

## LES PARTICIPANTS DU LABORATOIRE D'IDÉES



**Isabelle Hudon**  
Présidente,  
Marketel



**José Jacome**  
Directeur général,  
MEQ



**Stéphanie Keenan**  
Présidente,  
Bang Marketing



**Jacques Landreville**  
Président et chef  
de la direction,  
Uni-Sélect



**Elliot Lifson**  
Vice-président  
du conseil,  
Vêtements Peerless

# L'interaction entre les baby-boomers et les jeunes stimule le leadership

Créer des occasions d'interaction entre les générations, afin de faciliter la compréhension mutuelle et de stimuler l'intérêt et la mobilisation des jeunes leaders

## LES ACTIONS

- 9** Favoriser les contacts réguliers entre les générations
- 10** Valoriser le transfert de leadership et le mesurer par des indicateurs précis
- 11** Développer une culture de partage des compétences, des connaissances et du pouvoir
- 12** Favoriser la participation de jeunes à des activités



Academos, qui offre du cybermentorat aux jeunes de 14 à 20 ans, mise sur la technologie pour rehausser les interactions avec son personnel, notamment dans ses communications internes, dit Catherine Légaré, fondatrice et directrice de la PME montréalaise. [Photo : Gilles Delisle]

technologie. « Nous l'utilisons systématiquement dans nos communications internes », indique-t-elle.

Tout le personnel d'Academos dispose du logiciel Skype, qui permet de communiquer quotidiennement par caméras vidéos. Pour sa part, en plus de discuter avec ses agents partout au Québec, Catherine Légaré écrit quotidiennement un petit courriel à son personnel pour lui expliquer ce qu'elle a fait dans la journée.

« Même si la différence d'âge est minime entre la direction d'Academos et les employés, cette façon de communiquer favorise l'interaction et permet une meilleure compréhension entre patron et employés », souligne Catherine Légaré.

Cet excellent aperçu de la réalité des dirigeants d'une organisation peut donner le goût aux jeunes d'accéder un jour à une plus haute fonction. Souvent, l'impression que les cadres brûlent la chandelle par les deux bouts n'incite pas les employés les plus talentueux à accepter des postes de responsabilité.

### Des contacts humains essentiels

Caroline Ménard, présidente de la Jeune Chambre de commerce de Montréal et

conseillère principale chez Brio Conseils, estime pour sa part que cette interaction entre les membres de différentes générations passe par des contacts humains. Et pas nécessairement au sein de la même entreprise.

Selon elle, les jeunes ne doivent pas hésiter à nouer des contacts avec des mentors à l'extérieur de leur organisation, que ce soit lors de rencontres individuelles ou de groupe. « En groupe, mieux vaut privilégier les petites rencontres, où il y a peu de monde. Dans les grands colloques, il n'y a pas de vrai dialogue », prévient Caroline Ménard.

Et dans leurs interactions avec des leaders d'expérience, les futurs dirigeants doivent chercher deux choses : développer leur savoir-faire (habiletés techniques ou administratives) et leur savoir-être (comment réagir dans diverses situations).

### Donnez des responsabilités et mesurez les résultats

Les contacts entre générations – virtuels ou en personne – sont certes essentiels pour stimuler le leadership, mais il faut aller plus loin, affirme Étienne Borgeat, coprésident de PCO Innovation, une firme spécialisée dans l'optimisation des processus d'innovation dans

les entreprises. « Il faut donner des responsabilités aux jeunes talents et mesurer les résultats. »

En donnant des responsabilités à des jeunes, les organisations prennent le risque que les futurs leaders commettent des erreurs. Beaucoup de chefs d'entreprises affirment qu'il faut accorder « le droit à l'erreur » pour encourager la prise de risques calculés.

Louis A. Tanguay, ancien patron de Bell Canada International aujourd'hui administrateur de sociétés, s'oppose farouchement à cette approche.

« Personne n'a droit à l'erreur », dit-il en estimant que la barre est ainsi placée très bas dès le départ. Mais selon lui, dès qu'on prend des risques, il faut admettre qu'il y aura nécessairement des erreurs. C'est cela qu'il faut accepter, mais pas accorder le droit à celles-ci.

« Aussi, une personne qui prend un risque calculé, un bon risque pour l'entreprise avec des probabilités de succès, mais qui se casse la figure et apprend de son erreur, ne devrait pas être pénalisée. Mais ce n'est pas un droit à l'erreur ! Lorsqu'on prend un risque, il faut être convaincu qu'on ne fera pas d'erreur, et il faut tout faire pour réussir. » **F. Normand**

Si les futures vedettes d'une équipe de hockey ne peuvent pas s'inspirer de l'expérience des vétérans, ces jeunes joueurs bourrés de talent pourront difficilement atteindre leur plein potentiel et contribuer à mener leurs troupes à la conquête de la Coupe Stanley.

C'est sensiblement la même chose en matière de leadership : sans une interaction entre les baby-boomers et les générations suivantes, les entreprises pourront difficilement former la prochaine génération de leaders qui les amèneront à un autre niveau.

Voilà pour le principe, mais comment fait-on pour favoriser cette interaction, provoquer des échanges ?

### Les jeunes ne jurent que par la techno

Pour Catherine Légaré, fondatrice et directrice, développement et recherche, d'Academos, une PME montréalaise offrant du cybermentorat aux jeunes de 14 à 20 ans, cette interaction passe en bonne partie par la