



**Diriger dans un contexte d'incertitude** : une conversation avec Dr Georges Sabongui  
LA TRANSCRIPTION

Animatrice : Cécile Kayijuka  
Invité : Dr Georges Sabongui

*Cécile Kayijuka : Bonjour à toutes et à tous. Je m'appelle Cécile Kayijuka et je suis en compagnie du psychologue et spécialiste du stress, Dr Georges Sabongui, pour mieux comprendre les sentiments que nous ressentons tous en ce moment de pandémie de COVID-19 et comment les leaders peuvent garder le cap quand tout semble incertain. Bonjour, Docteur Georges.*

**Dr Georges Sabongui** : Bonjour, Cécile. Merci beaucoup pour l'invitation d'être parmi vous.

*Cécile* : Pour commencer je veux vous poser la Question... Pouvez-vous nous parler un peu de l'importance pour les gestionnaires et les propriétaires d'entreprises de rétablir des liens avec leur personnel dès leur retour au travail.

**Dr Georges** : Vous savez le leadership, c'est pas la même chose que la gestion, c'est pas la même chose que l'administration. Il y a des entreprises qui réussissent très bien parce qu'ils ont des excellents administrateurs à la tête, il y en a d'autres qui sont des excellents gestionnaires, mais une situation de crise requiert vraiment du leadership. Alors, on peut gérer des ressources, mais on doit mener les personnes. Être une personne forte et être un leader. Premièrement, pour tous les employés qui travaillent... Vous savez, plus que 50 pour cent des Canadiens travaillent pour des micro entreprises de cinq employés et moins, donc des entreprises familiales, des solos preneurs, des gens qui travaillent vraiment à leur compte, tous seuls... Et ça, c'est plus que 50 pour cent des Canadiens. Donc, quand on parle de leadership à l'intérieur d'une entreprise, on oublie que, pour la plupart des gens, ça veut dire « Je travaille avec ma famille » ou « Je travaille tout seul, avec moi-même ». Et le leadership, c'est vraiment quelque chose qu'on a besoin de faire en personne le plus possible, d'ajouter le plus de modalités humaines. Donc, la pire façon de faire du Leadership, c'est d'envoyer un communiqué de presse et le publier en tant que courriel parce que on manque tout le volet humain de tout ça. Et je rigole des fois en disant que l'invention du langage, ç'a été la pire catastrophe qui est arrivée à l'humanité parce que, pendant des millions d'années, on communiquait avant l'invention du langage. Et le langage est arrivé dans le portrait évolutionnaire il y a entre 50 et 100 000 ans. Et, malheureusement, les mots sont pas toujours assez raffinés pour nous aider vraiment à communiquer la complexité de ce qu'on vit.

Donc, si vous êtes capable de rester en contact, que ce soit virtuellement ou si vous avez des entreprises où les gens continuent à rentrer, de prendre vraiment le temps de créer une connexion humaine et pas juste envoyer des courriels qui sont un peu...pas artificiels, mais qui ne sont pas capables vraiment de transmettre l'humanité de ce que vous êtes en train de communiquer. L'autre chose que je recommanderais, et ça, c'est un exemple en fait. Je pense que l'année dernière ou l'année d'avant, en faisant les tournées du Forum, j'avais rencontré Manjit Minhas, qui est propriétaire des distilleries Minhas. Puis vous savez, une des choses qui est très importante quand on est propriétaire d'entreprise ou on est un patron, un leader organisationnel, c'est de communiquer l'importance d'avoir des valeurs. Parce qu'à-travers tout ce chaos, le fait qu'on doit se réinventer face à l'inconnu quotidiennement... Mais il faut qu'on trouve quelque chose d'immuable à travers ça, un genre d'ancre dans la tempête dans laquelle on vit. Et souvent cette ancre doit être vraiment ancrée dans nos valeurs profondes. Les valeurs profondes sont immuables peu importe les événements, peu importe les circonstances. On sait qu'il y a quelque chose d'immuable, ce sont nos valeurs. Donc j'utilise l'exemple des distilleries Minhas parce qu'ils ont tout cet équipement pour produire de l'alcool. Ils ont décidé de transformer cet équipement et de commencer à produire un genre de Purell, les petits savons, les crèmes...

*Cécile : Les désinfectants?*

**00:03:49**

**Dr Georges :** Des désinfectants? Oui. Donc, c'est sûr que leur *bottom line*, leurs profits annuels vont manger un coup, mais en même temps, c'est tellement puissant comme message, non seulement à envoyer à eux-mêmes, aux employés, mais à la communauté. Oui, être profitable, c'est important, mais en ce moment, il y a quelque chose de plus important. C'est notre humanité collective. Puis, on va vraiment se dévouer et mettre tout notre équipement à l'utilisation de quelque chose qui est plus grand que juste notre profitabilité. Et, je pense que ce genre de gestes qui sont ancrés dans les valeurs, c'est une excellente façon de rappeler aux employés : avant tout, nous sommes tous humains et on est tous dans le même bateau entrain de ramer. Ce genre de petit geste, de prendre les opportunités pour rappeler c'est quoi nos valeurs. Qui et qu'est ce qui était important pourquoi ce qu'on fait tout ça. Et de poser ces gestes-là. Je vous dirais que c'est ça qui donne un sens, et quand on parle de mobiliser les employés, mais ce n'est pas avec des belles paroles, ce n'est pas avec des beaux posters dans le département des ressources humaines qu'on va mobiliser les gens. C'est en posant ce genre de gestes qui sont vraiment ancrés dans nos valeurs profondes et immuables.

**00:05:00**

*Cécile : Oui, je pense que c'est absolument vrai ce que vous dites au niveau de rester humains, surtout dans les moments par lesquels nous passons aujourd'hui, cet aspect humain reste vraiment important et je pense que ça amène un peu au fait que, même dans ces situations-là, il est important de tenir les employés informés de la situation...*

**Dr Georges :** Et les impliquer!

*Cécile : Oui, et les impliquer! Donc comment est-ce que vous pouvez suggérer que les leaders puissent les garder impliqués et informés de tout ce qui se passe, même des fois où eux-mêmes ne sont pas nécessairement complètement certains de ce qui va se passer donc il y a un aspect d'humilité qu'il faut garder dedans. Donc, est-ce que vous pouvez un peu nous éclairer sur ça? Comment est-ce qu'ils peuvent faire les suivis avec les employés et les garder engagés?*

**Dr Georges :** Je pense que tu as vraiment touché les mots clés. C'est la transparence, l'implication...Être un leader, ça veut pas dire qu'on doit toujours être la personne la plus brillante et intelligente et arriver avec toutes les solutions. Des fois on peut partager notre humanité avec nos employés et nos collègues de travail. Et dire « Écoutez, je suis confronté à une situation pour laquelle je ne suis pas outillé. Puis j'ai vraiment besoin de votre implication. » Je vais vous donner deux exemples, d'accord? Et, je pense que c'est ce genre de geste là... C'est le genre de geste où on va créer de la loyauté et des liens pour la vie.

Une de mes clientes qui est gestionnaire dans une entreprise. Ils ont perdu beaucoup de chiffre d'affaires dans les dernières semaines et la haute direction l'a chargée de couper 30 pour cent de son budget. Alors, elle ne savait pas quoi faire. Elle a passé beaucoup de nuits blanches à se dire « Mais qu'est-ce que je fais? Est-ce que je coupe 30 pour cent de mon personnel? C'est quoi les autres choses qu'on peut faire? » Donc, elle a appelé tous ses employés. Elle a dit « Écoutez. Moi, je suis face à une décision que je ne sais pas comment prendre. On m'a demandé de couper 30 pour cent de mon budget. Puis je ne sais pas qui mettre à la porte parce que vous êtes aussi importants. Vous vous êtes tous saignés à blanc pour vraiment vous sacrifier pour la cause de garder la compagnie en vie. Je ne sais pas qui couper. Comment faire pour couper 30 pour cent du budget? » Et, ce que les employés ont décidé de faire, c'est « Au lieu de couper 30 pour cent des employés, on est tous prêts à prendre 30 pour cent de réduction de salaire parce que c'était important qu'on se tienne la main, puis que si chacun sert sa ceinture un petit peu, on va tous être capables de survivre ensemble. » Elle dit « C'était la décision la plus difficile que j'ai jamais eu à prendre. Moi-même, j'aurais jamais osé arriver avec ce genre de recommandation et c'est mes employés, quand je leur ai partagé la responsabilité, le fardeau décisionnel que j'avais, que eux-mêmes sont arrivés avec cette solution en disant « Non, on veut pas larguer personne, qu'ils soient naufragés financièrement à cause de cette crise. On est tous prêts à mettre de l'eau dans notre vin, ou du vin dans notre eau, et d'aider

tout le monde à traverser en se tenant la main. » » Alors, pour les leaders, pour les gestionnaires, n'hésitez pas à les impliquer, et avec le plus de transparence possible. Impliquez les employés dans le processus décisionnel. Et comme ça, vous n'êtes pas pris seul avec le fardeau et tout le monde se mobilise pour des solutions.

**00:08:17**

*Cécile : Et ça aide un peu pour la gestion de la peur de l'inconnu. Parce qu'en ce moment, on est dans des moments sans précédent. On est tous en train d'essayer de gérer ça d'une manière ou d'une autre. Et, il y a une espèce de peur de l'inconnu de la part des employés. Mais les leaders aussi doivent gérer ça, non seulement pour eux-mêmes, pour la compagnie, mais en plus de ça, pour le personnel.*

**Dr Georges :** Oui, mais dans cette entreprise, c'était tellement touchant parce que c'est une compagnie de haute technologie. C'est pas vraiment le genre de compagnie qui est le plus axé sur l'humain. Mais quand les exécutifs ont entendu que les employés entre eux ont voté pour réduire leur salaire de 30 pour cent et garder tous les emplois, ce que les exécutifs ont décidé de faire... Ils ont dit « OK, si vous êtes prêts vraiment à faire ça, nous on est prêt à ne pas prendre de salaire jusqu'à 2021 parce qu'on a quand même des coussins financiers un peu plus... Alors si vous êtes capable de faire ce genre de sacrifice, eh bien nous aussi, on ne va pas se voter des bonis de fin d'année. Au contraire, on va rentrer dans les tranchées avec vous si vous êtes prêts à faire ça.

On ne va pas prendre de salaire jusqu'en 2021 pour vous épauler dans cette démarche. »  
Qu'est-ce qu'on peut demander de plus? Oui, la situation est pas parfaite et quand on dit tout va être OK, ça ne veut pas dire que tout va être OK parce que la situation va être OK, mais tout va être OK parce que nous, on va l'être. Ça va bien aller parce qu'on va se tenir la main. Pas parce qu'on va être capable de résoudre les circonstances externes, mais parce qu'on va se tenir la main et, nous, on va être corrects à travers tout ça. Oui, je pense que c'était exactement vrai.

Et en plus de ça, je pense qu'en faisant ça, ça rend en même temps le leader un peu plus accessible et proche des employés, en se mettant au même niveau. Et, je pense que justement un leader, c'est quelqu'un qui se met au même niveau que tout le monde pour expliquer la situation telle qu'elle est, en transparence. Donc, c'est une bonne manière de voir ça. Mais c'est aussi la différence entre travailler et contribuer. Vous savez, la qualité la plus importante pour un leader, c'est que les personnes sont prêts à suivre. Quand j'étais dans les Forces armées, j'avais développé un genre d'instinct, une petite question inconsciente que je me posais quand je rencontrais quelqu'un. C'était toujours « S'il fallait qu'on aille à la guerre demain, est-ce que je te ferais confiance avec ma vie entre tes mains? » Et des fois, la réponse c'est non, vraiment pas. Cette personne n'est pas ici dans les tranchées avec nous et je ne les

suivrai pas. Mais, on sait instinctivement, c'est qui les leaders pour qui on est prêt à faire des sacrifices et c'est souvent les leaders justement qui croient en nous, qui nous responsabilisent, qui nous donnent, qui partagent avec transparence leurs préoccupations et nous laissent arriver avec nos solutions, notre génie collective. Donc, oui, humaniser ces interactions, je pense que c'est la façon de s'en sortir.

**00:11:32**

*Cécile : Très bien dit. Et maintenant comment est-ce qu'on pourrait suggérer aux leaders de donner un message réconfortant en temps d'incertitude?*

**Dr Georges :** Et bien, juste pour faire un petit recul sur ce qu'on vient de dire, c'est pas de mentir et de dire tout va bien aller. C'est pas vrai, tout ne va pas bien aller. Nous, on va bien aller, les humains à l'intérieur de tout ça. Les choses vont mal et les gens me demandent « Comment tu fais pour rester toujours positif. » Moi, je suis super optimiste parce que je pense que la vie est remplie de souffrances quasiment invivables et que chaque petite chose merveilleuse qui arrive et bien, il faut la reconnaître, il faut la savourer et, surtout, il faut la créer. Donc, de prendre le temps de créer ces moments magiques, de prendre le temps d'être conscient de l'impact émotionnel qu'on a autour de nous, de prendre le temps de réfléchir à se dire « Oui, je suis une personne forte. De toutes les options possibles et imaginables devant moi, capoter et perdre les pédales et contaminer tout le monde Négativement, ce n'est pas une des options. Mais toutes les autres options sont bonnes. » Donc, garder cette ouverture humaine vers l'avenir et de ne pas créer des genres de monde imaginaire où tout va bien aller parce qu'on est rempli de licornes et d'arcs-en-ciel. Mais non! Tout va bien aller parce que nous, on va se tenir la main et, nous, on va prendre soin de nos petits membres de notre petite tribu professionnelle, organisationnelle, communautaire.

**00:13:01**

*Cécile : Et, c'est quand même une responsabilité importante d'être cet axe principal pour un personnel qui dépend de nous pour être bien informé et à mener ces messages et rester transparents dans ces situations et donc, pour être un bon leader, il faut être dans un bon état d'esprit pour permettre aux employés d'être dans un bon état d'esprit. En d'autres mots, il faut savoir apprendre à mettre son propre masque d'oxygène avant de pouvoir le donner au prochain. Alors, est-ce que vous pouvez nous en dire un peu plus à ce sujet-là?*

**Dr Georges :** Je vais vous partager une anecdote. Ma conjointe est médecin et elle traverse le même chaos que nous...et même pire parce qu'elle est confrontée avec tous les problèmes médicaux, communautaires de cet engrenage. Donc, elle est fatiguée. Ça c'est une façon gentille de dire qu'elle a des moments assez sombres et ténébreux et découragés. C'est drôle

parce il y a deux semaines, elle est arrivée vraiment siphonnée comme une guenille; il fallait, il fallait que je la remonte. J'ai pris soin d'elle, j'ai fait un petit massage et un bon bain chaud, puis j'ai pratiqué des exercices de relaxation, de visualisation... Tout ça, c'était beau. La même semaine, elle est à sa clinique médicale et, tout à coup, la réceptionniste de la clinique arrive en courant en disant « C'est qui le médecin de service? » Elle dit « C'est moi. Pourquoi? C'est quoi le problème? » Elle dit « Il y a un patient dans la salle d'attente et on ne sait pas quoi faire. » Elle dit « Ok, on est une clinique médicale. On va lui demander comment on peut l'aider. » « Oui, mais il est vraiment dans la clinique. Il y a une vraie personne dans la clinique! » « Oui, oui, on est des médecins et on aide les gens qui ne se sentent pas bien à aller mieux. C'est un peu notre rôle. Alors, on va l'accueillir. Mais avant ça, réunion d'équipe! Tout le monde dans mon bureau! » Alors, elle a fait rentrer toute l'équipe dans son bureau et leur a fait faire les mêmes exercices que je lui avais fait faire quelques jours auparavant. « Là, tout le monde, on va se tenir la main, on va respirer ensemble. On va se faire de la visualisation positive. Alors, c'était très *cute* que deux jours auparavant, elle se roulait les yeux en se disant « Toi et tes maudits trucs de choses gossantes de psychologue. » « Non, non, chéri, tu vas voir, ça va te faire du bien! » Deux jours plus tard, c'est elle qui dans un rôle de leader. maintenant, puis elle utilise la même chose pour essayer de *grounder* et garder les troupes parce que si les pauvres patients arrivent puis le staff est déboussolé, comment les pauvres patients vont réagir? Et si le staff arrive et que les médecins sont déboussolés, comment le staff va réagir? On a tous besoin d'être sensibles à comment on influence les gens autour.

D'où l'importance de vraiment... Quand on est dans notre rôle de leader, il faut vraiment qu'on soit fort, mais pas en faisant semblant qu'on est invincible, mais en apprivoisant notre vulnérabilité et de dire « Regarde, moi aussi, j'ai peur. Mais parce que j'ai peur et parce que j'ai des mauvais moments, j'ai appris à faire de la respiration. Puis on va le faire tous ensemble. J'ai appris à faire de la visualisation. J'ai appris à me parler positivement. Puis, j'ai appris à me garder un petit sanctuaire intérieur. Donc, en étant l'exemple de vulnérable, mais fort qu'on veut pour nos collègues, nos employés, nos membres de famille.

**00:16:23**

*Cécile* : Merci beaucoup, Dr Georges. Je pense qu'on en a fait un tour de table absolument généreux avec vos réponses et vos exemples, vos anecdotes. Alors, grand merci, Docteur Georges et à la prochaine!

**Dr Georges** : Merci, Cécile.

Pour tout voir et tout savoir, visitez [fac.ca/Savoir](http://fac.ca/Savoir)

*Tous droits réservés 2020, Financement agricole Canada. L'information dans cette vidéo est présentée à des fins de référence générale seulement et ne vise pas à fournir des conseils de nature commerciale précis. Elle ne doit pas être utilisée pour remplacer les conseils d'un professionnel. Les opinions exprimées dans cette vidéo sont celles des présentateurs et ne reflètent pas nécessairement l'opinion de FAC. FAC ne garantit pas l'exactitude, l'intégralité, la pertinence ou la fiabilité de l'information et décline expressément toute responsabilité en lien avec tout dommage ou toute perte pouvant découler de l'utilisation de cette vidéo. Il est interdit de reproduire en totalité ou en partie, cette vidéo ou toute autre vidéo produite par FAC à des fins de distribution commerciale, sans la permission écrite préalable de FAC.*