

La pandémie, d'aujourd'hui à demain - Entretiens avec les spécialistes

SYLVAIN : Bonjour et bon après-midi à tout le monde. La pandémie a changé la façon dont nous interagissons avec les gens, comment nous travaillons, comment nous achetons et comment nous effectuons nos opérations bancaires, entre autres. Alors que nous continuons à nous adapter à tous les jours, il reste des questions sur la façon dont notre vie quotidienne continuera d'évoluer. Quelles nouvelles façons de faire, technologies et habitudes sont à l'horizon? Est-ce que certaines de nos anciennes habitudes reviendront? À quoi pourrait donc ressembler la prochaine normalité? Bon après-midi, ici Sylvain Brisebois, directeur national des ventes avec BMO Gestion privée, et je suis ravi d'avoir une conversation avec vous cet après-midi. Disons bonjour tout d'abord à nos trois conférenciers. Premièrement, Charles De Brabant, en 2017, s'est joint à l'Université McGill pour codiriger la création et le développement de l'École Bensadoun, dont l'ambition est de devenir la meilleure institution universitaire au monde dédiée au commerce de détail. Charles a plus de 25 ans d'expérience, travaillant principalement en Europe et plus récemment en Chine et en Asie du Sud-Est. Ses passions et son expertise se situent au carrefour du marketing de marque, du développement des cadres et des dirigeants et du conseil dans le secteur du commerce de détail. Né et élevé à Montréal, Charles est titulaire d'un B. Com. de McGill, de M. Lit. en histoire de l'Université d'Oxford et d'un M.B.A. de la Stanford Business School. Bienvenue et bon après-midi, Charles.

CHARLES : Merci beaucoup Sylvain pour cette gentille introduction.

SYLVAIN : Deuxièmement, Victor Pellegrino, d'accord, merci. Deuxièmement, Victor Pellegrino est président régional, Services bancaires aux particuliers du Québec et de l'Est de l'Ontario. Établi à Ottawa et à Montréal, Victor dirige les activités de la Banque de Montréal en matière de services bancaires aux particuliers. Il est responsable du rendement d'autres professionnels affectés au service à la clientèle par l'intermédiaire du réseau de la Banque de Montréal. Il est titulaire d'un baccalauréat en sciences, en art plutôt, de l'Université McGill et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université Dalhousie. Et troisièmement, mais non la moindre, D^{re} Suzanne Morin a gradué de la Faculté de médecine à l'Université de Laval de Québec, a fait son entraînement en médecine interne et a obtenu une maîtrise en épidémiologie et en biostatistique de l'Université McGill. Elle est professeure agrégée au Département de médecine, directrice de la division de médecine interne au Centre universitaire de la santé McGill et chercheure, Centre de recherche évaluative en santé, Institut de recherche du Centre universitaire de santé McGill. Chercheure et clinicienne également, boursière des fonds de recherche du Québec en santé, j'imagine que D^{re} Morin s'y connaît dans ce domaine. Donc, sans plus tarder, je commencerais le tout, D^{re} Morin, avec une question pour vous pour nous démarrer. Au sujet de la pandémie, où en sommes-nous maintenant?

DR MORIN : D'accord, merci beaucoup pour m'inviter pour cette discussion. Alors en ce moment, comme vous savez en suivant les nouvelles et en suivant tout ce qu'on voit dans les journaux, etc., on continue de comprendre que le virus circule et que le virus

continue de circuler de façon assez agressive dans différentes parties du pays, mais aussi à travers le monde. Alors pour la prochaine année certainement, ce virus va continuer de circuler au travers des différents pays, au travers de nos juridictions, et les gouvernements et les départements de santé publique vont continuer à nous encourager évidemment à poursuivre nos efforts au niveau de la distanciation sociale et essayer de réduire la transmission de ce virus-là. Alors nos activités, nos habiletés à se rencontrer, à travailler, à travailler en équipe vont continuer d'être encadrées, je dirais, par ces nouvelles directives qui vont perdurer, qui devront perdurer effectivement. Pourquoi, parce qu'il faut qu'en tant que société on soit capable de continuer à protéger les populations les plus vulnérables, c'est-à-dire les personnes âgées, les personnes qui ont plusieurs maladies, et aussi à réussir à maintenir les services de santé qu'on considère importants, évidemment les services de santé essentiels, mais ceux qui sont moins essentiels. Ainsi, les hôpitaux sont submergés par des patients qui sont atteints de la maladie sévère ou non, à ce moment-là leur habileté à pouvoir continuer à desservir la population au point de vue chirurgical, etc., devient beaucoup diminuée. Par contre, je voudrais certainement souligner le très grand progrès qu'on vient de faire en ayant très bientôt accès à trois vaccins certainement qui vont nous aider à pouvoir subjuguier un petit peu cette pandémie-là.[inaudible] Il y a environ une quinzaine de vaccins qui sont en développement actuellement, mais trois qui seront très prochainement disponibles aux États-Unis et aussi dans le Royaume-Uni et au début de l'année prochaine certainement au Canada. Alors ça c'est une victoire de la science je vous dirais à la rapidité à laquelle on est capable d'avoir accès à ces vaccins-là. C'est la technologie, c'est la science, c'est les collaborations intersectorielles je vous dirais qui nous ont permis d'arriver à un vaccin si rapidement. En dedans d'un an d'avoir un vaccin qui pourra commencer à être distribué, c'est vraiment extraordinaire. [06 :06] Alors je vous dirais que c'est les deux gros points. Notre mode de vie va continuer à être perturbé pendant encore certainement une bonne année.

SYLVAIN : D'accord, donc une belle victoire dans un moment difficile au point de vue de la science et de la santé. Merci Suzanne [Dr Morin]. Maintenant Victor, nos lieux de travail ont beaucoup changé depuis le 13 mars par rapport à ce qui a été vécu avant toute cette période-là. Comment ça s'est passé cette transition pour les employés essentiels dans le domaine financier de première ligne et pour ceux aussi qui occupaient des postes peut-être qui nécessitaient un peu moins de présence physique? Comment ça s'est déroulé chez vous?

VICTOR : Bonjour Sylvain. Effectivement, ç'a été une période d'apprentissage incroyable. Ç'a commencé par le choc évidemment. On n'était vraiment pas préparés et y avait pas de plan clair au début parce qu'on apprenait jour à jour à s'adapter à des changements. Je vous dirais de la période de choc, on a évolué rapidement à une période d'adaptation créative je dirais même. Les temps ont été affectés par deux façons différentes. On avait des employés qui évidemment pouvaient travailler de la maison alors on a eu une grande partie de notre personnel qui a fait ce chemin vers le télétravail. De l'autre côté, on avait aussi le réseau de succursale qui a été ouvert alors le but, là, était de garder le réseau essentiel ouvert tout au long de la pandémie. C'est sûr qu'au début, y a un apprentissage qui se faisait, les gens devaient s'adapter, on ne savait pas tout à fait comment se préparer aussi alors on a vu l'évolution dans les semaines qui ont suivi je dirais le mois de mars-avril très difficile. On a repris un peu d'espoir rendus au mois de mai. Les paravents, le plexiglas qu'on a vus un peu partout dans les magasins et dans les banques un peu partout, ça, ç'a rassuré aussi le côté des employés qui sentaient un besoin, mais y avait une inquiétude. Les gens, pour nous, la

priorité au début était de créer un environnement sain et sauf pour nos employés et pour nos clients aussi. Je te dirais l'évolution maison a été aussi créative parce qu'on n'était pas vraiment prêts pour tout à coup transférer des dizaines de milliers de personnes au télétravail, alors une adaptation technologique. On a appris des choses qui fonctionnaient bien, on a appris, tu le sais pertinemment, on a appris à travailler comme on fait aujourd'hui des téléconférences. Je dirais que ce qui m'a inspiré énormément durant cette période, c'est de voir comment les gens ont été capables de s'adapter rapidement. On a pris des décisions, on a essayé des nouvelles choses, [inaudible] on a fait des choses en 5, 6 semaines qui nous auraient pris peut-être 2, 3 ans, alors on a accéléré le pas technologique et ça nous a permis aussi d'apprendre et de voir comment on pouvait mieux rencontrer la demande qui était devant nous toujours en gardant cet esprit de sécurité pour nos gens. Une évolution qui continue, je dirais, aujourd'hui, on a eu une confiance quand même assez accrue qui nous permet de penser que l'avenir est prospère en ce sens des critères, mais on vise aussi des changements dans la prochaine année qui vont être importants, mais une adaptation différente qui se fait en même temps.

SYLVAIN : Une réussite fantastique chez vous Victor, je pense que la Banque de Montréal compte 45 à 50 000 employés, donc remobiliser cette force-là c'est pas quelque chose de facile, félicitations pour ce travail. Merci Victor. Maintenant Charles De Brabant, parlons du commerce de détail un petit peu. Quiconque est allé dans un magasin a vu une différence au point de vue même des étagères. Quel a été le comportement des consommateurs et des détaillants et comment tous se sont-ils adaptés?

CHARLES : Merci déjà de m'inviter sur ce panel. Je veux remercier D^{re} Morin et toutes les équipes médicales pour tout ce que vous avez fait depuis le début de la pandémie et vous continuez à faire parce que j'écoute un peu CNN et on voit ce qui se passe de l'autre côté de la frontière et clairement, le corps médical est désespéré de l'autre côté de la frontière et je pense qu'on est un peu [inaudible]. Maintenant le Canada devient le pays exemplaire un peu au moins en Amérique du Nord et en Europe, donc merci pour tout ce que vous faites pour nous. Deuxièmement, bon, si on revient au commerce de détail, c'est clair que beaucoup de choses ont évolué en partie par les commentaires de D^{re} Morin et par Victor. Déjà, premièrement, les magasins ont dû, et les commerces de détail de manière générale, s'adapter à une situation en termes d'hygiène et de santé différente, donc si on regarde au niveau des magasins eux-mêmes, ils ont dû reconfigurer, mettre des désinfectants, mettre des vitres pour que les gens aient une signalisation, etc. Et puis la chose qui a le plus impacté le secteur au-delà de l'omnicanal, et on y reviendra un peu plus tard, c'est l'évolution de la demande, qui a été totalement transformée d'une manière qu'on n'a jamais vue avant en partie à cause... bien, on a vu au début de la pandémie les désinfectants, les papiers de toilette, on n'en trouvait pas, donc ça c'est clairement... Les étagères demeurent encore vides ou ont été remplacées par d'autres produits alternatifs au Clorox ou au Lysol. Aussi dépendant des moments parce que c'est quand les gens commencent à avoir peur, y a ce qu'on appelle le *hoarding* alors je sais pas comment on dit ça exactement en français, mais où tout le monde essaie d'acheter le plus qu'il peut alors il y a des règles d'achats qui ont été instaurées qui permettent de seulement acheter 2-3 produits d'un seul item. Y a les budgets limités. Y a certaines personnes qui ont été beaucoup plus frappées que d'autres par la pandémie, on est un peu dans un *K shape* ou *K shape recovery* dépendant d'où on vient et donc bien y a des gens qui cherchent à acheter plus volumineux, à acheter de manière moins fréquente. Y a aussi l'évolution de la

demande, qui est liée un peu à ce que Victor faisait allusion, les gens travaillent à la maison maintenant donc tout ce qui est lié à la maison, on vit à la maison maintenant presque 24 heures sur 24, donc tout ce qui est lié à la maison, le bien-être, etc., a connu une évolution incroyable. Et le dernier point que je voudrais faire pour pas prendre trop de temps, c'est tout ce qui est achat local. Cette pandémie est certainement une pandémie mondiale, mais elle est vécue de manière communautaire et, au Québec, y a toujours une fierté dans les détaillants et les produits québécois, mais qui s'est vraiment accélérée. [inaudible] Depuis le début de la pandémie, le gouvernement Legault et Fitzgibbon parlent d'acheter québécois. Le panier bleu, certainement certains d'entre vous en ont entendu parler, y a deux millions de produits maintenant répertoriés sur le panier bleu qui sont des produits québécois, donc peut-être que ça va devenir le nouveau Amazon au moins au niveau du Québec. [inaudible]

SYLVAIN : C'est inspirant comme approche, merci. Puis je continuerais avec toi Charles un moment, si je relance donc une autre question pour les commerces. Y a plusieurs organisations qui ont encaissé un choc au départ, mais le bon côté des choses fut que la situation a entraîné une accélération sur le plan de l'innovation. Donc quels projets ont été réalisés et comment les consommateurs maintenant vont réagir quand on parle de transformation numérique, la chaîne d'approvisionnement, tout ça, ç'a été évolué. Donc quels commentaires vous pourriez nous faire à cet égard-là?

CHARLES : Clairement, y a eu une évolution vers ce qu'on peut appeler le digital, le e-commerce, etc. Je reprendrais quand même les commentaires de Jean-Christophe Bedos, qui est le président et CEO de Birks, à Montréal la semaine dernière. Il dit : on a eu une occasion où tout s'est arrêté au moins pour les produits non essentiels, et donc les détaillants non essentiels où tous les magasins ont dû fermer. Et donc une possibilité de migrer tout en ligne. Ça s'est pas passé. Donc clairement, y a une évolution plus forte vers le en ligne donc une adaptation, mais les magasins vont pas disparaître, ils vont certainement pas tous disparaître, donc le magasinage en magasin va se faire et puis là on appelle vraiment ce qu'on est en train de dire, on s'en va dans des évolutions qu'on peut dire omnicanales. Si je prends à Noël par exemple, il semblerait que 33 % des Québécois veulent faire leurs achats en magasin, 40 % mix et 27 en ligne, donc voilà une idée de ce côté-là. Deuxièmement, on voit des nouveaux business. Une boîte comme Lululemon qui performe très bien a acheté Mirror par exemple, je sais pas si vous voyez, c'est un peu le peloton, mais y a un miroir où on peut faire du sport, mettre des classes en ligne. Des plus petits détaillants ou même pas des détaillants, des gens qui étaient dans l'alimentaire comme Can-Am Food & Vegetables, une boîte qui faisait de la vente principalement à des restaurants, a pivoté en une semaine en B to C, donc vendant directement à des consommateurs en mettant une offre en ligne, ils étaient spécialisés en fruits et légumes. En une semaine, ils avaient 500 produits où on pouvait acheter les produits d'hygiène désinfectants, de la viande, des produits laitiers, etc., et ils ont rendu ça rentable en six semaines. C'est quand même extraordinaire, on voit vraiment des évolutions fortes. Et dernièrement sur la chaîne d'approvisionnement, bien y a localisé de plus en plus si c'est possible, y a tous les nouveaux services *click and collect*, cliquer et venir chercher en bordure de magasin. Et un dernier point, c'est aussi cette transformation de magasins en *dark stores*, donc des magasins qui ne vont plus vendre au public, mais comme ils sont bien situés dans la chaîne d'approvisionnement ou dans la chaîne de livraison, vont être là pour seulement dédier pour les achats en ligne. Donc voilà certains trucs en termes d'innovations et de changements.

SYLVAIN : C'est intéressant de suivre ce dialogue. Merci bien pour ces commentaires. Je reviendrais plutôt maintenant dans l'actualité. D^{re} Morin, on parle de deuxième vague, on parle de vaccins, vous l'avez mentionné un petit peu tantôt. On parle de sensibiliser la population à l'importance de se faire vacciner, c'est un sujet qui est controversé à certains moments. À quoi ressemblera selon vous la vie en situation de pandémie si on s'avance dans les 6 ou les 12 prochains mois qui viennent?

DR MORIN : Merci, oui. Alors j'en ai parlé un petit peu tout à l'heure, écoutez, je pense que c'est évident que les gens vont devoir continuer à avoir des mouvements restreints, des rencontres restreintes, des façons de travailler, bon, de la maison. Maintenant y a des gens qui s'organisent de façon hybride, où est-ce que par exemple ici dans les hôpitaux, les agents administratifs viennent maintenant deux jours/semaine et puis les autres journées travaillent de la maison. Alors y a des façons hybrides de faire qui se développent. Toute la modalité télétravail dont on a déjà parlé évidemment au niveau des hôpitaux, y a certaines choses qui peuvent se faire en télétravail, mais une grande partie ne peut pas, alors on doit continuer à s'organiser pour s'assurer que les gens, les patients et le personnel puissent venir sur place, mais dans des situations sécuritaires. Alors ce qu'on voit beaucoup, on parle de désinfectants, on les voit dans les magasins, dans les épiceries, etc., mais nous dans les hôpitaux et dans les coins de service de santé, c'est vraiment pris au sérieux ces choses-là de s'assurer que les gens ne transmettent pas des virus, parce que vous avez vu des éclosions dans les centres de soins de longue durée, mais y a aussi des éclosions dans les hôpitaux comme vous avez vu et à ce moment-là, et le personnel et les patients qui sont admis pour autre chose sont exposés à ce virus-là. Donc, j'en ai parlé tout à l'heure, le vaccin c'est une des façons qui va nous aider à contrôler la transmission de cette infection, de ce virus-là. On parlait des États-Unis tout à l'heure, on voit les chiffres extrêmement élevés de gens qui sont devenus positifs à la COVID-19, mais en termes de pourcentage actuellement, c'est seulement 12 % des Américains qui ont été atteints par le virus. Alors 12 %, c'est pas une très grande proportion de la population. Alors pour pouvoir s'assurer qu'on puisse protéger une plus grande portion de la population, le vaccin ou les vaccins vont nous permettre d'améliorer, si vous voulez, l'immunité collective dont on, qu'y ait au moins entre 50 et 65 % des gens qui sont immuns à l'infection, c'est-à-dire qui ont des anticorps qui vont prévenir la maladie, mais particulièrement qui vont prévenir la transmission du virus. Alors c'est ça l'importance de ces vaccins-là. Maintenant, y en a plusieurs qui fonctionnent de différentes façons, va falloir voir comment ça se présente au point de vue pratique. Ça va être un casse-tête assez important de s'assurer que les gens puissent au départ avoir accès au vaccin, mais aussi de pouvoir faire des campagnes de publicité si vous voulez, ou essayer de faire en sorte que les gens comprennent l'importance d'accepter de recevoir le vaccin. Et puis bon, vous l'avez dit effectivement, y a plusieurs pensées, là, qui sont dans le monde, qui pensent que y a des gens qui pensent que les vaccins c'est dangereux alors il va falloir s'assurer que les messages qui viennent de la santé publique, qui viennent des gouvernements, soient très transparents, soient très clairs et soient non, je vous dirais, politisés. Ça, je pense, c'est extrêmement important parce que c'est vraiment qu'y faut que ça vienne plus du côté des scientifiques, je vous dirais, du côté médical pour pouvoir expliquer de façon transparente et claire et les pour et les contre des vaccinations. Puis comme je vous dis, différents vaccins vont avoir aussi différentes modalités d'administration, une injection, deux injections, etc. Alors va falloir s'assurer qu'on comprenne ou, en tout cas, qu'on puisse expliquer ça le plus clairement possible à la population.

SYLVAIN : C'est clair qu'y a encore un grand travail à faire, ça avance bien, mais c'est pas fini ce boulot. Donc merci pour ces pensées. Victor, le monde a changé et changera c'est vrai dans le domaine de la santé, c'est vrai dans le domaine du commerce de détail. Les services financiers, bien eux le feront aussi. La question qui me passe par l'idée ça serait : quelle serait la façon d'offrir des services bancaires? Comment on avance à partir d'ici? Quel rôle joueront les interactions en personne, que ce soit du point de vue de la succursale ou même celui des entreprises? Quelques commentaires à cet égard, s'il vous plaît.

VICTOR : Effectivement, je pense que Charles en faisait part. L'habitude des gens change, mais pas complètement, alors y a une place qui reste au contact physique. C'est sûr que ces temps-ci c'est un peu plus difficile. Nous voyons une évolution au niveau de nos succursales. On a clairement vu que le besoin nécessaire de garder ces bureaux-là ouverts, la demande de la population a été claire, elle était là, y fallait s'adapter, alors je pense que c'est une composition d'évolution numérique. Alors ce qui est important pour nous aujourd'hui, c'est d'offrir à nos clients, à des gens, des alternatives. Quand il fait -15, -20 dans quelques mois, l'idée de rester dehors ou attendre dans une ligne devient un défi. On est limité par l'accès et l'espace à l'intérieur des bureaux alors pour nous en premier lieu, c'est de créer un environnement où on permet à nos clients d'adapter à d'autres façons de parler avec les banquiers, mais pour nous c'est aussi l'adaptation de la technologie. Aujourd'hui nos centres deviennent vraiment des centres de conseillers, alors les gens sont capables de parler à leurs banquiers virtuellement comme on fait aujourd'hui. Alors même y a un apprentissage qui continue et dans les succursales et dans ceux qui sont à la maison, mais je pense que la première réaction est très positive. Les gens apprécient énormément être capables de voir quelqu'un physiquement même si c'est virtuel, mais de regarder un visage, la confiance qui s'établit. Pour nous c'est vraiment l'apprentissage qui continue. On s'adapte aux besoins, on s'adapte aux normes qui sont imposées aussi et pour nous l'avenir devient un où on est vraiment ouvert d'esprit. On demande à nos gens d'ouvrir leur esprit aussi parce qu'on introduit des technologies, on fait des essais de toutes sortes et y a des choses qui fonctionnent très très bien, y en a d'autres qui ne fonctionnent pas aussi bien, mais l'idée ici c'est d'avoir cette ouverture d'esprit d'essayer d'adapter au changement. On voit aussi, y a un esprit de patience aussi qui s'établit. Les gens réalisent que le défi est réel, mais je pense aussi de notre côté c'est de rassurer le monde que nous serons là, nous serons ouverts. On a commencé la pandémie en fermant une cinquantaine de bureaux et presque 400 à travers le pays. Aujourd'hui, nous sommes complètement ouverts, tous nos bureaux ont rouvert. C'est une question de s'adapter au fur et à mesure que l'environnement change aussi. On a l'espoir avec les vaccins qui sont à nos portes, ça éventuellement, mais je pense que l'évolution qu'on a vue va continuer. Je pense que reculer et revenir à ce que c'était est vraiment quelque chose du passé. Pour nous, l'adaptation c'est de vraiment s'entourer de ce qui est devant nous et voir l'avenir avec beaucoup d'optimisme.

SYLVAIN : Donc c'est cette adaptation-là qui m'intéresse. Maintenant une dernière question avant de passer aux questions qui nous viennent de nos participants aujourd'hui. Charles, il est peu probable qu'on revienne à la normale complètement dans le domaine du commerce nécessairement, donc à quoi ressemblerait la façon que nous allons procéder dans le futur? Comment vous pourriez résumer ce que pourra ressembler la nouvelle normalité dans le commerce de détail?

CHARLES : Écoutez, on était déjà... ce qu'y faut quand même savoir c'est que dans nos secteurs, comme un peu dans le secteur bancaire d'après moi, on était déjà dans une transformation très importante avant la COVID. La COVID, c'est peut-être le tsunami, donc si je me projette en avant, un : on va vers un univers totalement omnicanal comme on dit et peut-être qu'il faut réfléchir comment est-ce que les magasins vont supporter notre offre en ligne maintenant, plutôt que comment est-ce que l'offre en ligne va supporter nos magasins, ça c'est déjà une première chose. Deuxièmement : bon, je pense que l'hygiène et la santé vont toujours demeurer primordial pour une période de temps qui va durer probablement pendant encore 12 à 24 mois dans ce genre d'environnement. La troisième chose que j'ai envie de dire c'est moi, d'après moi, à la base, le commerce de détail est une vente d'une marque. Elle passe par une belle histoire avec des produits et des services que les gens ont envie d'acheter avec des vendeurs ou des vendeuses ou des gens avec qui on interagit qui rendent ça agréable. Et donc j'ai envie de dire tout ça demandera d'être travaillé encore mieux, surtout dans les espaces physiques, mais je pense que les gens vont revenir vers les espaces physiques, nous en aurons besoin. C'est super sympa de vous voir là en ligne et de pouvoir interagir avec vous en ligne. C'est quand même beaucoup mieux de le faire en personne pour certaines choses, pas pour tout, mais si on a envie de s'amuser, je pense qu'il vaut mieux souvent le faire en personne pour avoir la pleine expérience et ça, ça revient vers tout ce qui est magasinage de proximité. Je pense que là, et tout ce qui est communautaire, si on est capables de mettre en avant à travers notre commerce de proximité et les magasins individuellement une offre communautaire qui a du sens dans les communautés dans lesquelles on vit, qui donne une expérience, qui donne envie aux gens, je pense que c'est là où il y a le futur. La restauration, je pense qu'il y avait une question autour peut-être aussi de la restauration. La restauration, c'est un peu plus compliqué parce qu'eux ils ont été beaucoup impactés, ils sont encore fermés en zone rouge au moins, donc on verra où ils en seront, mais les restaurants ont toujours été là, je pense qu'ils vont revenir. Alors malheureusement, je pense qu'il y en aura qui survivront pas, mais y en aura d'autres qui prendront leur place ou d'anciens propriétaires vont revenir avec des nouveaux concepts. Donc je pense que la restauration reviendra comme elle a toujours été, mais ça va prendre du temps et pour l'instant ça fait très mal.

SYLVAIN : Ça va être un avenir intéressant à vérifier dans les prochains 12 à 18 mois certainement. Une première question qui nous arrive d'un participant, et Suzanne [Dr Morin] c'est pour ton domaine d'expertise. Dans l'avenir, allons-nous former différemment nos médecins par rapport à cette pandémie? Qu'est-ce qu'on va apprendre de tout ça?

DR MORIN : Alors, c'est bien évident, là, que non seulement les médecins vont être formés différemment, mais tous les professionnels de la santé aussi. C'est clair que maintenant les pandémies, quoique personne ne veuille revivre ce genre de situation, ce sont des choses qui peuvent revenir peut-être de façon moins importante. Certainement qu'on va avoir appris beaucoup comme on a appris des dernières plus petites pandémies qui nous ont permis de réagir quand même plus rapidement, puis développer des protocoles. Alors les médecins, les infirmières, tous les professionnels de la santé vont devoir apprendre à mieux gérer les dangers, je vous dirais, d'infection qui peuvent survenir et puis qui peuvent évidemment mettre à risque à ce moment-là les patients avec qui ils interagissent. Alors ça, c'est très important, donc ça va partir au niveau des écoles et aussi percoler dans les milieux de pratique aussi. Au point de vue évidemment santé publique, je vous dirais, qui était peut-être, je vous dirais, le parent pauvre de la

médecine par exemple, certainement ça va créer des grands intérêts, je pense, au niveau des futurs étudiants et donc un intérêt pour ce domaine-là particulièrement, un intérêt pour la recherche dans les transmissions de maladies infectieuses et comment est-ce qu'on peut éviter justement qu'il y ait des conséquences aussi graves à l'échelle de la planète. Et aussi, pour revenir un petit peu à la technologie dont tout le monde a fait mention, c'est très important maintenant aussi dans le milieu hospitalier et dans le milieu des services de soins, qu'on puisse intégrer la télémédecine de façon plus facile, je vous dirais, et pour les patients et pour les médecins. Alors y a plusieurs programmes déjà en cours en oncologie entre autres. Au CUSM, y a un projet, là, qui est bien avancé pour faire en sorte que les patients ont accès à un portail par lequel ils ont accès à leurs données, accès à leur médecin, accès à leurs rendez-vous, etc. Alors c'est des choses qui devront continuer à se développer et devenir, si vous voulez, la norme dans toutes les sphères de la médecine.

SYLVAIN : D'accord, merci pour ces pensées. Victor maintenant, une autre question qui vient d'un participant aujourd'hui. Est-ce que les habitudes d'épargne des consommateurs chez vous ont changé dans le domaine de la finance? Depuis le début de la pandémie, les gens dépensent moins, donc y aura une tendance à penser qu'ils épargnent plus. Est-ce qu'il y a un commentaire à faire de ce côté-là?

VICTOR : Je dirais c'est une constatation qu'on est capables de faire en disant oui effectivement. On voit un léger changement d'habitude. Les gens avec l'incertitude du marché de travail par exemple, on voit que les gens ont une tendance d'être un peu plus hésitants de dépenser. C'est sûr que le focus a été mis beaucoup sur des projets, on a vu quand même une expansion d'investissements dans les résidences. Alors là, beaucoup de gens ont pris toutes sortes de moyens pour se doter de cours arrière, piscines, etc., donc on a vu ces demandes-là augmenter de façon substantielle. Mais je dirais qu'il y a une hésitation de vraiment faire cette grande dépense. Je pense qu'on voit ça stabilisé beaucoup plus ces temps-ci, mais je pense que c'est inculquer une espèce d'esprit d'épargne qu'on voit un peu partout au pays. On voit que les gens réfléchissent beaucoup sur les prochains mois et la prochaine année. On voit que les gens essaient de planifier des vacances futures, mais toujours en hésitant et en gardant un œil sur l'avenir. Je pense que cette tendance va probablement continuer pour une période de temps encore, jusqu'à temps que les gens retrouvent, je crois, la confiance de dépenser sur des choses comme des voitures. Et aussi, on a vu aussi un manque de fournisseurs. Les gens veulent faire des projets, mais on voit de plus en plus, on entend que les matériaux sont de plus en plus rares, dispendieux, alors je pense qu'il y a une hésitation, mais on voit ça se traduire en épargnes et un léger changement d'habitudes un peu partout dans les marchés.

CHARLES : Est-ce que je pourrais rajouter juste un point par rapport?

SYLVAIN : Oui.

CHARLES : Juste par rapport à ça, parce que y a clairement, clairement, clairement, dans le commerce de détail, une évolution très forte vers les grosses dépenses. Les gens voyagent beaucoup moins, font beaucoup moins de sorties donc épargnent peut-être un peu plus, mais quand on parle à nos concessionnaires automobiles, tout le domaine de la rénovation, je ne sais pas si vous avez regardé les résultats de Home Depot, Lowes, Rona, BMR, etc., c'est des plus 20, 30 %, c'est pour ça qu'y a peu de produits disponibles. Donc les grosses dépenses dans le commerce de détail ont

vraiment évolué en tant que biens personnels, pas en tant que services, parce que bon, pour l'instant, y a beaucoup moins une possibilité de ce côté-là.

SYLVAIN : C'est bien dit, justement on le voit puis on en entend encore parler au niveau boursier. Y a des niveaux qui s'atteignent de façon intéressante. Et finalement, une dernière question qui vient encore d'un participant, Charles, pour toi cette fois. Selon vous, comment pourrions-nous assurer de relancer notre centre-ville à Montréal? Quelles seraient les stratégies importantes de mettre de l'avant pour y arriver dans le domaine du commerce, qui est un milieu quand même assez achalandé en temps normal?

CHARLES : Bien, c'est une question qui est très, très compliquée, parce que je prends le Centre Eaton, par exemple. Vous prenez un concept que je trouve génial qui est le *time out market* et vous voyez un peu comment normalement leur clientèle c'est un tiers professionnels, un tiers gens qui vont faire du shopping et un tiers touristes. Les professionnels sont pas là, les gens évitent un peu les centres-villes et les touristes sont quand même pas encore revenus, donc c'est compliqué. En même temps, moi j'ai envie de dire : il faut qu'y ait une offre adaptée. Je reviens au Centre Eaton : Uniqlo a ouvert le plus grand magasin au Canada. Y a des queues à l'extérieur. Décathlon, qui est un concept de sport français qui a ouvert dans les banlieues de Montréal, mais maintenant qui est ouvert dans le Centre Eaton, même chose, a connu de très belles ventes. Donc ce qui montre que pour que le centre-ville devienne attractif, il faut avoir des commerçants ou des magasins ou une offre dont les gens ont envie. Et puis après, bien il faut espérer que, je sais pas, au niveau des travailleurs, ça va être un peu compliqué, on verra ce qui va se passer, je pense que les gens vont quand même revenir à un moment donné au travail, peut-être pas cinq jours sur cinq, mais peut-être, et puis les touristes qu'on peut espérer, c'est pas simple comme équation au niveau du centre-ville. Je veux dire : faut vraiment y penser et faire de l'expérientiel. Je pense que, là, c'est vraiment faire appel à des boîtes comme Moment Factory, que peut-être vous connaissez ou vous connaissez pas, mais ceux qui ont illuminé le pont Jacques-Cartier, ils sont capables de faire des trucs avec, c'est des vrais maîtres de l'animation pour que les gens viennent et aussi tout ce qui est *click and collect* sur place. Parce que si vous commandez en ligne et vous allez chercher en magasin, y a quand même beaucoup plus de chances que vous faites d'autres achats en magasin et peut-être pas dans ce magasin-là, mais dans d'autres magasins.

SYLVAIN : Ça va se transformer en expérience probablement. Faut faire attention à l'heure qui file.

CHARLES : Ah bien ça, c'est clair.

SYLVAIN : Oui, il faut faire attention à l'heure qui file maintenant, donc je remercie beaucoup vos pensées et puis vos contributions aujourd'hui. Les perspectives que vous avez partagées aujourd'hui sont très, très intéressantes, certainement pour nos participants également. Je suis assez confiant pour dire que les gens à l'écoute ont trouvé vos interventions extrêmement utiles. Plusieurs bons points ont été amenés sur la table lorsque vient le temps de nous pencher sur notre nouvelle réalité quotidienne et ça évoluera comme on en a parlé aujourd'hui en raison effectivement de la pandémie. Cette réalité sera différente de celle que nous avons tous connue et je crois sincèrement que les points discutés nous guideront vers un avenir plus intéressant. Donc merci à vous tous, nos clients aussi pour avoir passé à l'écoute aujourd'hui. N'oubliez pas que

vos conseillers BMO demeurent disponibles pour explorer et discuter de votre plan financier s'il en est le cas et BMO est toujours dans le cran de faire une différence dans la vie comme en affaires. Donc restez en sécurité tout le monde, prenez soin de vous et on vous souhaite à tous, chacun et chacune, de joyeuses Fêtes. Bonne journée, à bientôt, et on se reparle tout de suite.

CHARLES : Merci.

DR MORIN : Merci.

VICTOR : Merci.