautement profitable, de Centria à Laval[1]. Lorsqu'il est convaincu d'avoir raison à long terme, Jean-Guy Desjardins ne se laisse pas décourager par des pertes temporaires, si importantes soient-elles. Il ne lâche pas facilement le morceau.

Au chapitre de sa gestion d'actifs, Fiera compte en 2017 plus de 112 milliards d'actifs sous gestion, alors qu'en 2001, TAL en affichait 65. Sur ce plan, il a dépassé le chiffre fatidique et doublé le plateau où il était avant la vente de TAL. Avec Fiera, c'est comme s'il reprenait ses billes là où il les avait laissées. En 2012,

1 Voir le chapitre 8.

il annonçait à ses troupes de Fiera et au milieu des affaires montréalais qu'il visait l'objectif de 150 milliards d'actifs sous gestion à l'intérieur d'une période de cinq ans[2]. Le communiqué fit son effet au sein de l'entreprise, mais également hors de ses murs.

L'objectif, présenté clairement, chiffres à l'appui, a galvanisé les employés de Fiera. Les cadres, les chefs d'équipe, les gestionnaires de portefeuille, les employés, tous mordirent dans le projet, désireux de contribuer de leur mieux au succès futur de l'entreprise. En lançant ce chiffre à la fois symbolique et audacieux, mais réalisable, Jean-Guy Desjardins les rendait dorénavant très fiers de faire partie d'une entreprise qui avait le vent dans les voiles, convaincus étaient-ils que sous la direction éclairée de leur président, ils y arriveraient tous ensemble.

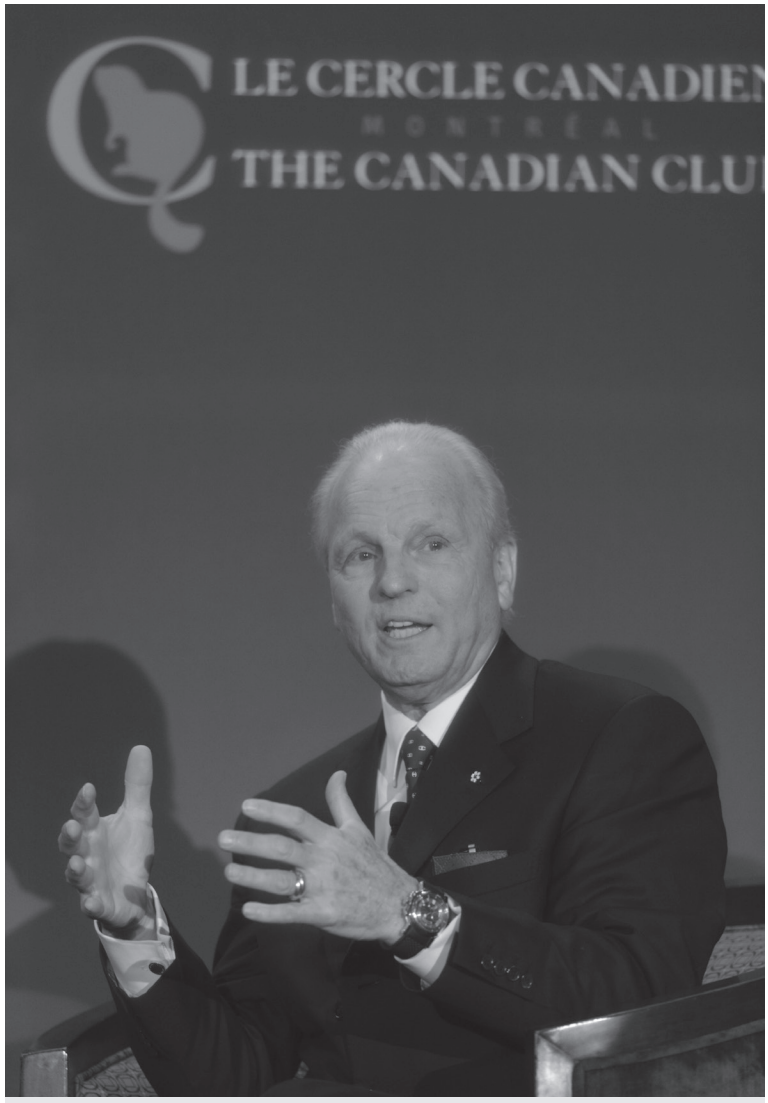
Pour ce faire, ils sont prêts à se dépasser et à donner le meilleur d'eux-mêmes. Le principal intéressé ne peut que le constater lui-même. Jean-Guy Desjardins affirme que lorsque des centaines de personnes sont convaincues d'aller dans le même sens, vers un objectif enthousiasmant qui les dépasse, il en ressort une cohésion, une force de frappe très puissante, presque invincible. Ce phénomène est au cœur même du leadership. Se référant à son expérience de coach de hockey, Jean-Guy Desjardins le comprend très bien, et il l'assume en toute connaissance de cause. Chez Fiera, on est fier de travailler dans le sens indiqué par le président parce qu'on a confiance en sa compétence, en sa détermination et en sa constance dans l'action. S'y ajoutent son histoire personnelle surprenante, sa prestance et son énergie, son aura de visionnaire, bref, un

2 Voir : Jean-Philippe Décarie, « Jean-Guy Desjardins : après Natcan, les États-Unis », *La Presse*, 7 avril 2012, <http://affaires.lapresse.ca/economie/grande-entrevue/201204/07/01-4513327-jean-guy-desjardins-apres-natcan-les-etats-unis.php> (consulté le 6 janvier 2016).

charisme qui séduit et mobilise les troupes. Toutes ces composantes font partie du leadership de Jean-Guy Desjardins, de façon encore plus appuyée qu'à l'époque de TAL.

Hors de Fiera, l'étiquette de leader, qui lui était déjà accolée dans le milieu des affaires, a été confirmée par cette annonce. La réussite précédente de TAL était toujours présente dans les esprits. Oui, Jean-Guy Desjardins avait été un homme d'affaires qui avait réussi de façon remarquable. Puis, avec la fondation de Fiera, vint le recommencement improbable, aussi intriguant que réussi. Cette fois, l'image de leader de Jean-Guy Desjardins se confirmait avec encore plus d'aura, dans une perspective élargie.

D'aucuns se réjouirent qu'en fixant à ses troupes conquises un objectif aussi ambitieux, mais réaliste et mesurable, Jean-Guy Desjardins replacerait Montréal parmi les places financières importantes au Canada, notamment avec l'acquisition de Natcan en 2012, obtenue avec l'assentiment aussi actif qu'improbable de deux autres importants leaders financiers montréalais : Monique Leroux et Louis Vachon. Jean-Guy Desjardins les a réunis, au-delà de la concurrence commerciale féroce de leurs deux institutions, de sorte qu'ils concentrent leurs forces respectives de gestion de portefeuille institutionnelle en une seule entité, Fiera Capital, afin de donner à Montréal toutes les chances de redevenir une place financière incontournable au Canada. Et ce, afin de pallier la profondeur perdue, et jamais vraiment retrouvée, depuis la malheureuse fuite, vers Toronto, de sièges sociaux d'entreprises et de capitaux qui avait plombé l'élan du milieu financier montréalais à la fin des années 1970, causant une perte de vitesse marquée au bénéfice de la Ville Reine. Avec le succès confirmé de Fiera, soutenu par l'assentiment conjugué de la Banque Nationale et du Mouvement Desjardins, deux institutions financières québécoises majeures, la Caisse de dépôt et placement du Québec n'est plus seule



En février 2015, Jean-Guy Desjardins est interviewé par Robert Guy Scully dans le cadre des Rendez-vous avec nos PDG du Cercle Canadien. Le thème est : *Fiera Capital : pourquoi devenir un chef de file nord-américain ?*

Photo : Pierre Roussel, Agence Québec Presse.

à porter la vigueur, la profondeur et le rayon d'action du milieu financier montréalais. Après avoir affirmé sa place à Montréal et l'avoir établie au Canada, Fiera entend bien, un jour, couvrir l'Amérique du Nord et éventuellement la scène internationale.

Il est juste de dire que grâce à Jean-Guy Desjardins, Montréal conserve toujours une place de choix dans le monde de la finance au Canada. Lorsque Fiera aura atteint les 200 milliards d'actifs sous gestion annoncés, Montréal se hissera dans les ligues majeures en Amérique du Nord. Dans l'esprit de Jean-Guy Desjardins, après 200 milliards, ce sera 250 milliards, le seuil qui permettra à Fiera Capital de figurer cette fois parmi les joueurs des ligues mondiales. Le déploiement du leadership de Jean-Guy Desjardins se poursuivra ainsi au-delà de Montréal, au-delà du Québec et au-delà du Canada. Un objectif digne du fils d'Yvette Allaire.

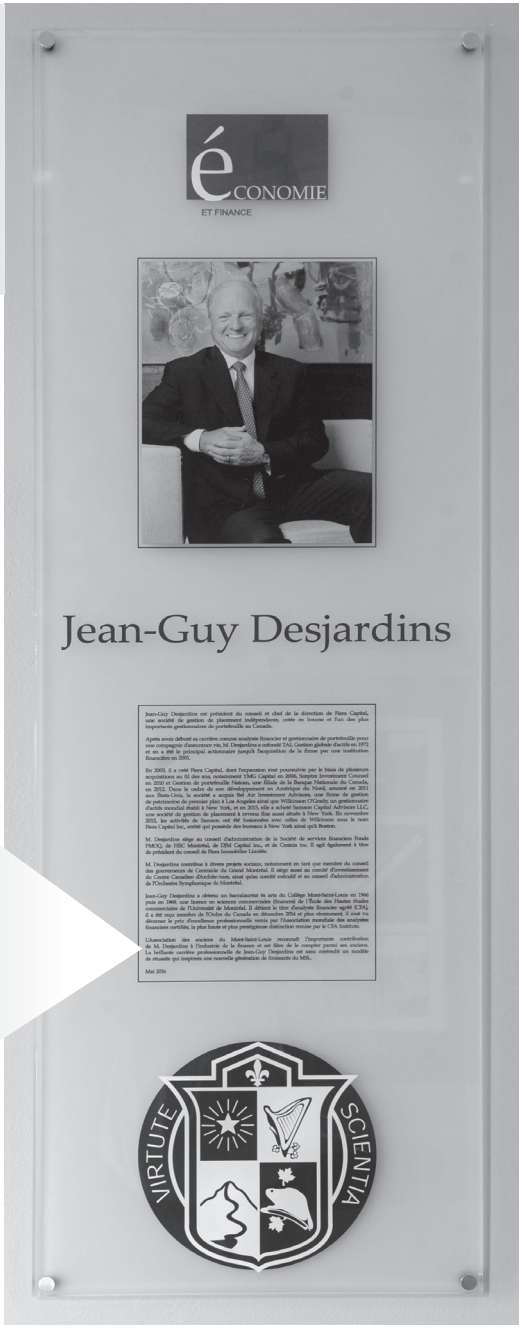
Pour la structure de fonctionnement de Fiera, on a vu là aussi que Jean-Guy Desjardins a retenu les leçons de TAL. Dès le départ, il a structuré les activités en équipes spécialisées, fondées sur le principe de l'entrepreneuriat et d'un partage de valeurs communes afin de favoriser la flexibilité d'action et d'éviter la bureaucratisation de l'administration. Car il voyait loin.

Un autre facteur, plus intangible mais très présent, façonne la culture de Fiera. Il s'agit de la perspective à long terme préconisée maintenant davantage par Jean-Guy Desjardins que lorsqu'il était chez TAL.

Chez TAL, à l'instar des banques, on se concentrait sur un horizon de croissance ne dépassant pas les cinq ans. On se souvient de la présentation magistrale, en 2000, du plan quinquennal de TAL devant la haute direction de la banque CIBC à Toronto. Ces banquiers avaient été séduits, au point de vouloir faire main basse sur TAL, avec toutes les conséquences

Hommage à Jean-Guy Desjardins par l'Association des anciens du Mont-Saint-Louis, une institution dont il avait été expulsé une première fois en 1959, avant d'y être réadmis en septembre 1960 pour y terminer son baccalauréat ès arts.

Photo : Collège Mont-Saint-Louis.



L'association des anciens du Mont-Saint-Louis reconnaît l'importante contribution de M. Desjardins à l'industrie de la finance et est fière de le compter parmi ses anciens. La brillante carrière professionnelle de Jean-Guy Desjardins est sans contredit un modèle de réussite qui inspirera une nouvelle génération de finissants du MSL. Mai 2016.

qui s'ensuivirent pour Jean-Guy Desjardins et ses associés[3]. Chez Fiera désormais, la perspective se situerait résolument à long terme.

Cette caractéristique de la culture d'entreprise est aussi à la base de la politique de recrutement. Sylvain Brosseau renchérit en affirmant que les perspectives à court terme « attirent les requins », uniquement intéressés par le gain facile, alors que les perspectives à long terme « attirent les bâtisseurs », ceux qui sont prêts à investir dans la durée et qui veulent s'associer à un projet de croissance étalé sur 20 ans. Il est également confirmé que ces derniers adhèrent davantage aux valeurs prônées chez Fiera, notamment l'intégrité et le respect. C'est ce genre de personnes que Jean-Guy Desjardins veut recruter et retenir le plus longtemps possible dans une entreprise conçue pour durer.

Autre effet bénéfique d'adopter une perspective à long terme : la relativité. Selon Jean-Guy Desjardins, sur le plan personnel, le fait de garder une perspective de 20 ans aide ses gestionnaires à garder la tête froide devant les succès du jour, et les prémunit contre des déceptions paniquées face à des déconvenues ponctuelles. Le moral, la motivation et la loyauté résistent mieux lorsqu'on pense plus loin que les pics et les creux du jour. L'accent sur l'entrepreneuriat, l'absence de compromis sur les valeurs et l'établissement d'une perspective à long terme constituent, chez Fiera, les trois éléments clés d'une politique de ressources humaines qui mise sur la pérennité de l'entreprise. Ces trois éléments n'étaient pas non plus affirmés avec autant de prégnance chez TAL.

Lorsqu'on songe au type de leadership exercé par Jean-Guy Desjardins, on ne peut faire fi de son insistance sur la réflexion et la pensée. Il est peu courant de nos jours que dans une entreprise, la joute intellectuelle soit encouragée au point où elle l'est

3 Voir le chapitre 7.

chez Fiera, et ce, non seulement dans la haute direction, mais à tous les paliers de fonctionnement. À une époque où le compromis facile est à la mode pour régler les différends et les conflits, où le consensus doit être obtenu avant la menace d'un inquiétant choc des idées, où l'unanimité dans la prise de décision est un idéal à atteindre à tout prix, l'exemple de Fiera est inspirant. On sait que chez TAL, Jean-Guy Desjardins privilégiait déjà une approche scientifique et rationnelle dans la gestion de portefeuille avec l'application de la *Modern Portfolio Theory*, mais le recours systématique et général à la pensée réflexive dans la prise de décision, de haut en bas, et de bas en haut de la structure hiérarchique, comme c'est le cas chez Fiera, n'était pas aussi évident comme principe de fonctionnement. Sous le leadership de Jean-Guy Desjardins, de crédo qu'il a toujours été pour lui sur le plan personnel, le « pouvoir de penser » est devenu un slogan organisationnel porteur que Jean-Guy Desjardins a étendu à toute son entreprise.

Même s'il sait qu'il ne sera peut-être pas témoin de ce qu'il adviendra de Fiera dans 20 ans, Jean-Guy Desjardins compte réaliser son rêve grâce à sa relève, planifiée depuis les débuts de Fiera. Pour mettre toutes les chances de son côté, il avait recruté chez TAL ses principaux collaborateurs du début, qu'il connaissait bien, car il était certain qu'ils partageaient ses valeurs, son goût pour l'entrepreneuriat et sa perspective à long terme.

Jean-Guy Desjardins se permet d'être de plus en plus présent dans des sphères caritatives, bien qu'il ait toujours contribué généreusement, souvent de façon anonyme, à des causes qui lui tiennent à cœur. En 1997, par exemple, il a été, avec un bon ami, Paul Desmarais fils, à l'origine du Réseau des grands donateurs de Centraide. Il avait eu l'idée de contacter des personnes influentes du milieu des affaires afin de les inciter à donner à l'organisme un minimum de 10 000 $, alors qu'ils se contentaient

Jean-Guy Desjardins (au centre) est honoré lors d'une soirée philanthropique pour Le Portage, organisme dédié à la réadaptation en toxicomanie. On reconnaît, de gauche à droite, Raymond Royer, André Bérard, Claude Chagnon (représentant son père André Chagnon), Isabelle Marcoux (représentant son père Rémi Marcoux), Jean-Guy Desjardins, Alban D'Amours, Serge Godin, Laurent Beaudoin et Louis Vachon.

Photo : Normand Huberdeau, NH Photographe ltée.

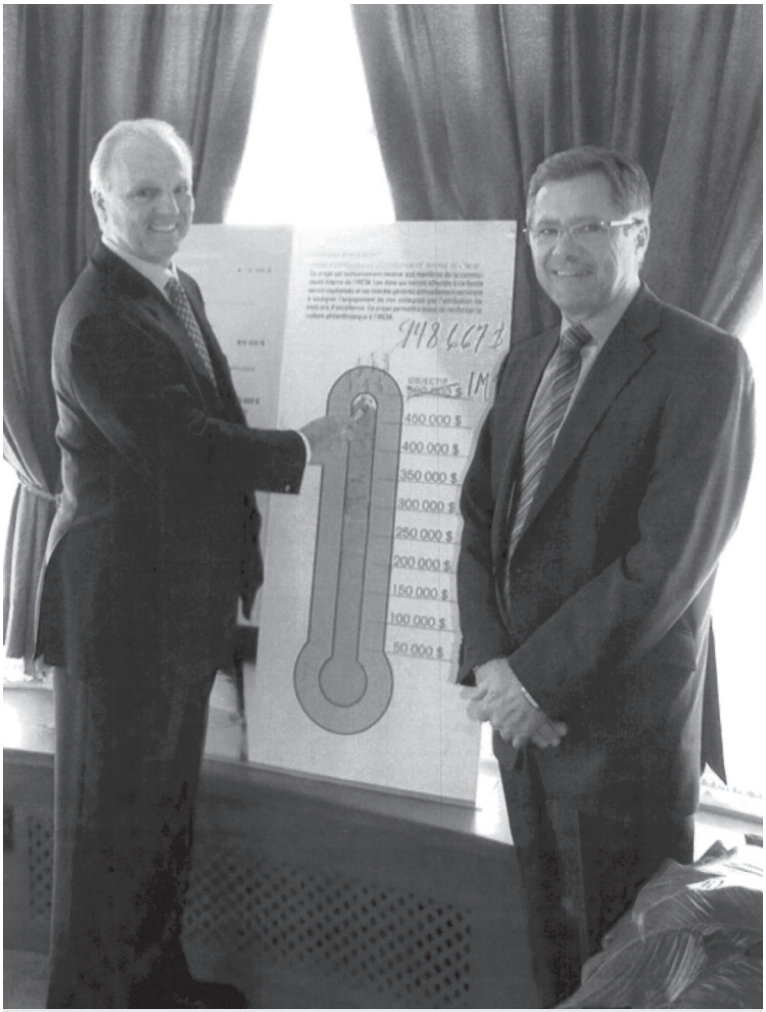
souvent de donner 1 000 $ sans trop s'y attarder. Depuis, chaque année, Jean-Guy Desjardins recontacte les membres de ce Réseau, de plus en plus nombreux, et les encourage à hausser leurs dons encore davantage. Ces contributions représentent aujourd'hui un important pourcentage de la collecte annuelle de dons pour un organisme dont Jean-Guy Desjardins vante la gestion intègre et efficace des budgets, de même que la mission essentielle auprès des plus démunis de Montréal.

Jean-Guy Desjardins s'adresse aux invités au vernissage de l'exposition *De Van Gogh à Kandinsky* en octobre 2014 au Musée des beaux-arts de Montréal et dont Fiera Capital est le présentateur principal. À ses côtés, Danielle Champagne, directrice de la Fondation du MBAM.

Photo : Pierre Longtin, MBAM.

D'autres organismes bénéficient de la générosité de Jean-Guy Desjardins. On peut citer officiellement l'Orchestre symphonique de Montréal, HEC Montréal, son *alma mater*, l'Hôpital Sainte-Justine, l'Institut neurologique de Montréal de même qu'Orford Musique (auparavant connu sous le nom de Centre d'arts Orford) auxquels s'ajoutent de nombreuses autres causes qu'il soutient de façon anonyme.

Le leadership de Jean-Guy Desjardins s'est donc affiné entre TAL et Fiera. Cet homme qui aime réfléchir a longuement muri ses expériences personnelles et professionnelles avant de



Jean-Guy Desjardins, président de la campagne *Donner pour la vie : 2007-2011* et Alain Mayrand, président de la Fondation de l'Institut de recherche clinique de Montréal (IRCM) se réjouissent d'avoir dépassé leur objectif.

Photo : Hélène Lambin, IRCM.

reprendre ses activités d'entrepreneur. Il a pris note de ses succès et a appris de ses erreurs. Surtout, il ne voulait pas laisser son œuvre d'entrepreneur inachevée. Sa vision, sa détermination et sa constance dans l'action constituent de précieuses leçons de vie, non seulement pour le milieu des affaires montréalais qui salue son succès, mais pour tout le Québec, pour le Canada et même au-delà.

En 2015, la reconnaissance éclatante de la réussite exceptionnelle de Jean-Guy Desjardins est venue, presque simultanément, de deux sources prestigieuses, l'une canadienne et l'autre internationale. Ce fut d'abord le gouvernement du Canada qui lui a attribué l'insigne de Membre de l'Ordre du Canada en reconnaissance de ses réalisations professionnelles et caritatives. Notons que de 2003 à 2008, Jean-Guy Desjardins a siégé au conseil d'administration de la Banque du Canada et fut élu administrateur principal en 2007. Il a aussi présidé le comité responsable du recrutement du précédent gouverneur de la Banque du Canada, Mark Carney, qui est devenu ensuite gouverneur de la Banque d'Angleterre.

Puis, ce fut le renommé CFA Institute qui lui accorda le *CFA Institute Award for Excellence*, la plus haute et la plus prestigieuse distinction remise par l'association mondiale des professionnels de l'investissement qui compte 120 000 professionnels, dont 110 000 analystes financiers agréés dans 140 pays et territoires regroupés dans 139 associations membres. Le rôle de cet organisme international est de définir les normes financières, de gérer le programme de formation et de voir à l'agrément des futurs détenteurs du titre CFA[MD] qui est reconnu dans le monde entier. En 24 ans, le CFA Institute n'a remis cet honneur qu'à

Son excellence le très honorable David Johnston, gouverneur général du Canada, remettant à Jean-Guy Desjardins l'insigne de membre de l'Ordre du Canada lors d'une cérémonie à Rideau Hall, Ottawa, le 23 septembre 2015.

Photo : Sgt Ronald Duchesne, Rideau Hall, BSGG.

neuf récipiendaires parmi lesquels figurent des financiers aussi reconnus que Warren Buffett, John Bogle, Sir John Marks Templeton et Peter Bernstein[4].

En acceptant ce prix, le premier Québécois et le deuxième Canadien à l'obtenir, Jean-Guy Desjardins s'est dit honoré de recevoir une telle marque de reconnaissance et de se joindre à un groupe de lauréats aussi remarquables. Il s'est empressé d'en

4 Voir : <https://www.cfamontreal.org/a-propos-de-cfa-institute> (consulté le 30 novembre 2015).

attribuer le crédit à son équipe, « dont le travail et l'innovation font de Fiera Capital un chef de file et une référence dans l'industrie de la gestion de placement », a-t-il précisé.

Jean-Guy Desjardins a déjà affirmé à un journaliste qu'il fallait que le Québec ose voir grand[5]. On ne peut pas lui reprocher de ne pas prêcher par l'exemple auprès de ses troupes. Jean-Guy Desjardins a osé voir grand pour lui et pour Fiera, suscitant dans son sillage l'émergence d'une solide génération de jeunes gestionnaires de portefeuille qui poursuivront son œuvre de bâtisseur. Grâce à lui, l'univers devient maintenant accessible à ces jeunes loups montréalais de la finance, à condition qu'ils fassent preuve eux aussi de compétence, de constance et surtout d'un acharnement qui, tel le phénix de la légende, sait ranimer les braises lorsqu'elles couvent au plus profond de soi-même.

5 Éric Desrosiers, « Le Québec doit oser voir grand : Jean-Guy Desjardins, président de la société d'investissement Fiera Sceptre », *Magazine Forces*, nº 172, 3 novembre 2012, <http://www.magazineforces.com/node/13> (consulté le 10 décembre 2015).

BIBLIOGRAPHIE /

ADDENDA CAPITAL, « Conseil d'administration », <http://www.addenda-capital.com/fr/a-propos-de-nous/conseil-dadministration>, consulté le 20 décembre 2015.

ADF GROUPE INC., « Renseignements généraux », <http://www.adfgroup.com/fr/investors/general-information>, consulté le 3 décembre 2014.

AGENCE QMI, « Fiera Capital fait une acquisition à Londres », *Journal de Montréal*, le 1er octobre 2016, p. 55.

« Ancienne Bourse de Montréal – Montréal, Québec », *Waymarking.com*, <http://www.waymarking.com/waymarks/WMB4M8_Ancienne_Bourse_de_Montral_Montral_Qubec>, consulté le 6 juin 2014.

« Ancien séminaire de Sainte-Thérèse », *Lieux patrimoniaux du Canada*, Parcs Canada, <http://www.historicplaces.ca/fr/rep-reg/place-lieu.aspx?id=7152>, consulté le 4 juin 2014.

« André Grasset de Saint-Sauveur, martyr québécois de la Révolution française », Diocèse d'Edmundston, <http://www.diocese-edmundston.ca/fr/docs/saint_andre_grasset_de_saint-sauveur.pdf>, consulté le 4 juin 2014.

« Annonce de la nomination de Claude Prieur à la présidence de la Caisse de dépôt et de placement du Québec », *Bilan du siècle*, Université de Sherbrooke, <http://www.bilan.usherb.ca/bilan/pages/evenements/1828.html>, consulté le 19 juin 2014.

BACHMANN, KAREN, « Noah Timmins left mark on city », *The Daily Press*, samedi 4 avril 2009, <http://www.timminspress.com//2009/04/04/noah-timmins-left-mark-on-city>, consulté le 9 juillet 2014.

BANQUE DU CANADA, « Histoire de la Banque », <http://www.banqueducanada.ca/sujet-banque/historique/>, consulté le 10 juillet 2014.

BANQUE NATIONALE, « Salle de presse », <https://www.bnc.ca/fr/a-propos-de-nous/nouvelles/salle-de-presse.html>, consulté le 13 janvier 2015.

BARBE, JEAN-FRANÇOIS, « Gestion d'actifs CIBC », *Finance et investissement*, 15 octobre 2014, <http://www.finance-investissement.com/nouvelles/gestion-d-actifs-cibc/a/57940>, consulté le 20 décembre 2015.

BARIL, HÉLÈNE, « Québec inc. : le mythe et la réalité », *La Presse Affaires Magazine*, <http://www.myvirtualpaper.com/doc/lpa-magazine/lpa_web/2011052001/11.html#10>, consulté le 27 octobre 2014.

« Basilique », *Oratoire Saint-Joseph du Mont-Royal*, <http://www.saint-joseph.org/fr/le-sanctuaire/larchitecture/basilique>, consulté le 11 juin 2014.

« Bourse de Montréal », *GrandQuébec.com*, <http://grandquebec.com/montreal-histoire/bourse-de-montreal>, consulté le 6 juin 2014.

« Brian Michael Levitt », *Bloomberg Business*, <http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/person.asp?personId=848598&privcapId=30517661>, consulté le 8 août 2014.

BROUE, page d'accueil, <http://www.broue.ca/>, consulté le 11 juin 2014.

CAISSE DE DÉPÔT ET PLACEMENT DU QUÉBEC, page d'accueil, <http://www.lacaisse.com/fr/a-propos/profil>, consulté le 19 juin 2014.

CARDINAL, JACQUELINE, *De Cora à Cora Déjeuners*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2014, 227 p.

CARDINAL, JACQUELINE et LAURENT LAPIERRE, *André Bérard et la Banque Nationale du Canada*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 2005, 21 p.

CARDINAL, JACQUELINE et LAURENT LAPIERRE, *Pierre Brunet, financier et philanthrope*, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 2007, 9 p., <http://gestion.evalorix.com/cas/leadership-et-comportement-organisationnel/pierre-brunet-financier-philanthrope/>, consulté le 20 décembre 2015.

CARDINAL, JACQUELINE et LAURENT LAPIERRE, *Luc Beauregard. Le pari de la vérité*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012, 360 p.

CARDINAL, JACQUELINE et LAURENT LAPIERRE, « Léon Courville, l'homme qui plantait des vignes », *Revue internationale de cas en gestion*, vol. 12, nº 4, décembre 2014, 21 p.

CFA MONTRÉAL, « À propos de CFA Institute », <https://www.cfamontreal.org/a-propos-de-cfa-institute>, consulté le 30 novembre 2015.

CLOUTIER, JEAN-FRANÇOIS, « Bowling : une histoire de boules ! Les beaux jours des quilles », TVQC, 17 octobre 2013, <http://www.tvqc.com/2013/10/bowling-histoire-boules-les-beaux-jours-quilles/>, consulté le 11 juin 2014.

« Cobalt », *L'Ontario en français*, http://voyagesontario.com/ne-ontario/points-interets/Cobalt>, consulté le 9 juillet 2014.

« Collège André-Grasset », *Wikipédia*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Coll%C3%A8ge_Andr%C3%A9-Grasset>, consulté le 4 juin 2014.

COLLÈGE DES EUDISTES, « Présentation du fond », <http://www.eudistes.org/montral.htm>, consulté le 5 juin 1014.

COLLÈGE LIONEL-GROULX, page d'accueil, <http://www.clg.qc.ca/>, consulté le 4 juin 2014.

« Collège Mont-Saint-Louis », *Wikipédia*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Coll%C3%A8ge_Mont-Saint-Louis>, consulté le 19 août 2014.

« Compagnie des prêtres de Saint-Sulpice », *Répertoire du patrimoine culturel du Québec*, Ministère de la Culture et des Communications du Québec, <http://www.patrimoine-culturel.gouv.qc.ca/rpcq/detail.do?methode=consulter&id=7953&type=pge>, consulté le 4 juin 2014.

« Compagnie des prêtres de Saint-Sulpice », *Wikipédia*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Compagnie_des_pr%C3%AAtres_de_Saint-Sulpice>, consulté le 4 juin 2014.

COURNOYER, JEAN, *La mémoire du Québec de 1534 à nos jours*, Montréal, Stanké, 2001, 1861 p.

« Cove Haven Resort – Pocono Resort Accomodations », *Cove Haven*, 2016, <www.covepoconoresorts.com/resorts/cove-haven/rooms>, consulté le 6 janvier 2016.

« Création du Régime d'épargne-actions », *Bilan du siècle*, Université de Sherbrooke, <http://bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/evenements/2895.html>, consulté le 27 octobre 2014.

CUSTEAU, JACQUES et ANDRÉ SAMSON, « La province d'Amérique du Nord (1890-1990) », *Notre histoire*, <http://www.eudistes.org/amerique.htm>, consulté le 5 juin 2014.

« D'Astous, Roger », *L'Encyclopédie canadienne*, <http://www.thecanadianencyclopedia.com/fr/article/roger-dastous/>, consulté le 11 juin 2014.

DÉCARIE, JEAN-PHILIPPE, « Jean-Guy Desjardins : après Natcan, les États-Unis », *La Presse*, 7 avril 2012, <http://affaires.lapresse.ca/economie/grande-entrevue/201204/07/01-4513327-jean-guy-desjardins-apres-natcan-les-etats-unis.php>, consulté le 6 janvier 2016.

« Démission du président de Bell Canada Enterprises, Jean Monty », *Bilan du siècle*, Université de Sherbrooke, tiré de *La Presse*, 25 avril 2002, p. A1, A15-A16, D1 et D5, <http://bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/evenements/22280.html>, consulté le 20 décembre 2015.

DESLANDES, CHRISTINE, « Carmand Normand », *Finance et Investissement*, 2 janvier 2003, <http://www.finance-investissement.com/nouvelles/carmand-normand/a/2836>, consulté le 20 décembre 2015.

DESROSIERS, ÉRIC, « Le Québec doit oser voir grand : Jean-Guy Desjardins, président de la société d'investissement Fiera Sceptre », *Magazine Forces*, nº 172, 3 novembre 2012, <http://www.magazineforces.com/node/13>, consulté le 10 décembre 2015.

DOYON, ÉRIC, « Les hommes de taverne », *Affairesdegars.com*, 2013, <http://www.affairesdegars.com/page/article/1816214226/les-hommes-de-taverne.html>, consulté le 11 juin 2014.

DUFOUR, RICHARD, « Fiera Capital fait une acquisition en Ohio », *La Presse*, 29 février 2016, <http://affaires.lapresse.ca/economie/services-financiers/201602/29/01-4955929-fiera-capital-fait-une-acquisition-en-ohio.php>, consulté le 24 mai 2016.

« Édifice Sun Life », *Wikipédia*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89difice_Sun_Life>, consulté le 16 juillet 2014.

« Fiera Capital annonce un changement à son conseil d'administration », <http://www.newswire.ca/fr/news-releases/fiera-capital-annonce-un-changement-a-son-conseil-dadministration-611511705.html>, consulté le 24 janvier 2017.

FIERA CAPITAL, *Introduction à Fiera Capital*, rapport pour le trimestre, 30 juin 2013, 20 p.

FONDS MÉTAUX PRÉCIEUX NORTHERN, « Historique », <http://www.npmfunds.com/fr/soc_hist.htm>, consulté le 5 juin 2014.

« Founding Fathers », The Corporation of the City of Timmins, <http://www.timmins.ca/visitors/explore-timmins/founding-fathers>, consulté le 9 juillet 2014.

FROMENT, DOMINIQUE, « Club Saint-Denis : des membres ne peuvent se résoudre à le laisser mourir », *Les Affaires*, 20 août 2011, <http://www.lesaffaires.com/archives/generale/club-saint-denis-des-membres-ne-peuvent-se-resoudre-a-le-laisser-mourir/533902>, consulté le 11 juin 2014.

FROMENT, DOMINIQUE, « Fondations privées : qui donne combien », *Les Affaires*, 14 avril 2012, <http://www.lesaffaires.com/archives/generale/fondations-privees-qui-donne-combien/543178>, consulté le 20 décembre 2015.

GESTION CRISTALLIN, « Notre équipe », 2015, <http://cristallin.ca/team/#member-andrémarsan>, consulté le 6 janvier 2016.

GIGUÈRE, GUYNEMER, « Warrants : A mathematical method of evaluation », *The Analyst Journal*, vol. 14, nº 5, novembre 1958, p. 17-25. Également disponible en ligne : <http://www.jstor.org/stable/4529403?_redirected>, consulté le 14 juillet 2014.

« Gordon J. Fyfe », *Bloomberg Business*, <http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/person.asp?personId=27848140&privcapId=6890397&previousCapId=46432199&previousTitle=Ceyuan>, consulté le 13 janvier 2015.

GRAMMOND, STÉPHANIE, « Le doublé d'un entrepreneur de la finance », *La Presse*, 13 mars 2010, <http://affaires.lapresse.ca/economie/canada/201003/12/01-4260199-le-double-dun-entrepreneur-de-la-finance.php>, consulté le 13 janvier 2015.

« Guy Savard se joint à Osler », *Le Devoir*, Actualités économiques, 9 mars 2013, <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/372883/guy-savard-se-joint-a-osler>, consulté le 20 décembre 2015.

HARVEY, PIERRE, *Histoire de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal*, tome II, Montréal, Québec Amérique, 2002, 439 p.

HEC MONTRÉAL, *100 ans d'innovation. L'École des Hautes Études Commerciales de Montréal*, Album-souvenir, Montréal, Presses HEC, 2007, 243 p.

HUSKY ENERGY, « History », <http://www.huskyenergy.com/abouthusky/history.asp>, consulté le 7 août 2014.

« Indicatifs régionaux 514 et 438 », *Wikipédia*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Indicatifs_r%C3%A9gionaux_514_et_438>, consulté le 5 juin 2014.

« Jean C. Monty (1947-) Homme d'affaires, gestionnaire », *Bilan du siècle*, Université de Sherbrooke, tiré de *La Presse*, 16 novembre 1997, p. A12, <http://bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/biographies/744.html>, consulté le 20 décembre 2015.

« Jean Denis Vincent », Fédération québécoise des sociétés de généalogie, <http://www.federationgenealogie.qc.ca/avisdeces/avis/pdf?id=233454>, consulté le 8 août 2014.

« Keith Ambachtsheer President », KPA Advisory Services, <http://www.kpa-advisory.com/pdf_documents/KAmbachtsheer%20KPA%20Bio_October%202015.pdf>, consulté le 20 décembre 2015.

KETTANI, ASSÏA, « Mont-Saint-Louis – Un 125e pour un collège qui fut situé rue Sherbrooke », *Le Devoir*, Éducation, 14 septembre 2013, <http://www.ledevoir.com/societe/education/387189/un-125e-pour-un-college-qui-fut-situe-rue-sherbrooke>, consulté le 19 août 2014.

LAFRENIÈRE, MARTIN, « Sillicium Bécancour vendue à QSI Partners et FerroAtlantica », *Le Nouvelliste*, 22 juin 2012, <http://www.lapresse.ca/le-nouvelliste/economie/201206/22/01-4537412-sillicium-becancour-vendue-a-qsi-partners-et-ferroatlantica.php>, consulté le 9 juillet 2014.

« L'âge d'or de la chaussure », *GrandQuébec.com*, <http://grandquebec.com/400-anniversaire/archives-de-quebec-2008/episodes-historiques/industrie-chaussure/>, consulté le 6 juin 2014.

LAROUCHE, VINCENT, « Les membres du Club Saint-Denis lèguent 4 millions », *La Presse*, 10 novembre 2011, <http://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201111/10/01-4466705-les-membres-du-club-saint-denis-leguent-4-millions.php>, consulté le 11 juin 2014.

« Le Plateau-Mont-Royal », *Wikipédia*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Le_Plateau-Mont-Royal>, consulté le 5 juin 2014.

Le Robert encyclopédique des noms propres 2009, sous la direction d'Alain Rey, Paris, Le Robert, 2008, 2464 p.

LEROUX, MONIQUE, *Alphonse Desjardins : le pouvoir d'agir – Citations sur la pertinence du modèle coopératif*, Montréal, Éditions Dorimène, Fédération des caisses Desjardins, 2012, 79 p.

« Les Barons de la Bourse – Li Ka-shing », *Zone Bourse*, <http://www.zonebourse.com/barons-bourse/Li-Ka-shing-17/biographie/>, consulté le 7 août 2014.

« Li Ka-shing Net Worth », *The Richest*, <http://www.therichest.com/celebnetworth/celebrity-business/men/li-ka-shing-net-worth/>, consulté le 7 août 2014.

MACDONALD, GAYLE, « A long way from Shania-ville », *The Globe and Mail*, 18 novembre 2002, <http://www.theglobeandmail.com/arts/a-long-way-from-shania-ville/article4140423/?page=all>, consulté le 6 janvier 2016.

MACKEY, DOUG, « Some Footnotes on the Mattawa Timmins and Dunlap Families », *Past Forward Heritage Limited*, 7 novembre 2008, <http://www.pastforward.ca/perspectives/columns/08_11_07.htm>, consulté le 10 juillet 2014.

« Mattawa », *Wikipédia*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Mattawa>, consulté le 9 juillet 2014.

« Mining Hall of Fame.com. What's in a Domain Name ? », *DomainMarket.com*, <http://mininghalloffame/fr_inductees/jules_r._timmins>, consulté le 9 juillet 2014.

« M. Louis Vachon », *Colloque 10e anniversaire d'Éducaloi*, Éducaloi, <http://www.colloque.educaloi.qc.ca/fr/conferenciers/m-louis-vachon-69>, consulté le 13 janvier 2015.

« Modern Portfolio Theory », *Wikipédia*, <http://en.wikipedia.org/wiki/Modern_portfolio_theory>, consulté le 22 mai 2014.

« Monique F. Leroux, C.M., O.Q., FCPA, FCA », *Desjardins*, <http://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/gouvernance-democratie/monique-f-leroux/>, consulté le 13 janvier 2015.

« Montréal Telephone Exchange Geography », <http://jbb.poslfit.com/Pages/514.html>, consulté le 5 juin 2014.

Parent, Rollande, « Pierre Brunet n'est plus », *La Presse*, 15 juin 2011, <http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/201106/15/01-4409530-pierre-brunet-nest-plus.php>, consulté le 19 juin 2014.

« Phénix », *Encyclopédie sur la mort*, Homo Vivens, 2012, <http://agora.qc.ca/thematiques/mort/dossiers/phenix>, consulté le 19 août 2014.

« Pierre Anctil, Président et chef de la direction », Axiom Infrastructure, <http://www.fieraaxium.com/fr/equipe.html>, consulté le 20 décembre 2015.

Poitras, Claire, « Allô j'écoute ? Les 125 ans de Bell Canada », INRS-Urbanisation, Culture et Société, <http://www.mccord-museum.qc.ca/scripts/printtour.php?tourID=VQ_P4_2_FR&Lang=2>, consulté le 5 juin 2014.

Polytechnique Montréal, « Historique », Renseignements généraux, <http://www.polymtl.ca/rensgen/toutPoly/contribution/>, consulté le 5 juin 2014.

Poulin-Goyer, Guillaume, « Six questions à Louis Vachon et à Jean-Guy Desjardins », *Finance et Investissement*, 27 février 2012, <http://www.finance-investissement.com/nouvelles/industrie/six-questions-a-louis-vachon-et-jean-guy-desjardins/a/41013>, consulté le 7 janvier 2015.

Poulin-Goyer, Guillaume, « Louis Vachon : "Ceci n'est pas une prise de contrôle rampante" », *Finance et Investissement*, 28 février 2012, <http://www.finance-investissement.com/nouvelles/industrie/louis-vachon-ceci-n-est-pas-une-prise-de-controle-rampante/a/41025>, consulté le 7 janvier 2015.

« Raymond Garneau », *Assemblée nationale du Québec*, <http://www.assnat.qc.ca/fr/deputes/garneau-raymond-3347/biographie.html>, consulté le 24 juillet 2014.

« Réal Raymond », *Wikipédia*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9al_Raymond>, consulté le 3 décembre 2014.

Samuelson, Paul Anthony, *The Collected Scientific Papers of Paul A. Samuelson*, tome 3, Cambridge, The MIT Press, 1972, 930 p.

Savard, Jean A., *Revue de la jurisprudence récente sur l'hypothèque légale et sur d'autres domaines du droit de la construction. L'édification du nouveau droit de la construction. Les journées Maximilien-Caron 1999*, Montréal, Éditions Thémis, 2000, p. 45.

SAVARD, JEAN A. et BERNARD P. QUINN, « L'hypothèque légale », chapitre XI, p. 597-635, dans Ogilvy Renault, sous la direction d'Olivier F. Kott et Claudine Roy, *La construction au Québec : perspectives juridiques*, Montréal, Wilson & Lafleur, 1998, 900 p.

« Séminaire de Sainte-Thérèse », *Wikipédia*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9minaire_de_Sainte-Th%C3%A9r%C3%A8se>, consulté le 4 juin 2014.

SIMARD, ANDRÉ, « Le Club Saint-Denis ferme ses portes après 135 ans », *La Presse Affaires*, 16 juillet 2009, <http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/200907/16/01-884548-le-club-saint-denis-ferme-ses-portes-apres-135-ans.php>, consulté le 11 juin 2014.

« Steinberg's », *Wikipédia*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Steinberg's>, consulté le 6 juin 2014.

STEWART, JULIE et ANNE-MARIE LAMOUREUX, « L'industrie de la chaussure à Montréal. Le passage de l'artisanat à la fabrique par Joanne Burgess », Université de Montréal, s. d., <http://mapageweb.umontreal.ca/dessurec/hst2426/chaussure.pdf>, consulté le 6 juin 2014.

ST-HILAIRE, ALAIN, *Travailler c'est trop… drôle. Petit traité de réflexions et d'anecdotes sur les légendes et la réalité des gestionnaires en ressources humaines*, Montréal, Éditions Tremplin, 2004, 128 p.

ST-ONGE, JULIE, « La rue Sherbrooke et ses intersections », Les grandes rues de Montréal, Ville de Montréal, s. d., <http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5677,57693574&_dad=portal&_schema=PORTAL>, consulté le 5 juin 2014.

« Trending Now », *Ministry of Natural Resources and Forestry*, <http://www.mnr.gov.on.ca/fr/Business/AFFM/2ColumnSubPage/STEL02_168666.htlm>, consulté le 9 juillet 2014.

TRUDEL, JACLIN, *Analyse des motivations des clients pour le choix d'une institution financière dans l'achat d'un certificat de placement garanti ou d'un dépôt à terme*, mémoire de maîtrise, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, août 1995, p. 31-34, <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/thesescanada/vol2/QCU/TC-QCU-1187.pdf>, consulté le 7 août 2014.

« Un article de la Mémoire du Québec », *Sun Life Assurance Company of Canada*, 2015, <http://www.memoireduquebec.com/wiki/index.php?title=Sun_Life_Assurance_Company_of_Canada_(compagnie_d'assurance-vie)>, consulté le 16 juillet 2014.

NOTICE BIOGRAPHIQUE /

Jacqueline Cardinal, M.A. (Université Harvard), est biographe et chercheure associée à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal. Elle s'intéresse à la façon dont les destins de leaders se forgent au creuset de grandes crises personnelles et professionnelles. Elle est titulaire d'une maîtrise en littérature française de l'Université Harvard, d'un D.S.A. de HEC Montréal et d'un diplôme en traduction de l'Université McGill. Biographe, conférencière, rédactrice et traductrice agréée, elle a traduit de nombreux articles portant sur le leadership, notamment pour la *Harvard Business Review*. Elle a écrit une monographie, sept biographies, dont celles remarquées de l'entrepreneure Cora Tsouflidou (2014) et de Luc Beauregard (2012), de nombreux articles et plus de trente histoires de cas en leadership pour HEC Montréal, qui lui a décerné à trois reprises son prestigieux prix Alma-Lepage. Son imposante biographie de Pierre Jeanniot, directeur émérite de l'IATA et ancien président d'Air Canada, a été publiée en français en 2009 par les Presses de l'Université du Québec et en anglais en 2013 par les Presses de l'Université d'Ottawa. Son ouvrage

Sid Lee c'est qui? a mérité le Grand Prix Grafika 2008 (catégorie Livre). De 2013 à 2015, elle a été rédactrice en chef adjointe à la revue *Gestion*, en plus d'y tenir la chronique *Portrait d'un leader*. Elle a contribué à la transformation de cette publication papier traditionnelle en un nouveau format multiplateforme. Elle publie régulièrement des portraits de leaders dans des quotidiens, des revues professionnelles et des publications arbitrées. Elle a été coordonnatrice à l'édition du Centre de cas HEC Montréal, rédactrice en chef du bulletin *Recherche@HEC / Research@HEC* et adjointe à l'animation et recherchiste des émissions *Leaders* diffusées sur la chaîne Argent. Elle a fait partie du projet *1000 Femmes 2007 - Montréal* du photographe français Pierre Maraval. Elle est membre de l'Ordre des traducteurs, traductrices et interprètes agréés du Québec (OTTIAQ) et de l'Union des écrivaines et des écrivains québécois (UNEQ).

REMERCIEMENTS /

La première personne que je voudrais remercier ici, c'est évidemment Jean-Guy Desjardins lui-même, qui s'est prêté de bonne grâce à mes entrevues. Il en va de même de ses collaborateurs, MM. Sylvain Brosseau, président et chef de l'exploitation Global, et Sylvain Roy, président et chef de l'exploitation Division canadienne, qui m'ont fait part de leur parcours avant et avec Fiera Capital. Leurs témoignages m'ont permis de mesurer la force du leadership de M. Desjardins au sein de son entreprise.

Je m'en voudrais de ne pas aussi signaler l'apport important de Lise Pistono, vice-présidente et directrice financière chez DJM Capital. C'est en effet elle qui a suggéré l'idée à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal d'écrire la biographie de Jean-Guy Desjardins. Avant que je soumette le manuscrit à l'éditeur, Mme Pistono a bien voulu, à la demande de Jean-Guy Desjardins et malgré un horaire très chargé, relire et éplucher le manuscrit attentivement, notamment les pages concernant Fiera Capital. Elle s'est assurée que les dates, les chiffres et les faits que j'avais rapportés étaient véridiques et

bien à jour. Elle m'a également épaulée, avec la collaboration de Ginette Desjardins (sœur de Jean-Guy Desjardins), dans le choix des photos. Je lui en sais gré.

Je suis reconnaissante à Monique Leroux d'avoir accepté de rédiger la préface à cet ouvrage qui, je l'espère, deviendra une inspiration pour tous ceux et celles qui s'intéressent au leadership et au milieu montréalais de la finance.

Permettez-moi de rendre aussi hommage à Michel Patry, directeur de HEC Montréal, et à Marc Beauparlant, directeur des ressources humaines, qui m'ont encouragée à mener à terme cette biographie. Leur soutien universitaire, administratif et financier m'a été indispensable.

Je tiens également à remercier l'équipe des Presses de l'Université du Québec, particulièrement sa directrice générale, Martine Des Rochers, qui a cru avec enthousiasme en mon projet au point de l'intégrer dans la nouvelle collection *Leaders d'ici et d'ailleurs*.

Finalement, je ne saurais passer sous silence la contribution essentielle de mon conjoint, M^e^ Jean A. Savard, c.r., mon premier lecteur, qui a révisé le manuscrit, et ce, à chaque étape de la production, avec la minutie et la rigueur implacable qui le caractérisent. Je le remercie de son indéfectible soutien.

INDEX /

A-B

Ambachtsheer, Keith 59
Béland, Marie-Claude 3
Bellot, Paul, dom 39
Bernstein, Peter XVIII, 186
Bibeau, Claire 38, 40, 42, 106, 108, 109
Bibeau, Philipe 38, 40, 41
Blais, Yvon 39
Bogle, John XVIII, 186
Bourdon, François 159, 160
Brassard, Philippe 63, 70
Brosseau, Sylvain XXI, 129-136, 139, 148-150, 160-165, 180, 199
Buffett, Warren XVIII, 186

C

Carney, Mark 185
Charbonneau, Roger 43
Churchill, Winston 168
Courville, Léon 44, 123

D

Décarie, Jean-Philippe 175
Desjardins, Ginette 4, 5, 15, 17, 38, 109, 200
Desjardins, Paul 4, 14, 16-19, 109, 169
Desjardins, Yvette 2-4, 11, 13, 15, 16, 18-20, 30, 109, 169, 178
Deslandes, Christine 116
Desrosiers, Éric 187
Doucet, Lévis 122, 124
Douglas, Murray 132
Doyon, Gilbert 122
Ducharme, Charles-Joseph 3
Dunlap, David 68, 69
Duval, Richard 113, 119

E-F

Eudes, Jean 8
Flood, Ralf 91, 94, 96
Foss, Thor 72

Frère André, saint 39
Froment, Dominique 115
Fyfe, Gordon 134, 135

G

Gagnon, Martin 141
Garneau, Raymond 87, 88
Giguère, Guynemer XX, 44-46, 49
Girard, Philippe 75, 82
Grammond, Stéphanie 140
Grasset de Saint-Sauveur, André 6
Guertin, Jean XX, 44, 47

H

Harvey, Pierre 28
Haurie, Alain XX, 45
Headworth, Andy 58
Hollinger, Benjamin 69
Hunkin, John 91-94, 96-98, 102, 103, 110

K

Kettani, Assïa 2
Kott, Olivier F. 118

L

Lafrenière, Martin 80
Lambert, Jean-Pierre 122, 124
Larose, Fred 67, 68
Laurin, Pierre 44
Lavigne, Robert 65, 79
Léger, cardinal Paul-Émile 8
Leroux, Monique XIII, 120, 127-129, 176, 200
Leroy, Vély XX, 45
Levitt, Brian 101, 102
Lussier, Rodrigue 159

M

MacDougall, Lorne 27
Mandela, Nelson 168
Marsan, André 76, 99, 100
McMartin, Duncan 68
McMartin, John 68, 69
Meti, Tony 122, 123
Monty, Jean 120-122, 124
Moreau, Suzan 112

N

Normand, Carmand 114-116, 129, 182
Normandin, Guy 73, 74, 76, 82
Notebaert, Gérard 39

P

Paré, Alphonse 69
Paré, Jessica 69
Parent, Lucien 2, 3, 8, 39, 51
Parizeau, Jacques XX, 44
Patry, Michel 200
Pie XI 6
Poulin-Goyer, Guillaume 141-143

Q-R

Quinn, Bernard 117
Raymond, Réal 87, 88, 122, 123, 182
Robert, Sébastien 44, 65, 79, 177
Roy, Claudine 118
Roy, Sylvain XXI, 150, 153, 159, 199

S

Samuelson, Paul 45
Sauvé, Ginette 113, 137
Savard, Jean A. 117, 200
Steinberg, Ida 22

Steinberg, Samuel 22
St-Hilaire, Alain 136, 137, 148, 150, 154, 161
Swan, Bob 57, 59, 60, 72, 74-76, 82

T

Templeton, Sir John Marks XVIII, 186
Timmins, Jules Henry 67
Timmins, Noé A. 65, 66, 70
Timmins, Noé Jr 67-70
Timmins, (J.) Thomas 63-65, 70-74, 78-82, 85, 104
Tricot, Claude XX, 45
Trudeau, Christian 121
Trudel, Jaclin 84
Twain, Shania 70

V-W

Vachon, Louis 141-143, 176, 182
Venne, Alphonse 39
Venne, Richard 99
Viau, Dalbé 39
Vincent, Denis 83, 87
Wakefield, Charles 82

De la même auteure

Denise Cléroux, la Canadienne de Madagascar. Une biographie, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Leaders d'ici et d'ailleurs », 2016.

De Cora à Cora Déjeuners. Une biographie, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2014. Préface de Françoise Bertrand.

Taking Aviation to New Heights. A Biography of Pierre Jeanniot, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 2013 (en collaboration avec Laurent Lapierre). Traduit par Donald Winkler.

Luc Beauregard. Le pari de la vérité, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012 (en collaboration avec Laurent Lapierre).

Guy Coulombe. Le goût du pouvoir public, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011 (en collaboration avec Laurent Lapierre).

Pierre Jeanniot. Aux commandes du ciel, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009 (avec collaboration Laurent Lapierre).

Sid Lee, c'est qui ?, publié par Sid Lee à un exemplaire unique grand format cartonné, gardé précieusement sous clé dans une vitrine située dans une chambre vert lime des bureaux de l'agence, et accessible au public sur demande (en collaboration avec Laurent Lapierre), 2007. Gagnant du Grand Prix Grafika 2008 (catégorie Livre).

Jacques Duchesneau sur le qui-vive. L'audace dans l'action, Montréal, Éditions Logiques, 2006 (en collaboration avec Laurent Lapierre).

Noblesse oblige. L'histoire d'un couple en affaires. Philippe de Gaspé Beaubien et Nan-b de Gaspé Beaubien, Montréal, Éditions Logiques, 2006 (en collaboration avec Laurent Lapierre).

Leaders
D'ICI *et* D'AILLEURS

Collection coéditée par les Presses de l'Université du Québec et la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal

Dirigée par CYRILLE SARDAIS

Dans la même collection

Denise Cléroux,
la Canadienne de Madagascar
Une biographie
Jacqueline Cardinal
ISBN 978-2-7605-4399-7
2016 / 336 pages

Leaders
D'ICI *et* D'AILLEURS

Collection coéditée par les Presses de l'Université du Québec et la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal

Dirigée par CYRILLE SARDAIS

Jean-Guy Desjardins, le phénix de la finance

Jean-Guy Desjardins, qualifié ici de « phénix de la finance », est peu connu du commun des mortels. Pourtant, c'est une *star* du milieu des affaires montréalais. Ce financier a eu deux vies professionnelles, l'une aussi réussie que l'autre. Après avoir vendu, à son corps défendant, TAL Gestion globale d'actifs - entreprise de placement qu'il avait menée pendant près de 30 ans vers des sommets inégalés -, il a refusé de s'arrêter. C'est qu'il n'en avait pas fini avec le rêve qu'il caressait. Après quatre mois de repos, et fort des leçons tirées de cet « échec » - qui n'en était pas un -, il décida de repartir de plus belle. Cette fois, rien ne l'empêcherait de viser encore plus haut. En 2003, à l'âge de 58 ans et bien décidé à ne plus faire de compromis, il se relance fièrement à la conquête de la planète en fondant sa deuxième entreprise, qui serait le prolongement de lui-même et dont le nom évocateur est Fiera Capital. Quatorze ans plus tard, Fiera Capital gère plus de 112 milliards de dollars d'actifs et s'apprête à investir toutes les places d'affaires importantes du monde. Voici l'histoire d'un *businessman* patient et acharné qui a su recommencer sa vie, tel le fabuleux phénix renaissant de ses cendres.

À une époque où l'on déplore parfois le manque de leadership dans toutes les sphères de la société, ce livre inspirant m'apparaît comme un* must *pour tous les gestionnaires chevronnés et pour ceux et celles qui aspirent à le devenir.

Monique F. Leroux *(extrait de la préface)*

RENÉ SOUDRE

Jacqueline Cardinal, M.A. (Harvard), D.S.A. (HEC Montréal), est chercheure associée à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal. Biographe reconnue, elle s'intéresse à la façon dont les destins des leaders se forgent à la faveur de grandes crises personnelles et professionnelles. Cette biographie de Jean-Guy Desjardins est sa neuvième portant sur des leaders d'affaires. Citons notamment celles de Cora Tsouflidou (Cora Déjeuners), de Luc Beauregard (National) et de Pierre Jeanniot (Air Canada et IATA), qui a été traduite en anglais.

Chaire de leadership Pierre-Péladeau HEC MONTRÉAL

Presses de l'Université du Québec

PUQ.CA