

**Série de balados du FCPE – Protection des investisseurs en temps de crise
N° 6 – L’insolvabilité en temps de crise**

Transcription¹

Modérateur : Ilana Singer

Intervenants : Martin Daigneault et Marc Duchesne

Ilana Singer :

Bonjour et bienvenue à un autre épisode de notre série de balados de FCPE. Je m’appelle Ilana Singer. Le thème d’aujourd’hui : l’insolvabilité en temps de crise. Cette pandémie a changé la façon de gérer les insolvabilités au niveau des régulateurs, des Cours judiciaires, des avocats et des syndic de faillite.

Ilana Singer :

Durant notre discussion d’aujourd’hui, nous allons discuter de pratiques innovatrices, variées, présentement utilisées par les tribunaux, les avocats et les syndic, compte tenu de la réalité de l’environnement du travail virtuel.

Ilana Singer :

Mes invités d’aujourd’hui sont deux leaders obligés d’appliquer ces nouveaux processus et pratiques dans leur travail : Martin Daigneault et Marc Duchesne. Martin Daigneault est premier vice-président Ernst & Young à Montréal. Il est un conseiller chevronné dans le domaine de la restructuration et de l’insolvabilité d’entreprise. Marc Duchesne est un associé chez Borden Ladner Gervais à Montréal. Il conseille les entreprises débitrices et les créanciers. C’est génial de vous avoir tous les deux pour ce balado. Je vais poser à chacun de vous cinq questions auxquelles je vous inviterai à répondre à tour de rôle. Pour la première question, Martin, je vais m’adresser à vous. Martin, pourriez-vous décrire le passage du travail au bureau au travail à domicile causé par la pandémie ? Et comment pourriez-vous décrire cette expérience ? Finalement, pourriez-vous partager vos impressions avec nos auditeurs ?

Martin Daigneault:

Merci Ilana, premièrement, je voudrais remercier le FCPE de m’avoir invité à participer à ce balado et de partager comment nos entreprises ont radicalement changé au cours de la dernière année. Ça a évidemment été toute une aventure, comme tout le monde peut en témoigner. Quand la situation Covid a commencé, qui aurait pensé qu’on serait encore en train de travailler de la maison onze mois plus tard.

¹ La présente transcription a été modifiée par souci de clarté, ainsi que pour en faciliter la lecture. Ce balado n’est offert qu’à titre informatif et n’est pas censé être un avis de quelque nature que ce soit.

Martin Daigneault:

Si quelqu'un nous avait dit cela, on aurait probablement été sous le choc. Plutôt, on a progressé lentement, semaine par semaine, de mois en mois, et on s'est progressivement adaptés pour en arriver là où on en est maintenant.

Martin Daigneault:

Je dois dire qu'avant j'étais beaucoup plus facilement distrait dans les premières semaines et les premiers mois de travail à la maison. Je me suis adapté au fil du temps. Et je pense que maintenant je suis probablement aussi efficace, sinon plus qu'il y a onze mois, à travailler à la maison. De mon côté, j'ai eu la chance d'avoir commencé à travailler de la maison de temps en temps l'année précédant la Covid. J'avais déjà deux moniteurs 24 pouces, un Wifi et un endroit calme pour travailler. Je crois que le dernier item, pour bien des gens, est le plus gros problème : d'avoir un endroit calme pour travailler. Avec les enfants qui ont étudié à la maison par intermittence au cours des onze derniers mois et puis après avoir parlé à plusieurs collègues au début de la pandémie, j'ai l'impression que l'espace de travail calme était plus précieux que tout le reste. Je me souviens aussi que les magasins n'avaient plus d'écran d'ordinateur, il n'y avait plus d'imprimantes.

Martin Daigneault:

Étonnement, j'ai aussi découvert l'année dernière, à ma grande surprise, que je n'avais même pas besoin d'une imprimante. Mon temps de trajet au travail a été converti en temps de travail beaucoup plus productif et je peux même m'entraîner un peu à la maison. Ce qu'évidemment, je n'avais pas le temps de faire avant. Lorsque j'ai besoin de m'échapper de mon laptop pendant quelques minutes pour éviter de regarder la quantité faramineuse de courriels, d'invitations Zoom, et de Teams qui rentrent constamment. Par contre on n'a pas vraiment le choix de s'adapter activement ou passivement à de nouvelles habitudes de travail. Je pense qu'on s'est tous lentement habitués à cette nouvelle réalité. Le monde et sa réalité qui résultent en temps de Covid ne nous a pas vraiment donné le temps d'arrêter et d'apprendre à étudier tranquillement les nouvelles façons de travailler à la maison. On a été jetés dans le beat à plein régime. Certains étaient mieux équipés que d'autres pour commencer à travailler à domicile. Un bon Wifi, Skype, Teams et puis Zoom que d'autres n'avaient pas encore ; nous on avait déjà ça, on était chanceux. Et je pense que progressivement, on a tous gravi les échelons et on a appris ces nouveaux outils là, peu importe de quel point on partait.

Martin Daigneault:

Si on aborde mes relations de travail au cours de la dernière année, j'ai l'impression que la plupart des professionnels travaillent maintenant avec les mêmes outils et installations. La plupart des gens ont rattrapé les exigences technologiques que la Covid nous demande et même certains ont eu une tâche plus difficile pour y arriver parce qu'ils partaient de plus loin, dépendants d'où leur entreprise était le 13 mars 2020. Marc ?

Marc Duchesne:

Bien je dois dire que ça a été un choc pour nous aussi cette transformation qui a été très soudaine et peut être plus pour les avocats. Parce que présentement, quand j'analyse les pratiques des comptables versus les bureaux d'avocats, les comptables ont adopté plusieurs principes de hoteling ou de travail à domicile, de partage de locaux, etc. qui vous amenaient principalement à travailler de la maison. Mais je dirais que la mentalité des cabinets d'avocats était encore d'avoir, et certains vous diront que c'est dépassé, mais au mois de février de l'an 2 du Covid, c'est certainement un changement. Les avocats valorisaient le travail et les longues heures au bureau. Alors ça a été un choc pour beaucoup de se retrouver à la maison.

Marc Duchesne:

Bien sûr, les avocats étaient équipés à la maison pour faire face au travail à domicile, mais bien souvent, on était installés pour travailler quelques soirs par semaine, ou le weekend, ou la fin de semaine. Mais de façon ponctuelle. Très rares étaient les avocats qui passaient deux jours, trois jours à la maison à travailler. Donc, ça a été un choc. Un choc culturel parce que le contact spontané avec les collègues, les échanges d'idées dans le corridor, tout cela a disparu en un clin d'œil à cause d'un virus, d'une pandémie que personne n'a vu venir et que personne n'a vécu auparavant. Alors c'est devenu un choc.

Marc Duchesne:

Au départ, évidemment la première journée ou la première semaine chez nous, ça a été toute une aventure. Du jour au lendemain, vous avez 735 avocats et plus de 500 employés qui se retrouvent à la maison. Heureusement que nous avons commencé différentes initiatives technologiques auparavant. Mais en moins d'une semaine, chaque employé, chaque assistante, chaque parajuriste, chaque avocat était installé pour travailler à distance sans interruption de service ou de clients. Alors chapeau à un groupe de technologie qui était visionnaire et qui avait vu ces changements qui allaient venir, mais pas la pandémie, malheureusement. Ça a été un peu le test, comme les compétiteurs d'Amazon quand vous étiez dans le domaine du détail, vous avez dû vous adapter aux commandes et aux livraisons sur demande.

Marc Duchesne:

Alors c'est un peu ce que les avocats ont fait. Mais il y a eu une certaine adaptation, je ne sais pas Martin, si tu as remarqué, mais moi j'ai remarqué qu'au début, les clients et les collègues communiquaient avec vous 7 jours par semaine, 24 heures sur 24. Parce que finalement, si vous travaillez de la maison je ne vous dérange jamais. Alors ça a été une adaptation, au début c'était très difficile. Mais je crois qu'il s'est développé une éthique dans le monde professionnel où les gens commencent maintenant à respecter vos limites sociales et votre vie privée. Et tranquillement on revient un peu plus à la normale. Alors oui, ça a été un gros choc. Je pense que ça a été un gros choc aussi ; j'ai le privilège d'avoir une maison, j'ai le privilège d'avoir mon épouse avec moi, mais je comprends très bien, et quand je parle souvent à des plus jeunes au travail, qui vivent seuls, en appartement, dans un environnement plus confiné, ces gens-là ont eu

une certaine fatigue si je peux m'exprimer ainsi, de travailler en confinement parce qu'ils n'ont pas le contact humain que moi je déplore, mais qu'eux déplorent encore plus.

Marc Duchesne:

Alors pour moi, c'était ; pas une découverte, mais une chose à laquelle je dois, et nos associés, et tous nos collègues au bureau portent attention maintenant, de bien s'assurer que les gens sont... Il n'est pas nécessaire d'avoir une raison professionnelle pour appeler un collègue ou une collègue.

Marc Duchesne:

Il est important de prendre de leurs nouvelles et surtout, même si vous n'avez rien de professionnel à discuter, c'est encore mieux de savoir comment ils ou elles vont, et ce qui les anime dans la vie ; s'ils ont lu un bon livre, s'ils ont essayé de la nourriture take-out, comme on dit de ce temps-ci, qui mérite d'être vénérée.

Marc Duchesne:

Alors c'est un changement culturel important. C'est un changement professionnel important puisqu'on a réorganisé le travail de tout le monde. Mais ça démontre que l'être humain s'adapte à tout parce que je pense que l'on a tous réussi à relever ce défi, envers et contre tous. On verra tantôt qu'il y aura des changements qui vont devenir, probablement, permanents.

Ilana Singer :

Absolument. Martin, Marc, merci pour ces réponses très détaillées et honnêtes. C'était vraiment une transformation, comme vous l'avez dit, Marc, très soudaine. Et c'était vraiment une adaptation et un changement assez transformatif. Ce qui était très important, comme vous l'avez dit Martin, c'était des choses auxquelles auparavant on n'aurait pas nécessairement pensé, par exemple un endroit calme chez nous pour travailler, du Wifi très fort, et très rapide. Et puis, c'était vraiment un changement qui nous a tous bousculé. Donc nous avons déjà parlé du rôle important que la technologie a joué. Marc, je vais me tourner vers vous, est-ce que vous pourriez commenter le rôle que la technologie a joué pendant cette période, et en particulier dans votre rôle comme avocat ?

Marc Duchesne:

La technologie est devenue très importante. Quand j'ai commencé à pratiquer, quand on parlait de dépenses dans un cabinet d'avocat, c'était les RH, donc le personnel, le loyer, principalement cela. Et maintenant, ce que vous avez, le troisième élément qui est aussi important que les deux autres, c'est la technologie. Alors une entreprise, même les avocats, doivent investir dans la technologie pour se maintenir à la fine pointe. Mais aussi, aujourd'hui c'est devenu, depuis la pandémie, s'ils veulent survivre. Parce que sans technologie, c'est impossible. Ce que je disais, et ça rejoignait un peu ce que Martin disait tantôt, heureusement que l'on travaille dans des firmes qui ont cru en la technologie, qui l'ont implantée.

Marc Duchesne:

Je vais vous donner un exemple qui est très actuel, très à point, c'est le traitement des données chez nous. Les bureaux d'avocats génèrent beaucoup de documents Word, documents Excel et on avait un système d'archivage nuagé, cela va de soi, mais avec un système un peu plus désuet où vous aviez un numéro de dossier et tous les documents s'en allaient là-dedans. Aujourd'hui, nous avons, sans faire le commercial, adopté la plateforme iManage qui a été mise en œuvre et est entrée en vigueur chez nous en février, justement, soit quelques semaines avant la Covid.

Marc Duchesne:

Je dois vous dire que si l'on n'avait pas eu ce système-là, ce serait épouvantable aujourd'hui. Parce que iManage nous permet d'organiser nos fichiers informatiques comme on aurait nos fichiers au bureau. Vous avez, dans votre dossier, vos procédures, vos correspondances, les pièces, les exhibits, les interrogatoires. Tout est organisé de façon incroyable. Et si on voulait s'en aller paperless comme on dit, on est en voie. On l'a fait en temps record, sans douleur. Parce qu'on n'avait pas le choix. Alors ça a été salutaire que l'on puisse en arriver là. Des choses aussi banales que les portables. Évidemment, la plupart – je dirais 100% des professionnels, des avocats, avaient des portables. Mais le personnel de soutien, depuis un an et demi, on avait commencé à faire la transition pour que les assistantes aient des portables, les paralégaux aussi, sans avoir cette vision de la pandémie, ça a été un coup salutaire, puisque du jour au lendemain, elles étaient à la maison, fonctionnelles, prêtes à supporter les professionnels. « Voice over IP », je ne sais pas comment on dit ça en français ; la technologie de téléphone sur les réseaux informatiques : vous m'appeliez le matin de la pandémie, j'avais le même numéro de téléphone que j'avais avant.

Marc Duchesne:

Alors toutes ces technologies qui n'ont l'air de rien, ont permis un transfert sain, seamless avec le client, avec les collaborateurs, alors la Cour même aujourd'hui.

Marc Duchesne:

Même la Cour s'est adaptée. Nous avons des auditions virtuelles. On n'en avait presque pas, quelques conférences préparatoires téléphoniques, mais avec l'arrivée de la pandémie, c'est comme les hôpitaux où il ne faut pas retarder les opérations ; il faut que les patients soient traités, de la même façon, les causes doivent avancer. Ça a été difficile au début, ils avaient une plateforme Webex désuète, mais tranquillement, ils ont adopté Teams, et on en reparlera tout à l'heure, mais ça a été tout un changement. Alors, c'est beaucoup de ces petites choses qui ont fait en sorte que la technologie de base dont on se sert au quotidien est devenue super importante pour l'exercice de la profession.

Marc Duchesne:

Tant l'interaction à l'interne que l'interaction à l'externe, avec les clients et les tribunaux aussi. Il y a des changements extraordinaires qui sont survenus : faire des interrogatoires hors Cour, virtuellement, ça demande de la préparation qui est très distincte, cela demande un bon réseau informatique évidemment, une plateforme qui est stable mais ça demande aussi une préparation

très différente. Les auditions virtuelles de la même façon ; il faut que les avocats réapprennent à plaider. Ils n'ont plus le contact physique avec la salle, la présence avec le témoin, alors toutes ces choses-là ont changé.

Marc Duchesne:

Alors la technologie, oui, effectivement sans cela, aujourd'hui, on ne peut pas pratiquer. Je parlais à certains collègues qui n'œuvrent pas en insolvabilité. J'ai parlé à des amis qui sont praticiens seuls ou en petit cabinet et effectivement, eux, ça leur a demandé un grand effort parce qu'ils n'ont pas, comme nous, un département pour les aider. Ils ont dû apprendre, se transformer en très peu de temps. Mais aujourd'hui, sans cette technologie, je pense que l'on ne reviendra jamais en arrière, c'est acquis pour la vie et c'est important. Pour l'environnement, maintenant, plus de papier ! Qui l'aurait dit pour un bureau d'avocats !

Ilana Singer :

Oui. Marc, je vais vous dire, moi aussi je suis avocate, et c'était vraiment une transformation pour moi aussi. Pas d'imprimante, je n'ai pas de papier sauf pour le balado, j'ai un peu de papier que j'ai imprimé pour mes notes de parole, mais sauf ça, c'est vraiment une transformation. Et donc Martin, je vais me tourner vers vous. Du point de vue d'un syndic, et dans le domaine de l'insolvabilité, comment avez-vous observé que la technologie a joué un rôle important ?

Martin Daigneault:

Évidemment, comme Marc disait, et comme on le réalise de plus en plus tous les jours : la technologie est une chose incroyable. On avance à un rythme de plus en plus rapide chaque année. On a maintenant des capacités technologiques que l'on aurait crues impensables il y a quelques années, cela va tellement vite. Il y a certaines tendances qui progressent à un rythme régulier habituellement, et au fil du temps, d'autres entreprises regardent ce qui se passent et décident de les adopter ou pas pour déterminer s'ils vont copier le modèle ou pas. Avec la Covid, personne n'a le temps d'attendre de voir si la tentative du concurrent, leurs nouvelles procédures vont fonctionner. Il faut agir tout de suite et c'est ce que tout le monde a fait. Ça a accéléré les avancements technologiques et des choses qui étaient embryonnaires pour certains sont devenues une réalité du jour au lendemain.

Martin Daigneault:

On a tous migré vers des modèles similaires en travaillant à la maison avec le Wifi. On a tous des écrans, plusieurs écrans ; à un moment donné il n'y en avait plus dans les magasins, maintenant je pense que c'est corrigé. C'était évidemment une tendance avant, mais maintenant c'est le modèle de base. Ce n'est même plus le modèle où on veut aller, on est tous rendus là je crois.

Martin Daigneault:

Le premier grand dossier d'observation sur lequel j'ai travaillé quand la pandémie a commencé, c'est le Cirque du Soleil. Je me suis demandé chaque jour au début du mandat comment est-ce qu'on pourrait rencontrer des gens, faire notre travail, sans jamais se rencontrer en personne. Et

le volet documents était une des choses qui nous inquiétaient beaucoup. Comment on allait gérer, échanger de l'information et discuter des documents. Heureusement, comme Marc disait, avec la plateforme iManage, mise en place chez BLG, on était en train de migrer vers Teams.

Martin Daigneault:

On avait déjà Skype, audio et vidéo, mais on était en train de migrer vers Teams. Et ça a été... le timing n'aurait pas pu être plus parfait que cela. De toute façon on n'a pas d'autres choix que de travailler et de trouver des solutions parce que c'était la seule façon de faire. Alors, dans certains cas, on pourrait être résistant à la technologie et essayer de faire les choses comme avant. On n'avait vraiment pas le choix. Et évidemment, comme Marc le disait, on est chanceux dans des grandes firmes d'avoir des départements, des infrastructures et il y a des visionnaires dans tout cela qui voient les choses arriver. Des fois, on se demande : « pourquoi est-ce qu'on va là, et pourquoi on a besoin de ça tout de suite ? ». Je pense que je ne poserais plus cette question maintenant parce que je vois que quand ils regardent en avant et qu'on se dit : « est-ce qu'on vraiment besoin de cela ? » On s'aperçoit que oui, ce n'est pas juste un poste de dépenses, c'est un poste critique et essentiel pour nous aider à progresser et à mieux faire notre travail. Sans la pandémie, on aurait probablement progressé vers des choses comme ça, mais à un rythme très différent.

Ilana Singer:

Martin merci, et Marc, pour ces réponses. Parce que vraiment la technologie, même pour enregistrer ce balado, nous utilisons une technologie assez nouvelle et innovatrice, donc ça nous change partout dans notre travail.

Ilana Singer:

Martin, je vais me tourner vers vous au niveau des meilleures pratiques ou processus. Avez-vous observé certaines meilleures pratiques ou processus utilisés par les tribunaux, comme Marc observait, votre firme, ou peut-être vos clients ?

Martin Daigneault :

Effectivement je pense que la Covid nous a tous obligés à travailler de façon plus efficace. Ça nous a tous forcés à progresser plus rapidement sur le plan technologique alors que dans certains cas, les entreprises auraient probablement choisi de rester dans leurs habitudes en apportant des changements limités et en progressant à un rythme beaucoup plus lent. Bien qu'il y ait peu de points positifs à la Covid, je pense que cela nous a tous obligés à développer de meilleures façons de travailler qui sont plus efficaces. On a découvert que l'on pouvait travailler efficacement de la maison sans tous les problèmes et les pertes de temps de se déplacer au bureau. Pour beaucoup de gens leur équilibre entre la vie et le travail s'est beaucoup amélioré dans la mesure où ils ont appris à fermer leur laptop à un certain moment de la journée.

Martin Daigneault :

Je me rappelle, dans les premiers jours, les semaines et même les mois de la pandémie, ce n'était pas inhabituel pour moi d'être en direct, disponible et sollicité de toutes parts dix-huit heures par jour et beaucoup d'entre nous se sont retrouvés pris dans cet engrenage parce que l'on n'éteignait pas nos ordinateurs comme on le faisait traditionnellement quand on fermait le bureau à la fin de la journée. On pensait tous que l'on devait être disponible 24h/24, 7j/7. Dieu merci, au fil du temps, on dirait qu'une voie inconnue nous a tous ramenés à un sens raisonnable de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. On s'est probablement tous tannés et on s'est auto-disciplinés. Les gens avec qui j'ai travaillé au cours des dernières semaines et des dernières années semblent tous avoir progressé au point où ils répondent juste aux urgences après dix-neuf heures, disons. Et à leur tour, ils ne s'attendent pas à des réponses immédiates à leurs emails à dix heures du soir ou le samedi.

Martin Daigneault :

Une fois que la Covid va être dans le rétroviseur, je pense qu'un bon nombre de nouvelles méthodes de travail qu'on a mises au point au cours des treize derniers mois vont rester. Je ne pense pas que les professionnels vont travailler mécaniquement cinq jours par semaine au bureau du centre-ville. Ni que les jours de travail à domicile vont être l'exception. Je pense que les gens vont aller au bureau quand il y aura un réel besoin d'y aller. Les gens vont probablement échelonner les heures de travail pour éviter le trafic intense et les heures de pointe. Je pense que l'on va peut-être même prendre l'habitude de regarder le trajet sur Google Maps ou Waze avant de décider à quelle heure on va aller au bureau.

Martin Daigneault :

Aussi la plupart des cabinets comptables utilisent déjà des espaces de travail partagés. Vous réservez votre bureau pour chaque jour que vous pensez y être. Avec notre nouvelle capacité et notre productivité de travailler à la maison je pense que les besoins en espaces de bureau vont possiblement diminuer pour les entreprises de services. Sinon elles vont pouvoir accueillir du personnel additionnel sans avoir à augmenter leur superficie de bureau. Aussi, l'une des choses qui nous forçait souvent à aller au bureau, c'était d'avoir accès à nos dossiers. Nos fameux dossiers, tous nos documents. Pendant la Covid, on a appris à utiliser les fonctionnalités de PDF et Acrobat : de modifier et commenter des PDF en ligne et de télécharger tout ce dont on a besoin de sorte à pouvoir travailler de n'importe où. Je pense que l'on aurait tous envie de se rencontrer et de discuter à côté de la machine à café une fois que l'on va tous pouvoir travailler au bureau. Mais une fois que la nouveauté aura disparu au bout d'un certain temps, je pense que l'on va s'installer dans un mélange différent de travailler au bureau versus travailler à la maison avec un penchant évidemment beaucoup plus important qu'avant sur le travail à domicile.

Par contre, il y a d'autres problèmes que je vois que l'on ne peut pas changer avec la technologie. Je pense qu'il y a une partie de mon travail pour laquelle, autant que j'essaie et que la technologie évolue, je ne pourrai pas automatiser.

Martin Daigneault :

Habituellement quand je suis impliqué dans un dossier, il y a des problèmes évidemment, qui sont opérationnels ou financiers, ou les deux. J'étais appelé comme une sorte de pompier pour comprendre rapidement le problème, essayer de le régler et dans certains cas maximiser le recouvrement pour les créanciers ou les investisseurs en liquidant les actifs ou en transférant les actifs des investisseurs à des nouveaux courtiers. Pour faire cela, j'utilisais habituellement deux principaux outils dans mon travail. Évidemment mes connaissances personnelles et mon expertise du secteur. Il faut aussi que j'identifie et que je travaille avec les principales ressources internes de l'entreprise. Puis à qui je dois faire confiance ? Le problème auquel je suis confronté dans l'environnement actuel, c'est que je dois agir rapidement, identifier le personnel clé de l'entreprise mais travailler à distance rend cela très difficile. C'est important de pouvoir rencontrer les gens en face à face et d'identifier rapidement qui sont les meilleures personnes. Je peux examiner et évaluer des documents, des rapports et des cash-flow à distance, c'est une chose. Mais déterminer à qui je peux faire confiance et à qui je peux me fier pour m'aider ce n'est pas quelque chose qu'il est optimal de faire en vidéo. C'est une partie essentielle pour faire mon travail de la manière la plus efficace et la plus rapide possible. La façon la plus simple, je dirais pour éteindre un feu à distance, ce n'est pas d'être à distance, c'est d'être là, sur place. Pour cela il faut rencontrer des gens en face à face et être au bureau : c'est encore la meilleure façon de faire mon travail.

Ilana Singer:

Merci Martin, c'est une très bonne question et moi aussi je suis intéressée par votre point de vue, Marc. En particulier au niveau de la crédibilité ; s'il y a une question de crédibilité durant une audience : comment ça se passe durant une audience virtuelle ? Est-ce que vous pouvez aussi commenter sur des meilleures pratiques ou processus au niveau des tribunaux judiciaires et aussi à votre niveau, à votre firme ?

Marc Duchesne:

Il y a aujourd'hui des auditions virtuelles. C'est assez courant. Je vais parler de mon expérience en Chambre commerciale puisque c'est là que j'œuvre principalement mais on peut faire certains parallèles en Chambre de pratique aussi. C'est très vrai. D'abord au début il y avait la technologie qui n'était pas à point. Le Ministère de la Justice au Québec fonctionnait avec l'application Webex, qui était une bonne application mais le modèle, ou la version qu'ils avaient, n'était pas la plus courante. Alors on devait s'adapter. Par exemple, si vous étiez branché sur votre VPN, votre réseau, vous ne pouviez pas rejoindre le Palais de justice. Il fallait tout fermer, mais si vous fermez tout, vous n'avez pas accès à vos documents parce que vous êtes à la maison, sans accès. Alors il y a eu beaucoup de gymnastique au début. Mais dès qu'ils ont transité vers Teams, ça a été parfait.

Marc Duchesne:

Et les tribunaux ont recréé la structure qu'ils ont dans les Palais de justice. Je vais vous donner un exemple concret, imagé pour voir comment ça se passe. En Chambre commerciale, vous avez la Chambre de pratique qui est en 16/12, la salle du seizième étage, numéro douze. Et vous avez ensuite les salles appropriées quand vous avez un juge qui vous est assigné. Alors évidemment en Chambre de pratique commerciale, c'est le matin des requêtes, il y a 22 requêtes alors vous êtes invité à vous joindre à 9h15, alors vous rentrez dans le site du Palais de justice, salle 16/12, comme vous le feriez en débarquant du taxi - Palais de justice. Vous cliquez sur 16/12 et là vous avez le greffier qui annonce les causes et le juge qui dit : « bon est-ce que vous êtes prêt à procéder ? combien de temps vous allez prendre ? etc. ». C'est vraiment le virtuel comme si on y était, avec des adaptations, bien entendu. Mais ce qui est intéressant par la suite, pour ça quand vous êtes annoncé et que votre cause est prête et que l'on vous a donné un temps de durée qui vous est alloué, le greffier vous dit : « vous pouvez partir mais rebranchez-vous sur tel lien à telle heure et vous serez devant le juge Untel qui vous entendra ».

Marc Duchesne:

Alors, quelle économie de temps pour tout le monde ! Alors qu'avant on faisait les cents pas dans le corridor du palais de justice. Et qu'on attendait notre tour. Ça c'est pour moi un progrès extraordinaire pour nous, pour les clients parce que le temps d'attente dans les corridors c'est du temps perdu, c'est de l'argent ; ça, ça a beaucoup changé.

Marc Duchesne:

Mais quand on arrive dans le vrai procès, et je l'ai vécu moi aussi dans mon premier plus gros dossier, le dossier [d'Aldo], c'est différent. Parce que là, vos petits carrés sur l'écran, il y en a 22 parce que tous les praticiens sont là, alors il faut comprendre qui fait quoi et qui intervient et le juge doit être un peu plus... c'est plus difficile de discipliner parce que les gens ne réalisent pas qu'ils vont parler en même temps, alors il faut qu'il mette de l'ordre dans sa Cour. Mais peu importe cela, on vient à bout de ça. Les pratiques ont changé. Parce que vous allez voir, pour les auditions courtes, souvent en Chambre commerciale, ça dure une journée au moins, alors ce n'est pas si mal. Les témoins ; on a des gens comme Martin, des syndics, des contrôleurs qui sont habitués à témoigner. Ce que j'appelle des témoins professionnels. Évidemment, c'est moins évident avec les témoins factuels. Les témoins factuels sont des gens qui sont témoins et ont la connaissance des faits.

Marc Duchesne:

Alors là, c'est plus difficile, comme le disait Martin, de juger la crédibilité d'un témoin. Vous n'êtes pas à côté, vous ne pouvez pas lui soumettre un document en lui disant : « je vous montre telle pièce, pourriez-vous me dire : est-ce que c'est vous qui l'avez écrite, est-ce que c'est votre signature ? ». Alors des choses aussi de base, il faut se réinventer et modifier nos façons.

Marc Duchesne:

Ça veut dire que pour les auditions avec des témoins, il faut que l'on ait un support informatique pour partager les écrans avec les documents. Certains tribunaux vont nous demander d'envoyer à l'avance une copie papier au bureau du juge. Et en plus du support informatique que l'on doit fournir. Cela demande une opération beaucoup plus intense. Chose intéressante, quand vous recevez des mémoires de plaidoirie de cas d'argumentations, évidemment, c'est partagé par courriel avec tout le monde, le juge et les adversaires et toutes les entrées sont maintenant... Vous cliquez sur l'entrée et ça vous amène à la décision du tribunal ou à l'article de doctrine que vous avez cité. C'est incroyable comme c'est utile. C'est très fonctionnel. Alors les avocats se sont habitués au virtuel. Les juges, au début, c'était une adaptation. Ils n'avaient pas le soutien technologique que l'on a, mais maintenant ils sont adaptés.

Marc Duchesne:

La grande différence, je dirais, c'est que les auditions sont virtuelles, mais les palais de justice sont très papier. Alors tous les greffes fonctionnent avec de la documentation qu'il faut produire au greffe et ça, j'ai l'impression que ça va changer parce qu'il faut suivre avec le reste et c'est impossible : si l'on fonctionne virtuellement, on ne va pas inonder le greffe de papier. Ça va changer, j'en suis certain. Et les auditions pour les causes plus prononcées, quand vous avez trois jours, une semaine, trois semaines, un mois, six mois de procès, évidemment, il y aura toujours des auditions en présentiel, ou ce qu'on appelle des « auditions hybrides ». Parce qu'il y a des gens, peut-être, qui à cause de la Covid pandémie ne veulent pas venir physiquement au Palais de justice. Par contre les avocats sont là, ils vont être eux en vidéo et les avocats en présentiel, etc. Il y a toutes sortes de façons pour accommoder tous les scénarios maintenant. C'est ça le grand changement je pense, pour les tribunaux. Ils ont été obligés de prendre un virage, peut-être qu'on résistait, peut-être que ce n'était pas une priorité aussi, parce qu'on met de l'argent dans la Santé, dans l'Éducation et dans les systèmes judiciaires, pas nécessairement, cela fonctionne tout seul. Mais maintenant oui, il y a eu de l'investissement et il va y en avoir encore pour changer ces pratiques. Et je vous dirais, pour terminer sur ça, l'expérience la plus intéressante que j'ai eue, nouvelle, c'est de faire un interrogatoire hors Cour. Mon client est à Toronto, je suis à Montréal, et mon confrère est à son bureau dans une autre ville. On fait un interrogatoire comme si on était tous trois assis dans la salle. Ça c'est difficile, pourquoi ? parce que quand on a notre client à côté de nous, c'est plus facile. Le non-dit, le non verbal, de passer ces messages, ou lui dire : « est-ce que vous voulez référer à ce document ? » et on lui prête le document. Alors tout cela est à revoir, tout a changé. Et ça va avoir un impact sur les techniques de plaidoirie, effectivement.

Ilana Singer:

Marc vous avez parlé de pratiques qui, selon vous, resteront en application après la fin de la pandémie à la Cour, à votre firme, chez vos clients. Est-ce que vous pouvez donner plus de détails sur ce point ?

Marc Duchesne:

Oui, encore une fois vous allez dire que je parle contre ma profession. Ce n'est pas exact. On a une résistance, les avocats, au changement. Ce que ça nous a prouvé, surtout après un historique d'un an. Au début, si je remonte en arrière, les avocats, comme je vous le disais au début de notre présentation, sont très attachés à leurs meubles physiques et vous devez passer beaucoup de temps au bureau pour être valorisé, et les dirigeants et les administrateurs ont peine à délaisser ce modèle-là.

Marc Duchesne:

Pourtant après un an où les gens ont travaillé à la maison sans surveillance, les résultats financiers sont toujours au rendez-vous et même au-delà des espérances. Alors je pense que le travail à la maison, ne serait-ce que quelques jours par semaine ou si les gens le veulent, en permanence travailler de la maison, sera un concept qui va être beaucoup mieux accepté par les firmes d'avocat et qui sera valorisé et non plus dénigré comme autrefois, et non respecté. Ça c'est un des grands changements.

Marc Duchesne:

La deuxième chose : les auditions virtuelles sont là pour rester. C'est impossible... Quand on regarde, faire déplacer des avocats et des témoins pour des choses plus banales, plus ordinaires, d'un Palais de justice à un autre dans la région. On peut régler beaucoup de choses. Les conférences préparatoires, on peut faire ça en vidéo. On peut faire beaucoup de causes pratiques, des requêtes à l'intérieur de dossiers. Tout cela peut se faire en virtuel et ça fonctionne très bien. Et un jour, ça va diminuer l'espace physique équipé par les Palais de justice, donc économie d'infrastructure pour le gouvernement. Je suis certain qu'on va voir des modifications dans ce sens-là et des investissements comme je le disais, dans les systèmes informatiques des palais de Justice, pour se débarrasser du papier.

Marc Duchesne:

Dans la pratique des avocats, pour nous, il y aura moins de déplacements, de voyages d'affaires, puisqu'on pourra avoir des contacts avec nos clients. Rien ne pourra remplacer le contact présentiel avec un client, ça c'est certain, mais disons que la propension à faire beaucoup de déplacements, de développement des affaires va se réinventer aussi. Nos clients n'ont pas de temps à perdre non plus. On remarque aujourd'hui que les gens d'affaire sont pressés, ont un temps limité. Eux aussi ont appris à composer avec un travail à la maison alors ils vont être plus efficace et vont souvent vous dire : « on va se faire un Zoom ou un Teams », et ça, ça va changer, c'est certain.

Marc Duchesne:

En dernier lieu, les budgets d'investissement en informatique vont aller en augmentant. C'est devenu aussi essentiel que l'oxygène, que le crayon et le papier autrefois alors c'est définitivement ce qui va changer.

Ilana Singer:

Merci Marc. Martin, qu'en pensez-vous de votre perspective ?

Martin Daigneault:

À entendre Marc, j'avais déjà une vision que les comptables, on avait un certain niveau technologique plus avancé, parce qu'on a des infrastructures plus grosses et des groupes plus gros, mondiaux et que les avocats avaient certains investissements. J'étais conscient des tribunaux, que le plus gros impact était probablement là, mais c'est très intéressant d'entendre comment le quotidien est affecté. C'est sûr que la Covid nous a tous obligés à travailler de manière plus efficace. Ça nous a tous forcés à progresser plus rapidement sur le plan technologique alors que dans certains cas, les entreprises auraient été, comme je le disais précédemment, progressivement à un rythme beaucoup plus lent. C'est sûr qu'il n'y a pas beaucoup de points positifs à la Covid, mais je pense que ça nous a tous obligés à développer de meilleures méthodes de travail qui sont plus efficaces.

Martin Daigneault:

Je pense que les gens vont aller au bureau, maintenant, quand il y aura un réel besoin d'y aller. On va probablement échelonner nos heures de bureau pour éviter le trafic intense et les heures de pointe. De mon côté, je pense que je vais prendre l'habitude de regarder sur Google Maps ou sur Waze combien il y a de trafic aujourd'hui, et s'il y en a trop, partir plus tard et arriver au bureau un peu plus tard. Mais ça n'affectera pas ma productivité parce que je suis clé en main à la maison.

Martin Daigneault:

La plupart des cabinets comptables utilisent déjà des espaces de travail partagés en hoteling. On réserve notre bureau chaque jour ; avec les nouvelles capacités et la productivité de travailler à la maison, je pense que les besoins en espace de bureau vont possiblement diminuer pour les bureaux professionnels. Est-ce qu'on va diminuer nos espaces ? Peut-être pas. Mais on va pouvoir accueillir plus de nouveau personnel, de la croissance, sans avoir à augmenter nos espaces de bureau. L'une des choses qui nous forçait souvent à aller au bureau c'était d'avoir accès à nos dossiers, nos documents. Pendant la Covid on a appris à utiliser les fonctionnalités de PDF et d'Acrobat. On modifie et on commande des PDF en ligne et on télécharge à peu près tout ce dont on a besoin.

Martin Daigneault:

Surtout que maintenant on peut travailler d'à peu près n'importe où. On a quand même tous envie de pouvoir se rencontrer et de discuter à la machine à café une fois qu'on va pouvoir retourner au bureau. Une fois que la nouveauté d'être retourné au bureau va être passée, après un certain temps, je pense que l'on va s'installer dans un mélange de travailler différemment, entre le bureau et la maison comme je le disais, avec un penchant plus important qu'avant pour le bureau à domicile.

Martin Daigneault:

Je me suis retrouvé à travailler à plusieurs reprises au chalet au cours des derniers mois. J'étais un peu gêné de le faire au chalet, et je ne crois pas que mes homologues ont vu une différence. Comme Marc le disait, avec le Voice over IP, tu m'appelles sur ma ligne de bureau, peu importe où je sois, le téléphone est transféré à mon ordinateur et ils ne voient pas de différence. Ils appellent au bureau et je réponds de la maison ou peu importe où je suis. Par contre, ces changements-là font en sorte que... Je suis curieux de voir comment ça va affecter la demande d'espaces de bureau dans tout l'immobilier du centre-ville. Une chose que j'ai vue, c'est que ça allait créer une montée en flèche dans la valeur des chalets parce que les gens ont maintenant réalisé qu'ils peuvent être aussi efficace et que c'est accepté de passer une partie de leur semaine de travail au chalet si le travail est bien fait. Les gens, au lieu de partir le dimanche du chalet pour se tâter le trafic avec tout le monde, ils vont rester là le dimanche, travailler le lundi matin du chalet, partir et ni vu ni connu, personne n'y verra de différence. C'est vraiment un impact sur la qualité de vie des gens qui va pouvoir être apporté dans la mesure où on respecte le cadre dans lequel on a progressé, c'est-à-dire qu'on ne s'attend pas toujours à une réponse à 11h00 le soir ou le samedi après-midi.

Ilana Singer:

Merci Martin, j'ai une question finale pour vous et pour Marc. Je vais commencer avec vous, Martin. Vous avez parlé de la communication et donc j'observe qu'au FCPE nous avons vu l'importance d'une communication fréquente et claire durant les périodes de crise, comme durant cette pandémie. Comment avez-vous adapté vos plans ou stratégies de communication suite à cette crise ?

Martin Daigneault :

Je ne parlerai pas de courriel parce que parfois ça peut être un peu trop abrutissant. Mais une chose que j'ai apprise, c'est que trop de communication c'est beaucoup mieux que trop peu de communication. Très tôt dans la pandémie chez EY, on a développé une approche où on avait planifié des rencontres régulières, bien à l'avance.

Martin Daigneault :

Des fois des rencontres nationales, locales ou par département. La discussion proche de la machine à café que l'on avait l'habitude d'avoir, ce n'était pas juste du social. Les discussions non planifiées qui commencent en se croisant dans le corridor, ce n'est pas juste un événement social, c'est souvent une rencontre qui mène à demander des conseils, on partage de l'expertise, on règle des problèmes et on identifie des opportunités d'affaires. Avec la disparition de ces forums informels, c'était important de créer des opportunités pour les avoir, ces discussions-là. De temps en temps on a des réunions où une grande partie de l'ordre du jour était planifié et présenté. Des présentations, des mises à jour des dossiers, de la jurisprudence, des allées et venues dans les cabinets d'avocats et les banques. Mais l'important, c'est que même quand il n'y avait rien de spécifique à l'agenda, on a quand même tenu ces rencontres-là.

Martin Daigneault :

En partie pour s'assurer que l'on restait en contact les uns avec les autres. Cela arrivait aussi assez souvent quand on avait des discussions ouvertes sur tout ou rien de spécifique, que ça finissait par gérer de nouvelles idées et initiatives. On partage des données de marché, on recherche des conseils en général sur les situations problématiques ou des dossiers difficiles. Quelqu'un disait : « Oh, si on a le temps, qu'est-ce que vous pensez : j'ai un problème dans ce dossier-là, je pense que ça serait ça mes options » et en fin de compte, le conseil que l'on se donne dans le corridor ou à la machine à café, on le fait live.

Martin Daigneault :

De plus, alors qu'il y a beaucoup de professionnels qui travaillent dans notre entreprise depuis plusieurs années, on se connaît tous et on échange souvent ensemble. On a l'habitude de s'appeler. Mais il y a aussi des nouvelles recrues qui ont rejoint notre groupe pendant l'année dernière qui n'ont pas ce réseau en place. Ils ont besoin d'être intégrés et de sentir qu'ils font partie d'une équipe même s'ils n'ont possiblement jamais rencontré leurs collègues de travail. Ces forums-là peuvent être aussi utilisés pour les intégrer jusqu'au jour où on va pouvoir les accueillir face à face. C'est difficile d'obtenir un sentiment d'appartenance quand vous ne rencontrez personne en face à face. Alors à tout le moins, les conférences vidéo nous permettent de faire cela en attendant de retourner là où on était avant. Il faut donc faire un effort supplémentaire pour intégrer ces gens-là. Les ressources professionnelles disponibles sont une denrée rare dans le marché actuel.

Martin Daigneault :

Pour s'assurer de ne laisser personne derrière, c'est la clé du futur et de la croissance de nos entreprises, alors on ne peut pas... À court terme, c'est faisable mais à moyen terme ce n'est pas faisable de continuer sans faire un travail proactif pour intégrer ces gens-là. Je remarque qu'à tous les gens auxquels je parle, nonobstant la situation de la Covid, qu'il y a énormément d'entreprises qui cherchent du personnel. C'est une denrée rare. Ils doivent augmenter leur offre pour aller chercher les candidats parce que justement le personnel qualifié requis dans un cadre de pandémie, il y a un manque, il n'y en a pas assez.

Ilana Singer :

Et donc Marc, la question finale, qu'en pensez-vous ?

Marc Duchesne :

Je suis totalement d'accord avec Martin, et totalement d'accord avec vous, Ilana. Les communications sont plus importantes que jamais. Il faut remplacer le croisement dans le corridor par autre chose et ce que je remarque, c'est que l'on a vraiment le même genre de choses. On a des réunions nationales, par département, groupe de pratique, mais celles que j'affectionne le plus, si puis dire et que l'on a mis à notre horaire toutes les semaines, tous les lundis, c'est une réunion avec tous les gens du groupe du bureau de Montréal en insolvabilité et toutes les deux semaines on invite nos adjointes et paralégaux aussi. Parce qu'ils ou elles sont très seuls, loins et ne participent pas nécessairement à la fébrilité du dossier. Mais c'est important

de garder le contact parce que sinon, quelle est la différence entre leur travail et le travail c'est un compétiteur ? C'est un différent laptop ? Il faut que ça prenne plus que ça. Il faut qu'il y ait un sentiment d'appartenance, alors pour le garder, il faut se parler en êtres humains et avoir ces conversations de machine à café.

Marc Duchesne :

C'est aussi important que de traiter des dossiers, quels sont le développement des affaires, les opportunités. Alors, avec nos adjointes et on échange souvent et on a trouvé qu'on a changé nos méthodes de travail sur comment traiter en interne la mécanique de certaines procédures et on est beaucoup plus efficace parce qu'on a leurs inputs. C'est des choses que l'on ne demandait pas nécessairement avant. Mais là, comme on jase, comme on discute, il y a toujours quelqu'un qui va dire : « avez-vous déjà pensé à faire cela différemment ? Quand vous ouvrez votre dossier, il y a des rubriques à créer qui seraient plus utiles que d'autres, comment classer nos précédents ». Il y a beaucoup de choses que l'on peut régler avec ces discussions hebdomadaires. Alors oui, je suis un grand partisan de cela, comme Martin dit, ça nous permet de jaser des nouveaux trends, de ce qui se passe dans le domaine, ce qui a changé chez nos clients, la compétition ça va où. Mais aussi, quelles activités intéressantes tu as fait en temps de Covid, parce qu'on cherche tous des échappatoires. Qu'est-ce que tu as fait, vu, mangé ? Et ça c'est aussi important que tout le reste. Et inclure le personnel de soutien à cela a été très bénéfique. Comme je le disais au début, parler à nos plus jeunes professionnels qui sont souvent isolés, célibataires, vivent en appartement, ils ont besoin de contact. Alors c'est important de garder le contact, il ne faut pas que ces gens-là se sentent seuls. On a, chez nous, beaucoup de conférences auxquelles vous pouvez vous inscrire tous les jours. Il y a toujours un sujet que ce soit sur les domaines de la santé, tant mentale que physique, sur le harcèlement, sur le racisme, sur le développement de soi, sur plein de choses. Alors c'est très intéressant. On a des conférenciers invités qui ne sont pas des avocats, qui sont des gens, on en avait : je ne me souviens pas du nom de cette personne, mais c'était une doctorante américaine qui nous parlait de comment développer sa mémoire.

Marc Duchesne :

Et ça a été vraiment intéressant, divertissant et intéressant. Et si vous voulez poursuivre la technique c'est intéressant aussi. Il y a plein de sujets comme ça qui vous gardent inclus et intéressés. Alors oui, la communication, on ne peut pas s'en passer. Les communications formelles, nos meetings Webex nationaux toutes les deux semaines, et on descend la pyramide et les meetings importants, c'est ceux à la base, avec qui vous travaillez constamment.

Ilana Singer:

Merci Marc, ce sont des pratiques, des processus et des traditions qui, on l'espère, vont continuer, même après la fin de cette pandémie ; une communication plus fluide, plus continue et plus fréquente. Bon, Martin, Marc, c'était vraiment un plaisir de vous avoir tous les deux aujourd'hui. Cela a été une discussion engageante et stimulante. Malheureusement notre temps ensemble est maintenant écoulé. Je voudrais rappeler à nos auditeurs qu'il s'agit du quatrième balado de la série du FCPE.

Ilana Singer:

Si vous ne l'avez pas déjà fait, je vous recommanderais d'écouter les trois premiers. Ils peuvent être trouvés sur notre site Web, au www.fcpe.ca. Nous accueillons également vos commentaires. Le meilleur moyen de nous joindre est à travers notre site Web. Nous sommes impatients de vous accueillir de nouveau pour écouter notre prochain balado. En attendant, restez à l'écoute et portez-vous bien. Merci encore, Martin et Marc.

Marc Duchesne :

Merci Ilana, ça a été très agréable.

Martin Daigneault :

Merci.