

**Série de balados du FCPE – Protection des investisseurs en temps de crise  
N° 2 – Leadership en temps de crise**

Transcription<sup>1</sup>

Modérateur : Ilana Singer

Intervenants : Peter Routledge et Rozanne Reszel

Ilana Singer :

La pandémie de la COVID-19 a changé le concept de milieu de travail. Avant l'écllosion de cette crise sanitaire mondiale, plusieurs employés choisissaient de travailler à la maison, peut-être une ou deux fois par semaine. Le choix n'existe plus maintenant : il s'agit d'une obligation. Les organismes ont dû se tourner vers des milieux de travail virtuels pour tous leurs employés et ils n'ont pas eu beaucoup de jours pour se préparer.

Ilana Singer :

Bonjour et bienvenue à tous à la série de balados du FCPE intitulée *Protection des investisseurs en temps de crise*. Je m'appelle Ilana Singer. Je suis vice-présidente et secrétaire générale du Fonds canadien de protection des épargnants (FCPE). J'ai le plaisir d'animer le balado d'aujourd'hui intitulé *Leadership en temps de crise*. La pandémie a suscité, et elle suscite encore, beaucoup d'incertitude sur : la santé et le bien-être de tout un chacun; la conjoncture économique internationale; les modalités du retour au bureau. Tout le monde est en même temps dans des lieux distincts. Il n'y a plus de contacts en personne ni de causeries entre les employés. Nous sommes devenus presque du jour au lendemain des employeurs et des employés virtuels.

Ilana Singer :

Mes invités d'aujourd'hui sont deux leaders qui ont dirigé avec succès leur organisme en ces temps de crise : Rozanne Reszel et Peter Routledge. Rozanne Reszel est présidente et chef de la direction du Fonds canadien de protection des épargnants. Peter Routledge est président et chef de la direction de la Société d'assurance-dépôts du Canada. C'est génial de vous avoir tous les deux pour ce balado, Rozanne et Peter.

Peter Routledge :

Merci de nous avoir invités. Heureux d'être ici.

Rozanne Reszel :

Merci beaucoup, Ilana.

---

<sup>1</sup> 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.

Ilana Singer :

Commençons par les questions suivantes : Comment mettez-vous en confiance les déposants et les investisseurs en temps de crise? Concernant les mesures prises par votre organisme pour y parvenir, pouvez-vous nous en mentionner quelques-unes qui ont été parmi les plus efficaces? Rozanne, que diriez-vous de répondre la première?

Rozanne Reszel :

Merci. Je crois qu'il s'agit d'un défi à relever quotidiennement. Le FCPE est à mi-chemin dans l'exécution de son plan de communication de 18 mois qui touche principalement les conseillers présents dans notre secteur et aussi les investisseurs. L'objectif du plan est d'expliquer en langage simple et de la façon la plus conviviale possible ce que couvre le FCPE et ce qu'il ne couvre pas. Notre moyen de communication privilégié est notre site Web : fcpe.ca. Et nous nous préparons à lancer au début de l'année [qui vient] une nouvelle version compatible avec les appareils mobiles. Nous avons créé des hyperliens et pris des mesures pour rayonner davantage par l'intermédiaire du site Web de l'OCRCVM, des sites Web des commissions des valeurs mobilières et d'autres sites Web consultés par les investisseurs. Nous recevons des demandes téléphoniques et en ligne que nous consignons et analysons pour tester et mettre à jour notre foire aux questions. Nous sommes aussi à l'affût des médias sociaux pour vérifier l'exactitude des informations véhiculées.

Ilana Singer :

Merci, Rozanne. Peter, voulez-vous intervenir en nous faisant part du point de vue de la SADC?

Peter Routledge :

Quand nous constatons que des questions de confiance commencent à se poser – en espérant qu'on puisse s'en rendre compte avant la plupart des autres – nous redoublons les efforts déployés dans les communications. Et la plupart de nos communications sont conçues uniquement pour rappeler aux Canadiens qui nous sommes et ce que nous faisons. Pour nous, il est indispensable que le message soit clair et rassurant et qu'il informe les Canadiens des pouvoirs considérables dont dispose la SADC pour promouvoir la stabilité économique et protéger leurs dépôts.

Peter Routledge :

Dans le cours normal de nos activités, nous faisons de la publicité toutes les deux semaines dans les médias grand public, principalement la télévision. En temps de crise, nous ferons de la publicité chaque semaine et nous doublerons nos impressions ciblées auprès des Canadiens. Dès l'écllosion de la COVID-19, nous avons carrément quadruplé les « dépenses » effectuées auprès des médias grand public pour faire savoir aux gens que nous sommes là.

Peter Routledge :

Une autre mesure que nous avons prise a été de nous investir massivement dans les médias sociaux pour rejoindre les gens. On se rend compte que notre image de marque est beaucoup plus forte dans les médias sociaux.

Peter Routledge :

Voici un fait intéressant. Dès l'écllosion de la COVID-19 nous avons réalisé une annonce à l'intention du public que j'ai filmée dans mon arrière-cour. En substance, le message était le suivant : voici ce qu'est la SADC, voici comment nous protégeons vos dépôts, et ne vous inquiétez pas – notre garantie vous couvre. Nous avons diffusé l'annonce en nous connectant à un paquet de plateformes de médias sociaux. L'annonce a été visionnée 400 000 fois, ce qui correspond probablement à 40 fois plus que ce que nous obtenons habituellement [avec une annonce diffusée] dans les médias sociaux. Nous avons appris beaucoup au début de la COVID-19 sur les communications en temps de crise.

Ilana Singer :

Merci, Peter. Il y a beaucoup de ressemblances entre le FCPE et la SADC sur la nécessité de promouvoir la sensibilisation lorsque les choses sont calmes, mais également en temps de crise. Passons à la prochaine question. Il s'agit d'une question ciblée sur la situation actuelle du travail à la maison et du travail virtuel. Peter, pourquoi ne pas commencer par vous? Avez-vous peaufiné le style de leadership que vous avez l'intention d'adopter à l'avenir?

Peter Routledge :

Peaufiner n'est pas tellement le terme que j'utiliserais. J'ai dépassé les attentes liées à certaines responsabilités de leadership essentielles qui incombent à un chef de la direction. Premièrement, le pouvoir d'influence et la disponibilité auprès de mon équipe que procure paradoxalement le travail à la maison. Pendant la crise, nous tenons des assemblées hebdomadaires virtuelles, je dirais presque chaque semaine, ce qui permet à tout le personnel de la société de participer à une session avec le chef de la direction. Avant la mise en place du travail virtuel à cause de la pandémie, ces genres d'assemblées n'avaient lieu qu'une fois tous les deux ou trois mois.

Peter Routledge :

La deuxième responsabilité pour laquelle j'ai dépassé les attentes est la simple empathie. C'est vraiment dur pour tout le monde. C'est dur parce que certains de nos collègues sont maman ou papa de jeunes enfants et que les garderies n'offrent tout simplement plus de services actuellement. Nous avons des mamans et des papas qui travaillent deux heures pour la SADC et qui passent deux heures avec leurs enfants. Le stress a grimpé en flèche chez ces camarades. Nous avons à peu près essayé tout ce qu'on a pu au mieux de nos capacités pour nous mettre dans les souliers de nos collègues et pour essayer, mettre au point et favoriser des méthodes de travail pour éliminer le stress, pour l'atténuer, ou pour le rendre plus gérable durant la pandémie. Et cela commence par l'empathie. Cela commence par la capacité de s'imaginer dans la peau

d'une autre personne et d'être au fait de ce que vous ressentez à ce moment-là; puis de mettre à l'épreuve et de créer une culture de travail qui en tient compte.

Ilana Singer :

Merci, Peter. Je peux dire qu'au FCPE, nous avons aussi tenu les genres d'assemblées auxquels vous avez fait allusion. Je serais ravie de vous entendre Rozanne sur les changements ou le peaufinage de votre style de leadership que vous avez l'intention d'adopter à l'avenir dans le contexte du travail à la maison.

Rozanne Reszel :

Je voudrais reprendre les propos de Peter sur la fréquence, la disponibilité et l'accessibilité. Je crois me rappeler que, dans le temps, la fréquence habituelle des réunions de notre équipe de direction était une fois par semaine. Et soudainement, au début de la COVID, on est passé à une fois par jour. L'année dernière, j'avais déjà pris l'habitude d'écrire des notes à l'intention de tous les employés sur les sujets qui ont été discutés lors des réunions de direction. Comme vous le savez, cela ne devrait pas être un genre de secret invouable qui prête le flanc à beaucoup de potins et d'égarés basés sur ce qu'ils pourraient bien se dire entre eux. Je crois que cela a bien marché. Évidemment, avec l'augmentation de la fréquence des réunions, le volume des notes a suivi. De cette façon, j'ai vraiment essayé de garder tout le monde dans le coup et j'ai demandé aux gens d'entrer et de rester en communication avec moi ou avec les autres membres de la direction.

Rozanne Reszel :

Concernant les communications, je crois qu'il faut programmer un plus grand nombre de points de contact. Tout l'aspect informel de ce qui passe au bureau doit être remplacé par des notes inscrites dans un agenda parce que, comme l'a souligné Peter, tout le monde travaille selon des horaires différents et effectue divers choix de priorités. Je crois que c'est important.

Rozanne Reszel :

Et j'ajouterais qu'on accorde plus d'importance à ce qui touche à la santé et au bien-être. Je crois que pour beaucoup de gens, le télétravail est une expérience positive sur le plan de la souplesse, cependant quelque peu négative sur le plan des interactions sociales dont nous profitons lorsque nous sommes en présence les uns avec les autres. La santé et le bien-être ont été, je crois, un autre sujet qui a fait l'objet d'un certain nombre de sessions que nous avons organisées pour notre personnel.

Rozanne Reszel :

Dernier point, mais non des moindres, je suis toujours enjouée et je crois qu'une des choses les plus efficaces est toujours l'humour. Notre comité des affaires sociales a eu énormément de succès avec sa série d'activités sociales en ligne auxquelles tout le monde a participé et qui nous ont permis de participer ensemble à des activités qui n'ont aucun lien avec le travail. Nous allons sûrement continuer à le faire.

Ilana Singer :

Rozanne, je peux dire comme personne qui a participé aux activités organisées par le comité des affaires sociales qu'elles nous font rire et qu'elles rapprochent les gens. Je vous en remercie. Revenons à cette crise et examinons l'attitude ou la compétence déterminantes qui vous ont permis d'exercer efficacement votre leadership au cours de cette période. Rozanne, pouvez-vous en parler à notre auditoire?

Rozanne Reszel :

Je crois que je vais encore me reporter aux commentaires de Peter. Mettre l'accent sur les personnes est une approche plus holistique. Quand nous sommes tous au bureau, chaque personne qui passe le seuil de la porte le matin fait cette transition entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle, ce qui ne veut pas dire que la personne n'est pas la même au travail – elle l'est –; cependant, il y a au moins ce fait de passer d'un monde à un autre. Maintenant avec la technologie, nous sommes dans la salle de séjour ou la chambre à coucher de tout le monde, ou dans son garage ou sa voiture, et les gens composent avec toutes sortes de choses différentes. Je crois que d'être attentif à cela, c'est un gros changement. Chacun doit être tolérant envers les autres et avoir des attentes réalistes en matière d'exigences sur la quantité de travail exécuté par les gens et sur les échéanciers.

Rozanne Reszel :

Certainement, parce que nous profitons maintenant des bienfaits de l'été alors que nous avons demandé avec insistance aux gens de prendre des vacances, de se détacher de leur moniteur et de prendre soin de leur santé mentale. Même si tout ce qu'on peut faire pour le moment ce sont des escapades routières, c'est bien, car on n'est pas en train de travailler toute la journée devant un moniteur. Je crois que seulement d'être au fait des besoins particuliers de chacun en appliquant une approche plus holistique est sûrement quelque chose dont je vais me rappeler à l'avenir.  
bienfait

Ilana Singer :

Et vous, Peter? Avez-vous l'impression qu'il y a une attitude ou une compétence déterminantes qui vous ont permis d'exercer efficacement votre leadership au cours de cette crise?

Peter Routledge :

C'est une excellente question. Une chose dont je serai toujours fier en tant que leader, et que je considère être une force, est un comportement que je décrirais comme une transparence sans compromis, une honnêteté sans compromis, une franchise sans compromis. Ce que je veux dire par là, c'est tout simplement que je suis authentique avec mes collègues et que j'entretiens avec eux des rapports personnels. Il n'y a rien de caché là-dedans.

Peter Routledge :

Je trouve que c'est dur psychologiquement de s'asseoir devant un moniteur huit heures par jour tout en exerçant son leadership. C'est très difficile de dire quoi faire à une personne virtuelle représentée par des pixels. C'est tellement plus facile de dire quoi faire à une personne en chair et en os en face de soi et d'interagir avec elle. Cela m'a causé beaucoup de difficulté et m'a mis à rude épreuve. J'ai essayé de le dire ouvertement à mes collègues. J'ai essayé de leur dire : « Bon! Voici comment je m'en suis sorti. Il y a des jours où il m'est tout simplement impossible de vous parler parce que j'ai besoin de prendre une pause de la webcaméra et que je suis dans ma bulle en train de travailler. Il y a des moments dans la journée, quand j'en sens le besoin, où je pique une course ou je fais du vélo pendant une heure environ, le temps de faire le vide, de faire le point et de savoir à quoi m'en tenir pour le reste de la journée. Je le fais pour prendre soin de ma santé mentale, pour la préserver et l'améliorer. Ce n'est pas seulement une question de santé physique, il s'agit de santé mentale. »

Ilana Singer :

Merci, Peter. Il est évident que tant la SADC que le FCPE mettent l'accent sur la transparence, la disponibilité et le bien-être physique et psychologique, ce qui, je crois, est de bon augure pour la suite des choses – le monde sans crise vers lequel nous nous dirigeons.

Ilana Singer :

À propos de la webcaméra et des appels vidéo, Peter, pouvez-vous nous parler du rôle qu'a joué la technologie durant la COVID-19 et de la rapidité avec laquelle votre organisme s'est adapté à cette nouvelle réalité?

Peter Routledge :

Ouais, nous avons été chanceux parce que juste avant l'éclosion de la COVID, ou même auparavant, alors que nous mettions en place le télétravail, il y a eu une grosse tempête de neige dans les régions d'Ottawa et de Toronto la même journée. C'était à la fin de février. On a pu ainsi tout tester. C'est comme cela qu'on s'est aperçu que tout le personnel de la société pouvait travailler à la maison et que le travail était bien fait. Quelques semaines plus tard, quand nous nous sommes rendu compte de l'importance de la transmission communautaire de la pandémie à Ottawa et à Toronto, on l'a eu facile. On a fait simple : fermer le bureau et travailler à la maison. Et ce qu'on a fait par la suite c'est d'apprendre à se servir des médias sociaux et des outils en ligne pour diminuer les dépenses associées au télétravail, gérer les différents types de stress, régler les problèmes.

Peter Routledge :

Par exemple, l'intégration des nouveaux employés est assez difficile maintenant. Nous sommes en croissance à la SADC parce que nous sommes préoccupés de la situation de nos membres et de l'impact de la conjoncture sur nos activités d'exploitation, comme ce serait le cas pour n'importe quelle compagnie d'assurance-dépôts aux prises avec le choc économique qu'on encaisse depuis six mois. Former nos nouvelles recrues à la culture de notre organisme a été

particulièrement difficile. On y est parvenu à l'aide de la technologie. On s'est servi des outils d'apprentissage en ligne. On a appris à maîtriser les outils de réunion comme celui-ci. Nous communiquons virtuellement avec nos nouveaux employés et, en fin de compte, cela fonctionne assez bien.

Ilana Singer :

Merci, Peter. Rozanne, pourriez vous parler du rôle de la technologie au FCPE et de la rapidité avec laquelle notre organisme s'est adapté?

Rozanne Reszel :

Oui. Je crois que c'est assez impressionnant les outils qu'on a à notre disposition pour nous permettre de faire ce qu'on fait maintenant. Je me souviens du vendredi 13 mars, jour fatidique au cours duquel il est devenu évident que nous allions travailler à la maison la semaine suivante. Nous avons, d'une part, l'avantage d'avoir mis en place un système de gestion du risque d'entreprise qui prévoyait la possibilité du télétravail. D'autre part, nous avons déjà mis en œuvre un programme de télétravail – plus que ce qui se fait habituellement – à raison d'une journée par semaine pour plusieurs employés. Nous n'avons fait qu'élargir ce programme. Le peu d'employés qui n'étaient pas équipés adéquatement pour travailler à distance ont reçu très rapidement le matériel nécessaire, de sorte qu'au début de la semaine tout le monde était là et à pied d'œuvre.

Rozanne Reszel :

Je crois que maintenant que la technologie est notre outil de prédilection pour tellement de choses, on peut se rappeler le commentaire de Peter sur le grand nombre d'heures qu'on passe devant le moniteur ou la webcam. On s'en sert pour les interactions quotidiennes au travail. On s'en sert pour le perfectionnement professionnel, tant pour le personnel que pour les membres du conseil d'administration. On s'en sert pour tellement de raisons que je crois que le syndrome de la vision artificielle est une réalité et qu'il faut en tenir compte en évitant de rester tout le temps devant le moniteur. Il faut se rappeler qu'au bureau, vous vous levez pour aller chercher du café. Il est à espérer qu'à la maison vous marchiez un peu plus pour vous rendre à la cuisine. Il y a en plus toutes les interruptions informelles qui n'ont pas nécessairement d'équivalents à la maison – ou peut-être que si, mais il s'agit d'autres genres d'interruptions.

Rozanne Reszel :

Je crois que la solution est d'aménager l'efficacité de la technologie avec le fait que nous sommes des êtres humains avant tout et que nos yeux ont besoin de se reposer et que nos jambes ont besoin de se dégourdir. Je suis reconnaissante qu'on puisse disposer de la technologie, mais aïe! Traitez-vous avec gentillesse.

Ilana Singer :

Merci, Rozanne. Je crois qu'il y a un fil conducteur commun depuis le début de l'entretien : traiter les autres et soi-même avec gentillesse, et le concept d'empathie. Je vous en remercie.

Maintenant, la dernière question. Je demanderais à Rozanne de lancer la discussion. Qu'avez-vous retenu de plus important durant la pandémie?

Rozanne Reszel :

Je dirais que c'est l'adage « Soyez prêts ». Comme je l'ai mentionné, nous avons mis en place un système de gestion du risque d'entreprise. C'est un outil extraordinaire qui prévoit plusieurs situations, oui vraiment plusieurs situations. Cependant, si vous ne vous en servez pas, si vous ne faites pas d'exercices ni de simulations, l'outil n'est pas vraiment opérationnel. Quand vous êtes aux prises avec la situation qu'on a vécue avec la COVID, il faut que tout soit opérationnel. Vous commencez à vous rendre compte qu'il y a peut-être des lacunes à combler ou des problèmes à régler. L'ouverture à notre garantie est déclenchée par l'insolvabilité. Nous n'intervenons pas nécessairement de la même façon que la SADC, mais puisque le facteur déclenchant est l'insolvabilité, indépendamment que l'on travaille à distance ou au bureau, nous avons tous besoin de savoir – qu'il s'agisse du personnel, du conseil d'administration ou des régulateurs – ce qu'on attend de nous et les mesures que nous prendrons pour y arriver. Le FCPE accorde beaucoup d'importance à la fourniture de simulations et de scénarios à son personnel, à son conseil d'administration et aux régulateurs qui le supervisent. Ainsi, tout le monde peut se préparer.

Ilana Singer :

Merci. Peter, au début, vous nous avez aussi parlé de la préparation aux situations de crise. Je crois que cela a été un thème récurrent tout au long de notre entretien. De votre côté, qu'avez-vous retenu de plus important durant la crise?

Peter Routledge :

Le rôle indispensable et de première importance d'un chef de la direction est de renforcer la résilience dans tout l'organisme. Comme le FCPE, la SADC est un organisme qui intervient en situation de crise. On est assis dans une caserne de pompiers à attendre que la sirène sonne. Quand l'alarme sonne de façon intermittente – comme c'est heureusement le cas dans le système financier –, en temps normal ou lorsque c'est tranquille vous devez réfléchir à des moyens nouveaux, créatifs et uniques de mettre l'organisme à l'épreuve, évidemment dans des conditions fictives ou simulées. Ainsi, l'organisme est prêt quand la cloche sonne réellement. À la SADC, je suis chef de la direction depuis relativement peu de temps. J'occupe mes fonctions depuis environ deux ans. Pour de très bonnes raisons, j'ai décidé de mettre en place un programme de transformation : transformer la culture de notre organisme, transformer notre environnement de risques, transformer notre plateforme technologique. Probablement, la plus importante décision que j'ai prise au cours des trois premiers mois de mon mandat a été, plutôt que d'y aller par étapes dans le programme de transformation, de faire tout en même temps et de soumettre l'organisme à des contraintes comme il ne l'avait jamais été auparavant, ou du moins depuis aussi longtemps que se souviennent les collègues qui étaient avec moi à ce moment-là.

Peter Routledge :

Nous avons simulé le genre de contraintes qui s'exercent sur l'organisme et nous sommes en bien meilleure posture maintenant pour faire face à ce qui s'en vient au cours des quelques prochaines années. Voici ce que j'ai retenu : lorsque c'est tranquille, soyez proactifs et prenez des risques pour renforcer la résilience de votre organisme. Vous serez alors prêts à affronter n'importe quelle crise.

Ilana Singer :

Merci à vous deux, Peter et Rozanne. Parmi les points communs récurrents et les fils conducteurs, retenons qu'en ces temps de crise, il faut : être prêts; renforcer la résilience; augmenter le pouvoir d'influence; manifester davantage d'empathie; faire preuve de grande gentillesse; promouvoir le bien-être. Ce fut très agréable de m'entretenir avec vous aujourd'hui. Merci encore de vous être joints à nous pour ce balado.

Rozanne Reszel :

Merci, Ilana.

Peter Routledge :

Merci, Ilana. C'est génial d'avoir participé à ces échanges et d'avoir été mis au courant de toutes les belles réalisations du FCPE. On peut en apprendre beaucoup avec vous.

Ilana Singer :

Merci à vous deux, Rozanne et Peter, de vous être joints à nous pour ce balado et d'avoir partagé de précieuses informations avec les gens qui le visionnent. Je les remercie d'ailleurs d'avoir pris le temps de le faire. J'espère qu'ils ont trouvé cet entretien intéressant. C'est le deuxième balado de la série de balados du FCPE. Si ce n'est pas déjà fait, nous vous invitons à visionner le premier balado de la série. Et comme d'habitude, nous avons hâte de connaître vos commentaires. Laissez-nous un mot sur notre site Web pour nous faire savoir votre opinion ou pour nous dire s'il y a un sujet dont vous voulez entendre parler davantage. Je m'appelle Ilana Singer. Merci encore de vous être joints à nous.