



# La RELÈVE en MARCHÉ



## Mots clés

LEADERSHIP

RELÈVE

JEUNESSE

IDENTITÉ

COLLABORATION

**Résumé** Le Forum Leadership – La relève visait à soutenir les responsables actuels et futurs dans leur rôle en les sensibilisant à des facteurs agissant sur le processus de prise de décision qui se répercute ultimement, et à des degrés divers, sur l'équilibre humain, social, économique ou écologique, que ce soit dans la société, dans les organisations, ou même dans la famille. La relève qui est en marche a ses propres repères, sa propre histoire, et un destin influencé par ce qui lui a été légué, le tout accompagné d'ambitions et d'espoirs. L'être humain peut se développer pour devenir un moteur de courage, de persévérance, d'évolution et de changement, surtout s'il s'engage dans l'affranchissement des conditionnements et dans la quête de la connaissance et de la compétence. Il est très important pour les moins jeunes de s'associer à la nouvelle génération afin de l'aider à se réaliser. La dynamique intergénérationnelle qui a animé la préparation de ce forum donne l'exemple sur la manière dont nous pouvons relever ensemble les nouveaux défis qui caractérisent notre société contemporaine.

## Auteur :

*P. Luc DUPONT*,  
Président de  
la Société  
de recherche  
en orientation  
humaine (SROH)  
et spécialiste  
en affaires  
internationales

Alors que la tragédie de Paris<sup>1</sup> nous touche tous, il me faut rappeler que les valeurs de démocratie et de liberté que nous tenons pour acquises ne sont pas nécessairement partagées par tous. La liberté et le droit à l'expression supposent tolérance et respect, qui peuvent à court terme rendre la société vulnérable face à des éléments souhaitant sa destruction et instrumentalisant ses mécanismes d'ouverture pour promouvoir l'obscurantisme et le fanatisme. Ces enjeux mettent en exergue l'importance des leaderships individuel et collectif pour préserver notre capacité de vivre ensemble. Parallèlement, chercher à comprendre les causes profondes de la manifestation de ces dérives afin de les prévenir s'avère essentiel ; c'est là un des défis du leadership contemporain.

Au moment d'ouvrir le Forum Leadership – La relève, j'ai jugé important de ne pas ignorer ces événements causés par des mouvements extrémistes, car dans la société mondialisée qui est la nôtre, les ravages de telles actions engagées dans de lointaines contrées nous rattrapent cruellement. Cependant, je n'ai pas l'intention d'entrer dans une analyse politique de ces événements.

## De nombreux défis pour la nouvelle génération

La notion de la relève revêt pour les sociétés occidentales une importance stratégique alors que s'inverse la pyramide des âges en raison du vieillissement de la population et que stagnent

ou décroissent les taux de natalité. Ce bouleversement impose une transformation du mode d'organisation sociale. Des écoles ferment, les centres de soins de longue durée se multiplient, les ressources consacrées aux soins de santé s'accroissent. Des usines sont délocalisées, des entreprises, fermées. La culture de « rentier » prend le pas sur la culture d'« entrepreneur ». Le rapport entre les forces vives de la société, c'est-à-dire ceux qui sont actifs sur le marché du travail et ceux qui sont à la retraite, atteint un point de rupture<sup>2</sup>. En effet, nous vivons un déséquilibre entre les ressources générées et celles qui s'avèrent nécessaires pour préserver le cadre économique et social que nous avons bâti depuis la Révolution tranquille.

**De nouveaux repères s'accompagnent de changements qui révolutionnent les notions d'autorité, d'affiliation et d'appartenance.**

Certains s'interrogent à savoir si la nouvelle génération saura bénéficier d'une qualité de vie égale ou supérieure à la précédente. Plusieurs en doutent, en raison de la polarisation de la distribution de la richesse et de l'érosion de la classe moyenne et son corollaire, la précarité d'emploi.

Ces transformations se reflètent dans les mentalités, les institutions, les entreprises, et le contexte économique et social. Elles rendent encore plus difficile la tâche de ceux que nous appelons la relève, tâche qui s'inscrit dans un contexte social changeant alors qu'émergent de nouveaux types d'emplois, de technologies et de marchés.

En même temps, les rapports intergénérationnels au sein des organisations et dans la société se transforment, notamment en raison du bouleversement des repères créé par l'innovation technologique et en particulier par l'avènement du numérique dans tous les aspects de nos vies. Ces nouveaux repères, qui évoluent au diapason de l'instantanéité, s'accompagnent de changements qui révolutionnent les notions d'autorité, d'affiliation et d'appartenance.

**Un défi à relever en matière de leadership consiste à susciter l'adhésion à une mission ou à un objectif, et à forger des collaborations efficaces...**

Autrefois, l'autorité du dirigeant était immuable. Celui ou celle qui s'était distingué par une trajectoire d'études impressionnante ou par la maîtrise d'un métier ou d'une profession pouvait sans contestation être « une » référence ou « la » référence pour une longue période. De nos jours, le rythme accéléré des découvertes et la profusion de connaissances souvent morcelées ont rendu désuète la prétention fondée sur l'omniscience individuelle. La personne en autorité doit plutôt faire preuve d'humilité pour reconnaître ne pas tout savoir en raison de la grande quantité d'informations qui sont maintenant facilement accessibles aux membres de son équipe. L'affiliation, anciennement cantonnée dans une contrée précise ou au sein d'une organisation, transcende actuellement les régions, voire les pays. L'appartenance, naguère définie par rapport à un groupe identifiable, devient parfois difficile à discerner. Dans cette optique, un défi à relever en matière de leadership consiste dorénavant à susciter l'adhésion à une mission ou à un objectif, et à forger des collaborations efficaces fondées sur l'engagement des membres, la compétence et la complémentarité des générations.

**« La raison peut parfois atténuer la peur, mais la peur neutralise fréquemment la raison. »**

**Des choix éclairés à faire : comprendre ce qui influence les décisions**

Le leader doit aussi relever le défi de faire des choix éclairés, ce qui l'oblige à s'interroger sur les éléments qui influencent ses choix. Par exemple, dans le monde actuel, l'utilisation de l'image dans les médias est omniprésente.

Comment les dirigeants peuvent-ils exercer leur leadership en tenant compte de l'influence de cette réalité ? Les médias privilégient l'image comme vecteur de communication et celle-ci agit sur le rapport de la personne avec le réel en interpellant surtout l'émotion et l'instinct, mais pas toujours la raison<sup>3</sup>, notamment lorsque l'image sert à renforcer des croyances ou des convictions existantes ou à instrumentaliser la peur. Candidat défait à la présidentielle américaine de 2000, Al Gore nous explique dans l'autopsie de sa campagne, comment la peur et son corollaire, la sécurité, ont été des outils de mobilisation politique privilégiés par George W. Bush tout au cours de sa trajectoire politique. Analyses scientifiques à l'appui, il montre comment la peur remet en question la raison, qui devrait en politique, assurer une prise de décision éclairée. Plus spécifiquement, il affirme :

« La peur est l'ennemi le plus redoutable de la raison. La peur et la raison sont toutes les deux essentielles à la survie de l'humain, mais leur rapport n'est pas équilibré. La raison peut parfois atténuer la peur, mais la peur neutralise fréquemment la raison » (Al Gore, 2007, p. 1; traduction libre<sup>4</sup>).

Le leader tout comme la population doivent donc être conscients de l'influence des émotions, par exemple celle de la peur sur la raison, comme nous venons de l'évoquer, et ainsi se prémunir contre toute forme de manipulation.

Au quotidien, la source de la peur n'est pas toujours exogène, elle peut aussi être endogène : la peur de ne pas être parfait, la peur de l'échec, la peur de déplaire, la peur du report de notre satisfaction dans le temps. L'astronaute canadien Chris Hadfield (2014a, 2014b) explique comment, à l'occasion de l'une de ses sorties dans l'espace, il est devenu temporairement aveugle en raison de la congestion de ses glandes lacrymales. À ce moment, il aurait pu céder à la panique et risquer de mettre sa vie en péril s'il avait laissé libre cours à la peur. Il a réussi à ne pas se laisser envahir par cette émotion grâce à sa formation et à sa connaissance des conséquences possibles, qui lui ont permis d'agir adéquatement et de faire preuve d'une maîtrise de soi. Ainsi, selon lui, il est nécessaire de savoir faire la distinction entre l'émotion de la peur et le danger réel.

Dans l'espace ou sur la terre, cette nuance est fort utile.

Ces exemples de l'influence de l'image ou de la peur sur notre capacité à prendre des décisions font ressortir l'importance de l'équilibre entre l'émotion, la raison et l'instinct. Cet équilibre constitue l'une des assises du renforcement de l'identité humaine et permet au leader de développer un éventail de compétences qui le rend capable de composer avec différents enjeux dans le temps.



LES CONFÉRENCIERS, DE GAUCHE À DROITE :  
RICHARD BLAIN, KERSTIN KUYKEN (ANIMATRICE), JANIE DUQUETTE, GISELE GHOSSEIN, FABRICE VIL.

## Un leadership en construction

Cette entrée en matière vise à situer le contexte dans lequel est abordée la réflexion dans ce forum portant sur le leadership et la relève. Nous avons le plaisir d'avoir avec nous différents experts qui nous aideront dans notre compréhension de ce thème et dans la détermination d'actions concrètes à mettre en œuvre, notamment par et pour les jeunes, mais aussi par et pour les moins jeunes. Qu'on le veuille ou pas, nous sommes tous partenaires pour bâtir l'avenir, et nos invités, sensibles à ces enjeux, ont répondu avec beaucoup d'enthousiasme à notre invitation. L'esprit qui anime la Société de recherche en orientation humaine privilégie la découverte, la connaissance, l'évolution, le dialogue, le débat, l'action, la quête d'équilibre et la collaboration, et c'est cet esprit qui, je le souhaite, animera la rencontre d'aujourd'hui.

Depuis plusieurs mois, j'ai le privilège de vivre une expérience de travail enrichissante en Europe, ce qui me permet de jeter un regard différent sur le Québec, le Canada et l'Amérique du Nord. Ce regard est plus riche et me rappelle constamment que nous appartenons toujours au Nouveau Monde, qui est avant tout porteur d'espoir. Cet espoir est celui qui fait le pari de l'avenir; celui qui récompense l'effort; celui qui reconnaît la compétence pratique et une forme d'égalité pour tous sans égard aux origines sociales : celui qui, au Québec, encourage un esprit de solidarité et d'appartenance.

Les jeunes et les moins jeunes qui ont travaillé à la mise sur pied du forum se sont imprégnés de cet esprit d'ouverture, quels que soient les origines ethniques, culturelles, sociales ou les groupes d'âge des membres de l'équipe. En s'engageant dans ce projet, ils ont été principalement animés par un désir de renforcement identitaire et par une ambition de contribuer à quelque chose qui dépasse leurs préoccupations au quotidien. Ce genre de projet n'est possible qu'à travers un processus de collaboration qui ouvre des perspectives de découverte de soi et mène à la prise de conscience de pouvoir faire quelque chose pour soi et la collectivité. Ceci alimente également l'espoir, un élément essentiel pour pouvoir se projeter dans l'avenir et pour faire preuve de discipline dans la réalisation de ses ambitions.

Selon moi, l'importance de cet espoir est liée aux objectifs que nous nous fixons. Les jeunes doivent trouver leur voie, celle qui leur permettra de s'épanouir, de grandir, mais aussi de développer leur persévérance et leur résistance à l'adversité. Imaginez comment les explorateurs ayant marqué l'histoire du monde ont pu se sentir à la veille de leurs périples vers des territoires inconnus. Prenons l'exemple de Champlain lors de ses nombreuses traversées de l'Atlantique (Hackett Fischer, 2011). En voyant disparaître le Vieux Continent et en sachant qu'ils devront patienter quelques

**S'engager dans un projet commun alimente l'espoir, élément essentiel pour se projeter dans l'avenir et pour faire preuve de discipline dans la réalisation de ses ambitions.**

semaines avant de voir surgir les rives de la Nouvelle-France, son équipage et lui ont assurément ressenti tout un lot d'émotions : peur, doute, conviction et ultimement exubérance à la perspective d'atteindre l'objectif souhaité. Ajoutons également que Champlain devait éprouver un fort sentiment de responsabilité à l'égard des membres de l'expédition pour les mener

à bon port sains et saufs. Comme Champlain et son équipage sur leur navire au milieu de l'Atlantique, nous appartenons tous à un écosystème dans lequel nous vivons en interdépendance. C'est pourquoi un leader doit démontrer un souci d'inclusion et de collaboration pour rallier son équipe à un dessein commun.



CERTAINS MEMBRES DU COMITÉ ORGANISATEUR, DE GAUCHE À DROITE : VANESSA SIT, DAVID UNG, BRIAN TRINH, PHALLEAK CHONG, HAYKEL BEN HAMIDA.

Je tiens à souligner le leadership dont ont fait preuve les membres de l'équipe ayant organisé ce forum en sortant de leur zone de confort, en assumant de nouvelles responsabilités, en maîtrisant de nouvelles compétences, et en travaillant avec des personnes d'horizons multiples et issues de différentes disciplines.

Prendre la relève ne se limite pas à assumer un rôle d'héritier, de successeur ou d'ayants droit. Cela consiste d'abord et avant tout à développer une capacité d'action fondée sur des compétences à la fois humaines et techniques. Celles-ci se traduisent dans une collaboration constructive et dans la réalisation d'objectifs pour soi, pour l'organisation et pour la société. ■

## RÉFÉRENCES

Bernard, M. C., Gagné, R., Homsy, M., Stewart, M. et Thériault, L. (2014). *Choc démographique et finances publiques. Pour un contrat social durable*. Ottawa : Institut du Québec. Repéré à <[http://www.conferenceboard.ca.proxy.bibliothèques.uqam.ca:2048/documents/idq\\_pouruncontratsocialdurable2014.pdf](http://www.conferenceboard.ca.proxy.bibliothèques.uqam.ca:2048/documents/idq_pouruncontratsocialdurable2014.pdf)>, consulté le 10 juillet 2016.

Gore, A. (2007). *Assault on Reason*. New York, NY : Penguin Press. [Le chapitre 1, « The politics of fear », est accessible en ligne à <[http://www.inf.fu-berlin.de/lehre/pmo/eng/Gore-Assault\(Ch1\).pdf](http://www.inf.fu-berlin.de/lehre/pmo/eng/Gore-Assault(Ch1).pdf)>, consulté le 10 juillet 2016.]

Hackett Fischer, D. (2011). *Le rêve de Champlain* (traduit par Daniel Poliquin). Montréal : Boréal.

Hadfield, C. (2014a). *Guide d'un astronaute pour la vie sur Terre* (traduit par Rachel Martinez). Montréal : Groupe Librex.

Hadfield, C. (2014b). What I learned from going blind in space. Conférence prononcée à TEDTalks. Repéré à <<https://www.youtube.com/watch?v=Zo62S0ulqhA>>, consulté le 10 juillet 2016.

Kahneman, D. (2012). *Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée*. Paris : Flammarion.

## NOTES

<sup>1</sup> L'auteur était à Paris le 13 novembre 2015 au moment des attentats que l'on connaît. En raison des importants dispositifs de sécurité mis en place à la suite de l'événement, il n'a pu se déplacer à Montréal pour prononcer la conférence d'ouverture du Forum Leadership – La relève. Son texte, actualisé pour refléter le climat qui régnait, a été présenté par le vice-président de la Société de recherche en orientation humaine (SROH), monsieur Jacques Guérette.

<sup>2</sup> Pour une analyse détaillée des enjeux, voir Bernard *et al.* (2014).

<sup>3</sup> Voir l'ouvrage de Daniel Kahneman (prix Nobel d'économie en 2002) : il s'intéresse aux éléments influençant la prise de décision qui n'est pas toujours fondée sur des faits (Kahneman, 2012).

<sup>4</sup> « Fear is the most powerful enemy of reason. Both fear and reason are essential to human survival, but the relationship between them is unbalanced. Reason may sometimes dissipate fear, but fear frequently shuts down reason. » (Gore, 2007, chapitre 1, p. 1). Explication complémentaire de Gore : « Neurologists and brain researchers describe how disturbing images go straight to a part of the brain that is not mediated by language or reasoned analysis. There are actually two parallel pathways from the visual centers to the rest of the brain, and one of them serves as a crude but instantaneous warning system. (Evolution often forces a tradeoff between speed and accuracy.) Moreover, whatever the cause of the fear, the phenomenon itself is difficult to turn off once it's turned on. Psychologists have studied the way we make decisions in the presence of great uncertainty and have found that we develop shortcuts – called “heuristics” – to help us make important choices. And one of the most important shortcuts that he use is called “the affect heuristic.” We often make snap judgments based principally on our emotional reactions rather than considering all options rationally and making choices carefully. » (Gore, 2007, chapitre 1, p. 3)



IMAGE © SROH



IMAGE © SROH

**Prendre la relève consiste d'abord et avant tout à développer une capacité d'action fondée sur des compétences à la fois humaines et techniques.**



**PARTICIPANTS AU FORUM LEADERSHIP – LA RELÈVE ORGANISÉ PAR LA SROH ET TENU LE 15 NOVEMBRE 2015 À MONTRÉAL.**

**CERTAINS MEMBRES DU COMITÉ ORGANISATEUR ET LES CONFÉRENCIERS DE GAUCHE À DROITE : ALAN VUONG, BRIAN TRINH, HAYKEL BEN HAMIDA, DAVID UNG, JACQUES GUÉRETTE, PHALLEAK CHONG, RICHARD BLAIN, JANIE DUQUETTE, KERSTIN KUYKEN (ANIMATRICE), GISELE GHOSSEIN, ANTOINE NGUYEN-QUANG (ANIMATEUR), FABRICÉ VIL, VANESSA SIT.**



IMAGE © SROH