

## **Jeunesse et sagesse : un duo gagnant pour les conseils d'administration**

L'évolution démographique et les cycles de renouvellement transforment les conseils d'administration (CA). Cette transition ne doit pas être perçue comme une simple passation de pouvoir, mais plutôt comme une occasion de conjuguer les forces de chaque génération pour bâtir des CA plus performants et stratégiques, en favorisant un leadership humain et une gestion des risques adaptée aux enjeux actuels.

Le débat sur l'intégration des jeunes dans les conseils d'administration est souvent abordé sous un prisme simpliste : d'un côté, la sagesse, garante de la stabilité et d'expérience, apporte une vision à long terme, une capacité à gérer les risques et une connaissance approfondie des rouages organisationnels. De l'autre côté, la jeunesse, vecteur de renouveau, insuffle dynamisme et innovation, apportant une approche en phase avec les nouvelles réalités technologiques et sociétales. En intégrant ces deux dimensions, un conseil d'administration devient non seulement plus agile, mais aussi mieux préparé à relever les défis futurs.

Plutôt que d'opposer ces générations, il est essentiel d'encourager une collaboration structurée, où chacun trouve sa place et contribue à l'intelligence collective du CA.

### **Sagesse et jeunesse : une complémentarité à valoriser**

On présume souvent que l'expérience s'acquiert avec l'âge et que l'audace est le propre de la jeunesse. Pourtant, des administrateurs d'expérience peuvent être de véritables agents de changement, tandis que certains jeunes adoptent des postures conservatrices dès leur entrée au sein d'un CA. L'âge en lui-même ne définit ni la capacité à innover ni la propension à prendre des risques. Ce qui fait la différence, c'est l'ouverture au dialogue intergénérationnel et la capacité de chacun à reconnaître la valeur de l'autre. Dans ce cadre, une approche de gouvernance attentive et humaine permet de dépasser les stéréotypes et de renforcer la prise de décision collective, en assurant une réflexion commune sur les défis à venir.

### **Les pièges à éviter :**

- **Un rajeunissement esthétique** : Élire un jeune administrateur pour « cocher la case diversité » sans lui donner d'espace réel d'influence revient à le condamner à l'inertie. La participation doit être substantielle et non symbolique, permettant ainsi d'exploiter pleinement son potentiel.

- **Un clivage générationnel stérile** : La jeunesse et la sagesse ne sont pas des camps opposés. Trop souvent, on place les jeunes dans une posture d'apprenants et les administrateurs expérimentés dans celle de transmetteurs, alors que l'apprentissage doit être mutuel et évolutif. Cette dynamique favorise non seulement l'apprentissage réciproque, mais contribue également à une gestion plus agile des risques émergents.

- **Une absence de transfert de responsabilités** : Nommer un jeune administrateur sans lui donner accès aux décisions stratégiques, aux dossiers sensibles ou aux rôles clés

(présidence de comité, parrainage d'un dossier, etc.) freine toute véritable montée en compétences.

### **Dynamique intergénérationnelle : optimiser la gouvernance**

Un conseil d'administration efficace ne se contente pas d'accueillir diverses générations; il met en place des mécanismes concrets pour optimiser leur collaboration. L'enjeu est de favoriser un leadership humain où chaque génération peut tirer parti des forces de l'autre pour relever les défis du futur.

#### **• Un mentorat réciproque structuré**

Au-delà du mentorat classique et du mentorat inversé, l'enjeu est d'intégrer un mentorat croisé où l'échange est continu et thématique. Par exemple, un administrateur expérimenté peut guider un jeune sur les subtilités des relations avec la direction générale, tandis qu'un administrateur plus jeune peut partager son expertise sur la gouvernance ESG ou les nouvelles pratiques numériques.

#### **• Une gouvernance agile**

Les structures de gouvernance doivent évoluer pour favoriser une implication active et pertinente des jeunes administrateurs. Voici quelques pistes à explorer :

- Des horaires de réunion plus flexibles, adaptés à des profils aux responsabilités variées.
- Des formats de participation qui facilitent une montée en compétence progressive (comités ad hoc, mandats ponctuels, co-présidences de dossiers).
- Une culture du partage des responsabilités, permettant aux jeunes administrateurs de jouer un rôle significatif dès leur intégration.

#### **• Un renouvellement progressif et stratégique**

La question n'est pas d'opposer les générations, mais d'assurer une transmission fluide et anticipée des savoirs et des responsabilités. Cela pourrait se traduire par les actions suivantes :

- Identifier des administrateurs expérimentés prêts à accompagner la relève.
- Donner aux jeunes administrateurs des rôles qui leur permettent d'avoir un impact réel, sans les reléguer aux décisions secondaires.
- Encourager une posture de curiosité et d'apprentissage mutuel, quel que soit l'âge.

### **Vers une gouvernance multigénérationnelle agile**

Associer jeunesse et sagesse dans un CA ne se résume pas à un simple équilibre générationnel. Il s'agit de structurer une collaboration efficace, où l'expérience et l'innovation se nourrissent mutuellement. En favorisant une gouvernance ouverte, adaptable et inclusive, les CA se donnent les moyens d'être plus résilients et pertinents face aux défis de demain. Le CA joue donc son rôle de veiller autrement à la gestion des risques!

Isabelle Foisy, ASC-C.DIR, Fellow ADM.A  
Présidente et fondatrice  
Point Cardinal