



# LES AVANTAGES DE LA GÉNÉRATION DU MILLÉNAIRE

*Ils sont plus nombreux que les baby-boomers. Ils ont le pouvoir de marché, comprennent l'intelligence artificielle et les technologies de chaînes de blocs, en plus de maîtriser les médias sociaux. Alors, comment se fait-il qu'aucun d'entre eux ne siège à votre conseil d'administration? Virginia Galt pose un regard sur les raisons pour lesquelles la génération du millénaire est une ressource inexploitée.*



Il n'est pas fréquent que des réunions du conseil se tiennent en présence d'un bébé. Mais alors que les milléniaux font petit à petit leur chemin dans les salles du conseil, il n'y a pas de quoi s'en étonner.

Lorsque l'ingénieure civile Lauren Lake, une jeune femme de 26 ans cofondatrice d'une entreprise de technologie du bâtiment, et son mari Stephen, un entrepreneur de 28 ans spécialisé dans les technologies portables, se sont présentés à une récente réunion du conseil en compagnie de leur nourrisson, les administrateurs chevronnés assis à la même table n'ont pas sourcillé le moins du monde, et ce, en dépit du fait que le conseil d'administration de Communitech – une organisation ontarienne à but non lucratif qui soutient la croissance et l'innovation technologique dans la région de Kitchener-Waterloo – soit composé de sous-ministres, d'universitaires de haut niveau, de cadres d'entreprises de haute technologie et du coprésident du conseil d'une banque.

« En fait, [nos administrateurs] sont fiers qu'une telle chose se produise. C'est le genre de situation dans laquelle vous souhaitez être engagé », affirme Michael Litt, qui copréside le conseil d'administration de Communitech.

Dans un marché hyperconcurrentiel pour l'acquisition des meilleurs talents, l'industrie technologique est devenue plus sensible aux besoins des parents désireux de concilier travail et famille et plus accommodante à l'égard de la préférence des milléniaux pour des conditions de travail plus flexibles, souligne M. Litt. Quant à la petite fille des Lake, « elle est adorable », dit-il. M. Litt, qui est âgé de 31 ans, croit qu'en comptant sur des gens d'âges différents et possédant une expérience différente au sein de son conseil, Communitech est mieux en mesure de soutenir ses décisions visant à positionner la région de Kitchener-Waterloo comme un pôle technologique de classe mondiale. Les jeunes créateurs d'entreprises siégeant au conseil offrent une vision sur les moyens les plus efficaces d'appuyer les entrepreneurs au moment où ils lancent et font croître leurs entreprises, tandis que les administrateurs chevronnés « représentent l'expérience » nécessaire pour porter sur la scène internationale ce qui se passe au plan local, souligne M. Litt, cofondateur et chef de la direction de Vidyard, une plateforme de contenu vidéo en ligne destinée aux entreprises. Sa société compte aujourd'hui 250 employés.

## UNE COHORTE CRITIQUE

Dans la communauté élargie de la gouvernance, les initiatives en matière de diversité au sein des conseils ont principalement porté sur le genre et, dans une moindre mesure, la diversité raciale. Mais les conseils avisés ajoutent maintenant l'âge à cette liste. Et, alors que les milléniaux – un groupe qui compte aujourd'hui presque 10 millions de personnes nées entre 1980 et 1995 – peuvent sembler au premier abord trop jeunes et inexpérimentés pour accéder à un conseil d'administration, leur maîtrise des nouvelles technologies et leur pouvoir agrégé dans le marché en font une source de talents riches et largement négligés.

« Les gens soulèvent clairement la question » de l'âge, soutient l'administratrice de sociétés Rebecca Schalm, une psychologue industrielle de Vancouver et conseillère de direction qui siège au conseil national de la Fondation des maladies du cœur et est détentrice du titre IAS.A.

Lors du congrès annuel de l'Institut des administrateurs de sociétés, tenu à Vancouver en mai, on a demandé aux délégués d'indiquer à main levée combien de personnes dans la salle comptaient au moins un administrateur de moins de 40 ans à son conseil. « En fait, il y a eu plus de mains levées qu'on pourrait croire », explique Mme Schalm, qui participait à l'événement.

« J'incline à penser que la plupart évoluaient dans le secteur à but non lucratif, mais je crois que même à présent, dans le secteur à but lucratif, on commence à en voir. Il y a beaucoup de

nouvelles entreprises qui sont dirigées par des gens plus jeunes qui amènent avec eux des personnes de leur âge. »

Aux États-Unis, les gens de moins de 50 ans n'occupent que six pour cent des sièges aux conseils des entreprises S&P 500 et ceux de moins de 45 ans ne comptent que pour moins de deux pour cent des sièges dans les conseils d'administration. Toutefois, les administrateurs commencent à reconnaître que « la diversité de l'âge est importante pour assurer une diversité de pensée », affirme PricewaterhouseCoopers (PwC) dans un récent rapport sur la gouvernance.

Les administrateurs plus âgés, qui ont traversé de nombreux cycles économiques, apportent la valeur de l'expérience et de la perspective, soulignent les chercheurs de PwC. Mais les administrateurs plus jeunes peuvent être « particulièrement bien positionnés » pour s'attaquer aux enjeux en émergence. La robotique et l'intelligence artificielle sont en train de refaçonner les occasions d'affaires et la main-d'œuvre. « Un scandale financier, réel ou imaginé, peut éclater sur les médias sociaux en à peine quelques heures », affirme-t-on dans le rapport. Les milléniaux, dont les habitudes de consommation et les priorités sont différentes de celles des générations précédentes, sont sur le point de devenir le groupe de consommateurs le plus puissant en Amérique du Nord.

À Vancouver, lors du congrès de l'IAS, Mark Wiseman, un directeur général principal de la firme BlackRock inc., a observé que « dans l'univers des milléniaux, de Twitter et des médias sociaux, les sables deviennent rapidement mouvants sous vos pieds. »

« Aujourd'hui, le conseil a une nouvelle responsabilité : celle de

s'engager directement auprès des parties prenantes, qu'il s'agisse des principaux actionnaires, des grands clients, des employés ou des collectivités. C'est une nouvelle version des traditionnelles visites d'usine. »

Il ne s'agit pas de suggérer que chaque conseil devrait nommer un représentant de la génération du millénaire, signalent les chercheurs de PwC dans leur rapport sur la valeur des jeunes administrateurs. « Mais si votre conseil ne compte pas un seul administrateur né après la fin du baby-boom (soit après 1965, au Canada), alors il serait peut-être temps pour vous d'y réfléchir sérieusement. »

## PLUS QU'UN ENJEU COSMÉTIQUE

L'une des nominations de premier plan d'un enfant du millénaire au conseil d'une grande entreprise s'est produite en avril chez Estée Lauder inc. Le fabricant mondial de cosmétiques et de produits de soins capillaires a alors nommé l'entrepreneure de 37 ans Jennifer Hyman, cofondatrice de Rent the Runway inc. – une entreprise qui loue des vêtements griffés pour femmes – à son conseil d'administration. « Mme Hyman apporte une créativité et un savoir-faire très impressionnants dans les secteurs de l'entrepreneuriat, du détail perturbateur, de la génération Y et du multicanal [qui sert des clients par le biais de multiples points de vente, des magasins de détail de briques et de mortier aux plus récentes plateformes numériques] », a souligné le président exécutif William Lauder en annonçant cette nomination.

Mme Hyman elle-même croit clairement que sa jeunesse relative ajoute de la valeur à l'entreprise, puisqu'elle a déclaré au moment de sa nomination : « Quand on est plus jeune et qu'on a une carrière moins établie, on a tendance à penser davantage dans l'espace blanc d'une industrie plutôt qu'à ce qui ne pourra jamais marcher. »

Mme Hyman elle-même croit clairement que sa jeunesse relative ajoute de la valeur à l'entreprise, déclarant au moment de sa nomination : « Quand on est plus jeune et qu'on a une carrière moins établie, on a tendance à penser davantage dans l'espace blanc d'une industrie plutôt qu'à ce qui ne pourra jamais fonctionner. »

Michael Litt, président du conseil de Communitech, abonde dans le même sens. « Je crois qu'un conseil doit représenter le segment démographique qu'il sert. » L'inclusion de jeunes administrateurs, dont les questions pourront parfois sembler naïves, insuffle aussi une vie nouvelle à des idées qui ont précédemment été envisagées et écartées par le conseil qui les considérait à l'époque comme irréalistes, dit-il.

L'administrateur de sociétés Brian Hayward, IAS.A, préside le conseil de l'entreprise de Winnipeg Farmers Edge, qui fait figure de pionnière dans l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les opérations agricoles. Ayant présidé pendant longtemps le conseil consultatif de l'entreprise familiale Princess Auto Ltée, il supervise maintenant la transition alors que le contrôle de l'entreprise a été transféré aux fils du propriétaire, qui sont aujourd'hui dans la vingtaine.

Ce qu'il trouve rafraîchissant à propos des jeunes avec qui il travaille, c'est le fait qu'ils « ont une façon de penser qui vous déstabilise un peu. Ils

apportent de la créativité parce qu'ils posent des questions différentes. »

Cependant, prévient-il, « on n'a pas besoin de diversité pour le simple plaisir de la diversité. » Dans sa pratique de consultant en gouvernance, M. Hayward conseille à ses clients de se concentrer avant tout sur les besoins de l'entreprise ainsi que les compétences et l'expertise dont le conseil a besoin, et ensuite de rechercher les candidats susceptibles de combler ces besoins.

L'enjeu de la diversité de l'âge finit par se poser. « C'est intéressant. Parfois, la question se pose parce qu'un homme blanc âgé dit : 'Il nous faut vraiment quelqu'un qui connaît tous les tenants et aboutissants de Facebook.' Ils n'utilisent pas les médias sociaux en se disant : 'Bon, nous allons trouver quelqu'un qui peut nous aider.' »

## OBTENIR DE L'AIDE ET REDONNER

« Je peux affirmer catégoriquement, du point de vue d'une organisation à but non lucratif, que tous les conseils où j'ai siégé au cours des quatre dernières années ont eu des discussions à propos de l'âge, soutient Mme Schalm de la Fondation des maladies du cœur. Dans le cas de la collecte de fonds, la recherche nous indique que les jeunes donnent différemment. (...) La loyauté envers une organisation particulière ne s'exprime pas nécessairement de la même façon [que pour les générations plus âgées]. »

« Ils sont plus motivés par la cause qui les touche », poursuit Mme Schalm, et peuvent être « très fluides » quant

## JE CROIS QU'UN CONSEIL DOIT REPRÉSENTER LE SEGMENT DÉMOGRAPHIQUE QU'IL SERT



*Michael Litt  
coprésident du conseil,  
Communitech*

à ce qu'ils souhaitent que leurs dons soutiennent au fil du temps. « Il y a un intérêt [à l'échelle du conseil] à mieux connaître et à entendre ce que ce groupe d'âge a à dire afin de mieux la mobiliser. »

À Kitchener-Waterloo, Lauren Lake, la jeune ingénieure qui dit que sa fille est maintenant capable de ramper et « un peu trop active » pour être présente aux futures rencontres du conseil, a siégé au conseil de Communitech au cours des trois dernières années dans un souci de « redonner... et d'aider d'autres entreprises. » Elle est reconnaissante à Communitech d'avoir soutenu son entreprise en démarrage, Bridgit inc., « de tellement de manières » au moment où elle et la cofondatrice Mallorie Brodie développaient leur logiciel de gestion de la construction et le lançaient sur le marché. Elles vendent leur produit, qui aide les entrepreneurs en construction à trouver rapidement les défaillances et les engorgements, au Canada et aux États-Unis.

« [Le travail au sein du conseil] a été une très bonne expérience et un lieu génial pour rencontrer un tas de gens qui ont infiniment plus d'expérience que nous », conclut Mme Lake.

L'administrateur de sociétés et économiste Kevin Lynch, ancien greffier du Conseil privé et vice-

président du conseil de la Banque de Montréal, a été un puissant modèle pour les jeunes fondatrices sur les pratiques de bonne gouvernance, affirment Mme Lake et M. Litt.

Pour leur part, les jeunes administrateurs apportent leur expérience au niveau du terrain. «Communitech essaie constamment de trouver des moyens de soutenir différentes entreprises à différentes étapes de leur progression et d'attirer de nouvelles entreprises dans la région», explique Mme Lake.

Pour ce faire, elles ont besoin d'une base de talents, et alors que l'accent est généralement mis sur les compétences technologiques, les entreprises ne peuvent réaliser leur potentiel sans des gestionnaires du développement d'affaires et des directeurs de ventes. Lors de ses récents affichages de tels postes, Lauren Lake explique que son entreprise fait particulièrement valoir la rémunération («le ping-pong administratif, c'est bien, mais c'est encore mieux de payer ses factures»), des horaires flexibles «pour aider les membres de notre équipe à conserver leur équilibre», un environnement de travail collégial et solidaire et des vacances illimitées («vous avez bien lu»). Toutes ces choses importent à la jeune génération de travailleurs.

## DES ACTIFS UNIQUES

Dans l'ensemble du Canada, tranquillement et sous le radar, de plus en plus de jeunes gens accomplis donnent de leur temps pour siéger à des conseils d'organisations à but lucratif. Ils s'engagent afin de soutenir des causes qui leur tiennent à cœur et, du même coup,

## POUR N'IMPORTE QUELLE ORGANISATION, QU'ELLE SOIT À BUT LUCRATIF OU NON LUCRATIF, LA CLIENTÈLE EST TELLEMENT DIVERSIFIÉE, EN PARTICULIER DANS UNE VILLE COMME TORONTO. POURQUOI N'AURIONS-NOUS PAS CE TYPE DE REPRÉSENTATION DANS NOS FAÇONS DE PENSER? LA RÉPONSE VA DE SOI



*Salima Rawji*  
membre du conseil, CivicAction

développent leurs qualités de leader et s'initient à la gouvernance.

À London en Ontario, l'entrepreneur et investisseur technologique Larry Lau, âgé de 30 ans, siège au conseil de Goodwill Industries Ontario Great Lakes, une entreprise sociale qui offre des outils de développement des compétences et des occasions d'emploi à des gens qui font face à des obstacles tels que des handicaps ou des désavantages d'ordre social.

L'organisation exploite un restaurant et a créé une division des services commerciaux qui assume des tâches d'ordre général confiées par l'industrie locale. «Nous ne sommes pas seulement une plateforme de dons de biens. Étant entrepreneur, j'adore vraiment bâtir des entreprises (...) et nous sommes en mesure de créer des emplois pour des gens afin de les réintégrer dans la société», affirme M. Lau, qui est en train de compléter un MBA pour cadres à l'Ivey School of Business de l'Université Western. Toutefois, ajoute-t-il, il n'offrirait pas une aussi grande valeur ajoutée à titre d'administrateur de Goodwill s'il n'avait pas d'abord reçu une formation de base en gouvernance en siégeant au conseil du Chinese Canadian National Council.

Même si un nombre croissant de conseils sont à la recherche de jeunes voix,

il ne suffit pas pour autant d'être jeune. «Il faut lire les documents, prendre sa tâche au sérieux, arriver préparé aux réunions et tenter d'avoir un point de vue unique [parce que] si vous n'apportez pas de valeur, vous laissez aussi une impression», souligne Salima Rawji qui est cadre dans le secteur de l'immobilier à Toronto.

En 2013, Mme Rawji a été recrutée à titre de «leader émergente» au conseil de la CivicAction Leadership Foundation, un groupe de réflexion à but non lucratif dont l'objectif est d'améliorer la qualité de vie des citoyens dans le Grand Toronto et la région de Hamilton. «Les défis complexes exigent une approche coordonnée», affirme l'organisation dont le conseil résolument diversifié comprend notamment l'ancien maire de Toronto David Crombie et l'ancien chef de police adjoint Peter Sloy.

Au-delà de sa connaissance des questions relatives au logement, Mme Rawji, 38 ans, apporte à la table du conseil son propre point de vue de jeune femme de couleur, influençant la conception des programmes d'emploi ou d'occasions de leadership, par exemple, afin de s'assurer qu'ils sont inclusifs.

«Pour n'importe quelle organisation, qu'elle soit à but lucratif ou non lucratif, la clientèle est tellement diversifiée, en



particulier dans une ville comme Toronto. Pourquoi n'aurions-nous pas ce type de représentation dans nos façons de penser? La réponse va de soi», affirme Mme Rawji.

Audrey Wubbenhorst, membre de l'IAS et professeure associée de commerce à Humber College, signale à ses étudiants que peu importe qu'ils aspirent ou non à être administrateurs de sociétés un jour, le service bénévole au conseil d'une organisation à but non lucratif «offre une très bonne expérience en matière de leadership qu'on n'obtient pas nécessairement dans les premiers stades d'une carrière.»

Mme Wubbenhorst n'avait que 22 ans lorsqu'elle s'est jointe à son premier conseil d'administration, celui d'un refuge pour femmes, sur les conseils de l'un de ses cadres de direction à la Banque de Montréal. Elle a ensuite

siégé pendant quatre ans au conseil de la Toronto Community Housing Corp. et à celui de l'un des réseaux locaux d'intégration des services de santé au cours des six dernières années. Il existe beaucoup d'opportunités dans le secteur public et dans celui des organismes à but non lucratif pour les jeunes administrateurs désireux de plonger et de se mettre au travail, soutient Mme Wubbenhorst, aujourd'hui âgée de 39 ans.

Dans le secteur à but lucratif, toutefois, seulement 32 pour cent des conseils ont élaboré une stratégie de diversité élargie, au-delà du genre, a découvert l'IAS dans le cadre d'un sondage mené ce printemps auprès de 584 de ses membres.

Sarah Prevette, une entrepreneure et éducatrice de 35 ans qui est aussi membre

du conseil de Communitech, se dit préoccupée de ce que le multiculturalisme canadien, «l'une de nos plus grandes forces», ne soit pas bien représenté dans les hautes sphères et les conseils d'administration des grandes entreprises. Elle admet qu'il pourrait même être plus compliqué de trouver des jeunes gens ayant l'expérience, et le temps, nécessaire pour siéger à des conseils de grandes sociétés.

«Mais il est clair que dans ce pays, nous avons cet extraordinaire écosystème d'entrepreneurs vraiment talentueux qui propulsent les nouvelles technologies et créent de nouvelles industries.» ■

*VIRGINIA GALT, anciennement journaliste spécialisée en économie et en éducation pour le Globe and Mail, couvre des sujets reliés au droit, à l'éducation et à la gestion pour un certain nombre de publications.*



## SOUS LA LENTILLE

- Jusqu'à maintenant, les efforts en faveur de la diversité au sein du conseil ont principalement porté sur le genre, non l'âge. Mais les milléniaux, qui représentent plus du quart de la population, offrent une riche source de talent. Ils sont à l'aise avec les nouvelles technologies et disposent d'un immense pouvoir dans le marché.
- Chez plusieurs conseils, l'âge est devenu un sujet de discussion régulier, en particulier dans le secteur à but non lucratif, à mesure que les administrateurs réalisent que les milléniaux pensent et réagissent différemment des générations plus âgées.
- Les conseils qui ont recruté de jeunes membres dans leurs rangs ont réalisé que le leader doit mieux représenter les gens que leurs organisations servent.
- Là où les administrateurs plus âgés offrent l'expérience, les plus jeunes apportent des idées fraîches, des perspectives claires sur le marché des milléniaux et une compréhension des manières d'utiliser efficacement les nouvelles technologies.