

**Série de balados du FCPE – Leadership  
N° 14 – Diriger en période de transformation**

Transcription<sup>1</sup>

Animatrice : Rozanne Reszel  
Invitée : Debi Doucette

Introduction :

Vous écoutez la chaîne de baladodiffusion du Fonds canadien de protection des épargnants (FCPE). Cette chaîne nous permet de nous mettre en relation avec des experts et des chefs de file du secteur financier.

Rozanne Reszel :

Bonjour tout le monde et bienvenue à la série de balados du FCPE sur le leadership. Je suis Rozanne Reszel, présidente et chef de la direction du Fonds canadien de protection des épargnants, ou FCPE. J'ai le plaisir d'être votre animatrice pour notre balado du jour, « Diriger en période de transformation ».

Aujourd'hui, nous avons avec nous Debi Doucette, présidente et chef de la direction d'Odlum Brown Limited, une entreprise d'investissement offrant des services complets basée à Vancouver, en Colombie-Britannique. Grâce à son solide leadership, Debi a su guider Odlum Brown à travers cette pandémie, ainsi qu'à travers d'autres périodes d'instabilité et de bouleversement par le passé.

En 2007, Debi est devenue la première femme à occuper un poste de direction dans les 84 ans d'histoire de son entreprise, après avoir été chef de l'exploitation pendant sept ans. Avec de plus de 35 ans d'expérience dans le secteur des valeurs mobilières, Debi mène une carrière impressionnante. Récemment, en 2021, Debi a été élue au conseil d'administration de l'OCRCVM, c'est-à-dire l'Organisme canadien de réglementation du commerce des valeurs mobilières. Elle a également été directrice et présidente du FCPE dans le passé. Bienvenue Debi, c'est merveilleux de vous avoir avec nous pour ce balado.

Debi Doucette :

Merci Rozanne. C'est merveilleux d'être ici.

Rozanne Reszel :

Au cours de notre discussion d'aujourd'hui, nous allons explorer les leçons qui ont été apprises en matière leadership pendant la pandémie de COVID-19. Nous évoquerons aussi l'avenir du secteur. Nous allons d'abord examiner certaines des caractéristiques uniques de cette pandémie et certains des aspects les plus difficiles du point de vue du leadership, puis notre discussion portera sur les nouvelles tendances qui ont émergé pour les entreprises d'investissement, les conseillers et les épargnants.

---

<sup>1</sup> Cette transcription a été éditée pour en rehausser la clarté et en faciliter la lecture. Ce balado est uniquement destiné à des fins d'information et ne constitue pas un conseil de quelque nature que ce soit.

Commençons par discuter un peu de votre parcours, Debi. Pourriez-vous décrire pour nos auditeurs votre expérience professionnelle et vos principaux domaines d'intervention en tant que présidente et chef de la direction d'Odlum Brown Limited?

Debi Doucette :

Eh bien, mon expérience professionnelle des 30 dernières années environ se situe essentiellement chez Odlum. J'ai commencé à m'occuper du pupitre de négociation, puis j'ai en quelque sorte évolué vers différents rôles dans l'entreprise, pour finalement devenir chef de la direction. Je pense que mon rôle principal est évidemment de diriger et de mettre en œuvre le plan stratégique d'Odlum. L'autre chose que je prends très au sérieux, c'est le rôle de gardienne et de représentante de l'entreprise. J'essaie vraiment de valoriser notre marque dans tout ce que je fais.

Mais très simplement, quand je pense à ce que je fais – et je ne veux pas paraître désinvolte – je pense toujours aux actifs de l'entreprise qui passent la porte chaque soir. Que ce soit nos employés, nos clients, etc., ils s'en vont et c'est mon travail de m'assurer qu'ils soient tous de retour le lendemain matin. Je prends cela très au sérieux. Je ne veux pas simplifier à l'extrême, mais c'est la vérité, vous comprenez? Cela signifie qu'à tout moment, mes responsabilités changent et évoluent, et que je fais tout ce qu'il faut pour m'assurer que l'ensemble de ces actifs demeure dans l'entreprise.

Rozanne Reszel :

Oh, merci. C'est très perspicace, car je pense que parfois, on oublie l'aspect humain des affaires, qui est incroyablement important dans les services financiers.

Debi Doucette :

Oui, je suis d'accord. Je l'ai dit à maintes reprises, et je sais que nous en avons déjà parlé, mais je crois fondamentalement que ce que nous faisons vraiment – outre gérer des placements, évidemment – c'est de créer des relations. Et je crois que le secteur des valeurs mobilières, à la base, est une affaire de relations. Que ce soit avec les clients, avec les collègues, avec les fournisseurs externes; il s'agit de bâtir et d'entretenir ces relations.

Rozanne Reszel :

Maintenant que nous pouvons espérer que la plus grande partie de la pandémie est derrière nous (croisons les doigts!), pouvez-vous nous dire, en tant que dirigeante, quelles sont d'après vous les caractéristiques uniques de ces deux dernières années qui les distinguent vraiment par rapport aux périodes antérieures de grands changements?

Debi Doucette :

Je ne pense pas avoir traversé, au cours de ma carrière, quelque chose dont les effets se soient fait sentir à si grande échelle, tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel, et je pense que tout le monde sur la planète pourrait dire la même chose. Ça a été une de ces périodes où partout où l'on regarde, on voit une crise ou bien des défis.

Quand je pense à la crise financière de 2008, je me dis que c'était une période très ardue, mais elle n'a pas touché tous les aspects de notre vie. C'est peut-être ce que certains d'entre nous ont alors ressenti, mais c'était plus compartimenté à l'époque; les défis n'étaient pas omniprésents.

Nous avons traversé une période difficile. Il y a cette excellente citation, je crois qu'elle est de Franklin D. Roosevelt, qui dit qu'il n'y a rien à craindre à part la peur elle-même. Cependant il y avait beaucoup de peur partout où on regardait, et jamais je n'avais eu à faire face à cela auparavant. J'ai donc trouvé une autre façon de voir les choses et j'ai essayé de chercher des moyens de fragmenter cette peur, afin de pouvoir l'aborder un morceau à la fois. Parce qu'il n'y avait pas de problème à résoudre, en fait. C'est une période très difficile.

Rozanne Reszel :

Il ne fait aucun doute que les choses ayant un tel impact potentiel sur la santé de tous sont imprévues. Je pense, comme vous le dites, que cette expérience est tout à fait nouvelle.

Debi Doucette :

Chacun se trouvait à un endroit différent sur ce que j'appelle le continuum de la COVID. Sur une échelle de un à dix, allant de un « pas trop préoccupé » à dix « très, très stressé », on se trouvait tous à des endroits différents. Je pense que pour tous ceux d'entre nous qui dirigeaient des organisations, il s'agissait de trouver un moyen de rencontrer les gens là où ils se trouvaient sur le chemin et de les amener dans la bonne direction. Ce n'était pas une mince affaire, surtout en essayant de gérer nos propres émotions en même temps. Donc, j'ai juste essayé de me concentrer sur le fait que la meilleure façon de sortir de quelque chose, c'est de le traverser, mais bon sang que le tunnel me semblait parfois long.

Rozanne Reszel :

Debi, en tant que dirigeante, avez-vous trouvé le soutien dont vous aviez besoin pour vous-même pendant cette période?

Debi Doucette :

Oui, je veux dire, j'ai reçu un soutien merveilleux de la part de ma famille et de mes partenaires d'affaires. Je pense qu'il était très important d'avoir quelqu'un avec qui discuter en rentrant à la maison. J'ai eu beaucoup de chance. En fait, je suis allé au bureau pendant toute la durée de la pandémie. Nous avions un petit groupe de personnes qui travaillaient ici sur certaines choses qui étaient tout simplement trop difficiles à faire depuis la maison, je me suis donc jointe à eux.

Au début, c'était très stressant; mais au fur et à mesure que le temps passait, j'étais reconnaissante de pouvoir venir au bureau, parce que ça me permettait de conserver une certaine routine. Ça m'a en fait vraiment aidée. Je pouvais quitter le bureau et essayer au moins, sur le chemin du retour (qui était assez rapide, parce qu'il n'y avait aucun trafic), de laisser le stress derrière moi et de me concentrer sur ma vie en dehors du travail. Ça m'a donc vraiment été utile.

Je dois dire cependant que je suis récemment partie en vacances avec mon mari pour un peu plus d'une semaine – c'était la première fois que je partais depuis le confinement – et nous sommes allés dans un endroit où la COVID n'était pas une priorité et n'occupait pas une place centrale dans les discussions, pas comme ici au Canada. J'ai été assez surprise du soulagement que j'ai ressenti en lâchant un peu prise, et ce recul m'a permis de réaliser à quel point la période que nous venions de vivre avait été stressante.

Rozanne Reszel :

Oui, je pense que la transition vers des événements en personne est une chose qui va nécessiter du temps pour certains, alors que d'autres attendaient ça avec impatience.

Debi Doucette :

Oui, c'est intéressant que vous disiez ça. Je suis allée à mon premier grand événement il y a environ trois semaines, ici, à Vancouver. Il y avait à peu près 700 personnes de rassemblées pour cet événement de la chambre de commerce, et c'était un peu étrange, enfin, plus qu'un peu étrange. L'une des conférencières, qui était en fait une agente de la santé provinciale, s'est levée pour dire : « C'est un peu insolite d'être parmi tous ces gens. » J'ai ri et je me suis dit : « Si elle aussi se sent comme ça, c'est que ça doit être normal! »

Rozanne Reszel :

Elle a officiellement validé vos émotions.

Debi Doucette :

Oui, exactement. Disons juste que ça a été un moment étrange.

Rozanne Reszel :

J'aimerais mentionner à nos auditeurs qu'en 2021, vous avez été nommée membre de l'Ordre de la Colombie-Britannique, la plus haute distinction de la province. Et ce n'est absolument pas votre première distinction. En 2019, vous avez été reconnue par le magazine *BCBusiness* comme l'une des femmes les plus influentes de la province dans la catégorie *Trailblazers* pour votre travail de promotion de l'équité entre les genres dans le domaine de la finance. En 2012, le gouverneur général vous a décerné la médaille du jubilé de diamant de la reine Elizabeth II pour votre action philanthropique.

Je pense que nos auditeurs sont très curieux de savoir comment vous avez utilisé votre expérience de direction dans le secteur financier au profit d'autres personnes ou organisations. Pouvez-vous nous parler de certaines de vos contributions qui vous ont valu ces honneurs bien mérités?

Debi Doucette :

Eh bien, je vous remercie. Quand j'entends tout ça, je me dis parfois : mais qui est cette personne? Parce que je ne pense pas que c'est moi. Mais c'est drôle, j'ai grandi dans un foyer où mes parents étaient de fervents défenseurs de l'aide communautaire. Ils comprenaient et mettaient en pratique le concept de donner au suivant, et j'ai donc toujours eu, je pense, de très bons modèles, et cela dès mon plus jeune âge.

Je pense aussi que je suis juste une personne très curieuse de nature. Lorsque je suis arrêtée à un feu de circulation et que je vois des personnes qui traversent des épreuves, je me demande toujours qu'elle peut être leur histoire. Je pense que c'est cette curiosité qui m'a poussée à chercher plus, à voir plus loin que la première impression, pour en savoir davantage sur ces histoires et découvrir comment je pourrais peut-être changer un peu les choses. Il peut s'agir de temps, de financement ou d'expertise, mais quoi qu'il en soit, je pense qu'au bout du compte, en offrant mon aide, je bénéficie d'une meilleure connaissance de ma communauté et de ma responsabilité en tant que membre de celle-ci.

Je pense que si je devais décrire mon leadership – dans ma propre entreprise ou dans le secteur dans lequel je travaille, ce n’est pas si différent – je dirais que je fais toujours preuve de curiosité envers toute chose et que je me demande toujours : « Eh bien, comment se fait-il qu’on fasse les choses de cette façon? Comment pouvons-nous améliorer ce processus? Comment pouvons-nous optimiser cette façon de faire? » J’ai donc toujours essayé, comme je l’ai dit, de chercher à voir plus loin que la première impression, et j’ai beaucoup appris en le faisant.

Alors, pour moi, il n’a jamais vraiment été question d’un objectif à atteindre, c’est plus une question de curiosité. En fait, j’ai parfois dû apprendre à réfréner cette curiosité, parce qu’on ne peut faire qu’un certain nombre de choses dans une journée. Autrement, certains membres de mon équipe ici à Odlum diraient : « Oh, mon Dieu, la voilà qui recommence. »

C’est une expérience merveilleuse que d’apprendre à connaître la communauté dans laquelle on vit et toutes les choses incroyables qui s’y passent et qu’on ne voit pas, mais qui comptent tellement pour la qualité de vie dont beaucoup d’entre nous jouissent et dont certains devraient pouvoir jouir.

Rozanne Reszel :

Mon Dieu. Eh bien, félicitations, Debi. Votre travail pour l’amélioration de la communauté a toujours été exceptionnel. En ce qui concerne l’avenir des services financiers, je suis sûre que nos auditeurs souhaitent entendre votre opinion sur les tendances qui semblent se dessiner dans le secteur des valeurs mobilières pour les entreprises, les conseillers et les épargnants.

Debi Doucette :

C’est actuellement une période intéressante pour l’industrie. C’est intéressant, et des changements sont certainement en train de se produire. Je pense qu’au cours des 20 dernières années, nous avons assisté à une évolution vers ce que j’appellerais le bien-être financier plus holistique, par opposition à une vision axée sur des éléments distincts du portrait financier tels que les relations bancaires, les placements et les assurances. Ce sont en quelque sorte des éléments cloisonnés, et différentes personnes s’occupaient de différents aspects.

Les clients souhaitent de plus en plus avoir une vision globale et holistique de leurs finances. Il s’agit de savoir quels sont leurs objectifs, mais pas seulement pour la retraite – leurs objectifs pour chaque étape de leur vie. Je pense que les gens sont juste beaucoup plus conscients de cela. Je pense que la technologie et Internet ont donné aux gens un aperçu beaucoup plus complet de ce qui est disponible et de ce à quoi ils devraient penser, et nous le constatons certainement dans leurs attentes concernant leur situation financière. Les clients veulent plus d’informations, et ils veulent faire partie intégrante du processus de gestion de leurs finances, pas juste recevoir des conseils et passer à autre chose ensuite. Donc, on assiste à un changement.

Par contre, ce qui ne change pas, c’est la composante relationnelle. Ça a toujours été là. Pour bien faire les choses, il s’agit surtout d’établir un climat de confiance avec ses clients et d’être à l’écoute de ce qu’ils veulent vraiment. En effet, ce n’est pas parce qu’ils se trouvent à un certain stade de leur vie que leurs besoins sont tous les mêmes, et ce n’est qu’en établissant de bonnes relations avec eux que vous pourrez en savoir davantage. Donc, je ne pense pas que cette relation elle-même change, je pense simplement que la façon dont nous allons l’entretenir change.

Rozanne Reszel :

Intéressant! Je me demande, quelle est selon vous la relation des jeunes – les millénariaux que nous associons si fortement à la technologie – avec le secteur?

Debi Doucette :

Eh bien, je pense qu'ils veulent certainement être en mesure d'interagir d'une manière plus numérique. Ils veulent pouvoir faire à peu près tout depuis leur téléphone portable, ce que je peux comprendre. Je pense que ce sera quand même intéressant. Cette génération a grandi avec des marchés qui se sont plutôt bien portés. Je dis toujours que c'est dans les mauvais marchés que notre travail est réellement important, et c'est là que la relation commence à porter ses fruits.

Je me demande, à l'heure où nous entrons peut-être en récession ou dans un marché beaucoup moins dynamique, si les gens trouveront qu'il est en fait plus important de mener certaines conversations de vive voix plutôt que d'envoyer un simple courriel. Je n'ai pas la réponse, mais j'y ai beaucoup pensé. J'y ai beaucoup pensé pendant la pandémie. Un des défis a été que normalement, lorsque les temps sont durs, on peut regarder quelqu'un dans les yeux, vraiment dans les yeux, ou peut-être aussi poser sa main sur son épaule et lui dire « ça va aller ». On ne pouvait pas faire ça pendant la COVID.

Rozanne Reszel :

Difficile à faire au travers d'un écran.

Debi Doucette :

Exactement. Certes, Zoom et d'autres technologies et logiciels nous ont permis d'entretenir un certain contact avec les autres, mais ce n'est quand même pas la même chose. Je pense que le contact personnel a de la valeur et qu'il est important, et il sera intéressant de voir comment ça évolue, comment mon domaine évolue et où se trouvera l'équilibre entre le numérique et la présence en personne. Je pense que nous ne l'avons pas encore trouvé.

Rozanne Reszel :

Eh bien, l'avenir promet d'être passionnant.

J'ai retenu trois choses surtout, et bien d'autres bien sûr, mais les trois qui m'ont frappée sont, d'abord, votre première observation sur l'importance des gens et des relations, qu'il s'agisse des relations avec les clients ou avec vos collègues. Je pense que cela est au cœur de vos intérêts et de votre leadership.

Ensuite, la deuxième chose qui m'a frappée à propos de votre style de leadership est votre remarque sur la curiosité et l'apprentissage continu. Je pense que c'est admirable chez quelqu'un qui dirige une entreprise; le fait de chercher à en apprendre toujours plus.

Enfin, la troisième chose, c'est votre commentaire sur l'approche plus holistique du bien-être financier que nos clients semblent privilégier aujourd'hui, par opposition à l'approche traditionnelle plus cloisonnée de la finance et de l'assurance, etc.

Debi, ce fut un plaisir de discuter avec vous aujourd'hui. Merci de m'avoir rejointe sur ce balado, et merci d'avoir offert vos précieux conseils à nos auditeurs.

Debi Doucette :

Merci, Rozanne. C'était un plaisir de discuter avec vous. C'est toujours plaisant de parler de notre métier, et j'ai vraiment apprécié le temps que nous avons passé ensemble. Merci.

Rozanne Reszel :

Ceci conclut le balado d'aujourd'hui. Je tiens également à remercier nos auditeurs pour leur temps et j'espère qu'ils et elles auront trouvé cette discussion intéressante. Vos commentaires sont toujours les bienvenus. Le meilleur moyen de nous joindre est de passer par notre site Web.

Enfin, nous vous invitons à écouter les autres balados du FCPE, que vous trouverez sur notre site Web et nos chaînes de balados, ou à lire les transcriptions qui sont offertes en anglais et en français sur notre site Web. Ici Rozanne Reszel. Merci de vous être joint à nous et je vous dis : à bientôt!

Commentaire de fermeture :

Abonnez-vous à notre balado et suivez-nous sur les médias sociaux pour ne rien manquer des balados du FCPE. Vous trouverez plus de renseignements sur les intervenants et sur ce dont nous avons discuté aujourd'hui dans les notes de l'émission. Veuillez noter que ce balado est uniquement destiné à des fins d'information et ne constitue pas un conseil de quelque nature que ce soit. Merci de votre écoute.