

CONFÉRENCE

LE CHOC DES GÉNÉRATIONS

Allocution de M. Bernard Arcand

**Prononcée devant
L'Institut d'administration publique de Québec**

**Hôtel Hilton Québec
Le 2 octobre 2003**

LE CHOC DES GÉNÉRATIONS

[Note: Ce texte n'a pas été préparé pour publication. Il s'agit plutôt des notes d'un conférencier. Il serait donc grandement apprécié de ne pas citer ses paroles sans d'abord obtenir sa permission. Merci.]

Deux remarques préliminaires. Premièrement, j'aimerais remercier monsieur Pierre Bélanger et dire combien j'apprécie ces présentations qui ont la délicatesse de ne faire aucune mention de mes faiblesses, de mes erreurs, lacunes, insuffisances, points faibles, gaffes ou casier judiciaire. D'autre part, j'aimerais aussi rappeler la distinction tout à fait cruciale entre une conférence à but lucratif et une conférence à but non-lucratif. Dans le premier cas, le conférencier a la responsabilité intellectuelle, morale et financière de défendre un argument étoffé d'une démonstration relativement complète et cohérence, parfois dans l'espoir de vendre son livre, généralement disponible sur une table à la sortie de la salle. Dans le cas d'une conférence à but non-lucratif, par contre, il est permis (ou du moins tolérable) d'offrir un peu pêle-mêle quelques idées plus ou moins générales, pour ensuite se sauver rapidement en laissant l'auditoire se débrouiller avec tout ça. Vous comprendrez rapidement que cette conférence appartient à ce deuxième type.

A) Comment naissent les générations?

Dans le but de lancer une réflexion sur le choc des générations, je vais ouvrir par une phrase volontairement provocante et affirmer devant vous qu'en un sens, les générations n'existent pas.

La proposition paraîtra absurde puisque chacun de nous sait très bien que les générations existent. Chaque individu en a fait l'expérience personnelle et immédiate. Rappelez-vous ces soirées sinistres, quand nos parents recevaient leurs amis et qu'il fallait descendre se présenter poliment à tous ces adultes qui sentaient le mauvais parfum et qui nous écrasaient les doigts de la main en répétant toujours les mêmes âneries sur le fait que les enfants grandissent vite et devaient forcément savoir ce qu'ils feraient quand ils seraient vraiment devenus grands. Ce jour-là, nous avons appris qu'il existe incontestablement une catégorie de gens qui appartiennent à la génération de nos parents.

Par la suite, la plupart ont également appris à faire les distinctions qui s'imposent entre l'apprentissage et la pratique d'un métier, entre l'école et l'université, entre les jeunes à la recherche d'emploi et les aînés à la retraite. Il serait facile de multiplier les exemples de contrastes entre jeunesse et vieillesse. Et je me sens particulièrement mal placé pour prétendre que les générations n'existent pas puisque à l'âge de 40 ans, j'ai dit adieu à un père mourant alors que, de l'autre main, j'accueillais un fils nouveau-né, au

moment même où mon père décédait à l'âge de 80 ans. Je suis né alors qu'il avait 40 ans. Mon grand-père avait 40 ans le jour où mon père est venu au monde et les archives familiales disent que son père à lui, mon arrière-grand-père, eut son fils au cours de sa 40e année. Dans la famille, en ce qui me concerne, la succession des générations est parfaitement programmée sur un cycle de 40 ans!

Et c'est moi qui ose prétendre que les générations n'ont pas d'existence réelle?

Pour le comprendre, il suffit d'abandonner le regard personnel de l'égoïste et de considérer la question du point de vue de la société. Du coup, l'expérience unique et profonde de chaque individu prend l'air d'une considération secondaire. De fait, (c'est choquant mais il faut le dire) la société n'aime pas beaucoup les individus, la société s'en est toujours méfiée. Comme si elle possédait une existence propre et autonome qu'elle avait l'intention de protéger contre vents et marées ! Toute société se croit éternelle. Pour s'en assurer, elle doit à tout prix surmonter la fragilité de ses membres. Et ça marche! Comme nous le rappelle la publication hebdomadaire des avis de décès: Madame Dion est décédée, Monsieur Plante nous a quitté, St-Cyr, Chouinard, Garneau et Rousseau ne sont plus là, mais rien n'a changé et la société québécoise survit et dure encore. La disparition de tout citoyen est un drame individuel, bien sûr, mais du point de vue de la société, ces décès ne signifient pas grand chose. La société demeure imperturbable. Même au sommet, quand la tête disparaît, on s'empresse de crier: «Le roi est mort, vive le roi!» Sur le même ton, les mêmes journaux publiaient autrefois des avis de naissance, des manifestations de la fierté palpable de familles heureuses. Bref, peu importe! Des gens meurent et d'autres viennent au monde, mais la société perdure sans se laisser perturber par ces incidents aussi mineurs qu'insignifiants.

Du point de vue de l'individu, il s'agit, littéralement, de questions de vie et de mort. Mais la société fait ce qu'elle peut pour les réduire et les minimiser. L'évolution sociale idéale se fait sans heurts, sans ruptures, toujours en douceur et, en somme, sans générations.

Autrement dit, à moins d'être né orphelin, chacun connaît, d'une part, sa position dans une lignée de filiation, entre ses parents et ses enfants, entre ceux qui étaient là avant et les plus jeunes. Certains prétentieux vont même jusqu'à prétendre qu'ils ont une place dans l'histoire. Mais d'autre part, en dépit de cette position unique dans le temps, et même si vous êtes au centre d'une lignée qui suit la règle rigoureuse du 80-40-0-40-80, vous devriez savoir qu'au même moment les enfants de votre voisin ont 7 et 9 ans, la fille de l'autre voisin entre au CEGEP, alors que la voisine d'à côté est enceinte. Quand on fait l'addition des cas particuliers, quartier après quartier et ville par ville, on atteint à la fin une vision d'ensemble où se retrouvent des gens de tous les âges. C'est-à-dire (et n'importe quel démographe le confirmerait sans hésiter): la pyramide d'âge d'une société forme, justement, une pyramide! Avec une répartition des âges qui, faute de catastrophe (peste ou guerre), suit une courbe normale. Dans l'évolution constante d'une société, il n'y a jamais de rupture et donc aucune « génération » identifiable comme distincte dans le flux naturel de la reproduction humaine.

Bref, si les générations ne sont pas des créations naturelles, c'est donc nous qui les inventons! En faisant appel à d'autres principes et autres motivations. Et c'est justement ici qu'interviennent ce que l'on désigne ces éléments un peu mystérieux que l'on désigne couramment sous les termes commodes de « la culture », « le contexte social » et « l'histoire et la tradition ».

Nous en avons sous les yeux un premier exemple tout à fait banal et élémentaire: notre calendrier. Au-delà des cycles du soleil et de la lune et du rythme annuel des saisons, il n'y a rien de vraiment naturel dans notre façon de marquer le temps. Et pourtant nous sommes convaincus de vivre aujourd'hui le jeudi, 2 octobre 2003. Au fil de l'histoire, nous avons inventé des phases et des périodes, un Moyen-Age et un siècle des Lumières, bref, nous avons mis le passé en ordre. Par dessus tout, nous nous sommes convaincus que notre façon d'arranger le temps était fondamentalement valable et parfaitement réelle. Puis, il suffit de laisser agir la puissance des chiffres. Une idée abstraite, mais partagée, devient fortement mobilisatrice et, sur cette base, en une soirée très ordinaire, semblable à toutes les autres soirées très ordinaires, nous arrivons à réunir des millions de personnes et des sommes d'argent considérables, en proclamant qu'aujourd'hui est le 31 décembre 1999 et qu'il serait impardonnable de ne pas souligner l'arrivée d'un nouveau millénaire.

Comme si l'on croyait sérieusement que le changement s'introduit dans l'histoire de manière subite, précise et aussi bêtement mathématique.

Sur le même ton, on entend parler couramment de la génération des années soixante, de celle des années soixante-dix, et ainsi de suite, comme si on tournait la page tous les dix ans et précisément dans la nuit du 31 décembre. De sorte que le lendemain, chaque fois, le monde ne sera plus jamais le même. De fait, il ne s'est rien passé dans cette nuit froide du 31 décembre 1999 et il n'y a jamais eu de générations autres que décimales entre les années 60, 70, 80 et 90. Dans la plupart des cas, ces divisions n'ont aucun sens et ne veulent rien dire. C'est tout juste une façon de parler, une manière commode mais simpliste de se donner des repères historiques.

Mais l'exercice est inévitable. Cette façon de découper le temps traduit notre besoin de nommer le changement. On essaie de dire que le monde change, en parlant d'une nouvelle génération d'entrepreneurs ou d'une nouvelle génération d'ordinateurs. Et chaque fois que le changement nous paraît un peu plus sévère ou radical, nous commençons tout de suite à mentionner l'écart, le conflit ou même le choc entre les générations.

Selon notre lecture de l'histoire, nos choix reflètent forcément ce qui nous semble pertinent. Ainsi, on se permet de parler de la génération de l'époque de la grande noirceur, ou de l'ère des nouvelles familles éclatées par le divorce plus facile, on parle des enfants de la Révolution Tranquille et ainsi de suite jusqu'à la génération des *baby boomers* qui a vu récemment son Télé Journal être confié à Bobino (ce qui devrait la ramener au point de départ et, du coup, la rajeunir!). Certains événements nous impressionnent et nous les retenons comme marqueurs historiques. Quiconque obtient accès aux médias détient le privilège de baptiser les générations X, Y ou Z, lyrique ou

sacrifiée. Et ce marquage de l'histoire et du temps qui passe se fait dans tous les secteurs d'activités, dans tous les domaines; on parle couramment de la génération des enseignants qui étaient là avant la grande réforme, des hockeyeurs qui autrefois ne portaient pas le casque, de ces gens qui habitaient la rue avant l'arrivée du centre d'achats.

Encore faut-il que ces créations artificielles soient suffisamment crédibles pour être partagées et collectivement adoptées. En ce sens-là, la notion de génération paraît déjà un peu moins artificielle. Si vous affirmez que l'Expo 67 a changé le Québec et qu'il est légitime de parler de générations distinctes, avant et après l'Expo, il se peut que l'on vous prenne au sérieux. Dîtes plutôt que la visite du Pape à l'université Laval a marqué la génération des années 80 et ne soyez pas trop étonné si personne ne réagit.

L'arrivée et la reconnaissance d'une nouvelle génération exigent une rupture. Il faut se convaincre que le monde a véritablement changé et que la nouvelle génération sera en quelque sorte différente de tout ce qui la précédait. En ce sens, il n'y a pas de marqueurs plus commodes que les innovations technologiques. Typiquement, on mentionne la différence entre avant l'arrivée de la télévision et après l'arrivée de la télévision, avant et après le Nintendo ou l'Internet, le sexe avant et après l'invention de la pilule, avant ou après la crainte du SIDA. Le contraste entre les jeunes très à l'aise dans le monde de l'informatique et les vieux qui ne savent même pas programmer ce VHS qui clignote éternellement.

Bref, les générations sont souvent les résultats d'accidents de l'histoire et de l'évolution plus ou moins chaotique de la technologie et de la société en général. Elles sont avant tout le fruit de nos convictions et de nos décisions au sujet de ce qui mérite notre attention.

Par contre, moins accidentelles, certaines générations sont construites, maintenues et entretenues à la suite de décisions qui ne devraient pas être qualifiées d'accidentelles. De la même manière que d'autres sociétés (particulièrement en Afrique de l'Est) sont subdivisées en classes d'âge [et ainsi, au sein de ces sociétés, selon l'âge et donc de façon progressive et changeante tout au long de la vie, l'appartenance au groupe d'âge détermine couramment comment s'habiller, ce qu'il faut manger, comment et à quoi travailler, qui aura le droit d'épouser qui, tout ce qui est possédé par chacun et puis, qui sera obligé à vous écouter attentivement (un peu comme ici, aujourd'hui!)], nous avons depuis à peu près trois siècles opté pour une prolongation significative de l'enfance et nous avons inventé un âge nouveau, l'adolescence, qui dure de plus en plus longtemps (désormais, l'adolescence se prolonge jusqu'aux études post-doctorales!); ce qui, soit dit en passant, nous a valu l'apparition d'une inquiétude aussi passionnée que féroce pour et surtout contre la masturbation juvénile. Puisque la vie active exigeait des compétences et la maîtrise de savoirs de plus en plus spécialisés, notre société a inventé l'école prolongée et, du coup, elle a créé l'adolescence; un âge où, ailleurs, les jeunes, considérés comme des adultes, travaillent et font des enfants comme tout le monde

Phénomène plus envahissant, sans doute, la société industrielle mit en place les distinctions cruciales, solides et durables entre la génération qui se prépare au travail, celle qui travaille et celle qui est à la retraite du travail. La société moderne a été construite sur la base de ces trois divisions générationnelles, que l'on résume couramment par trois questions familières: 1) Vous vous préparez à devenir quoi dans la vie? 2) Vous faites quoi dans la vie? 3) Etes-vous un garagiste à la retraite ou une journaliste à la retraite? Chacune de ces trois étapes cruciales s'accompagne souvent de signes parfaitement visibles et repérables: des vêtements jeunes ou matures, certains types d'auto, des horaires particuliers, des émissions de télévision spécifiques, des nourritures distinctives, jusqu'aux rabais au cinéma. Rendu là, les générations existent incontestablement et sont tout à fait réelles.

Mais je redis que ces générations n'ont rien de naturelles. Elles sont l'effet de notre façon particulière d'organiser nos vies. Mille autres sociétés ont inventé mille autres façons de faire. Nous sommes parfaitement capables d'inventer des générations de toute pièce. De la même manière que nous pouvons, en sens inverse, lutter contre la création de générations là où elles sembleraient pourtant toutes naturelles: de nos jours, les petites filles se vieillissent pour ressembler à Britney Spears, alors qu'avec beaucoup d'efforts et d'argent, d'autres femmes cherchent à se rajeunir ... au point où un nombre étonnant et tout à fait anormal de femmes réussissent à appartenir à la génération unique des 22 à 26 ans. Dans ce cas, comme le dit la publicité, il n'y a plus de générations.

B) Dans le fond...

... nous jouons avec le temps. Sous-jacent à toutes ces manières particulières de marquer le passage des générations, se cache (plus ou moins bien) un problème unique, universel et terriblement simple. Celui du passage du temps et de ses conséquences, bien sûr, mais aussi le défi de trouver une traduction immédiate et concrète de ce dilemme immense dans le dosage concret de la continuité et du changement. Il s'agit de la question élémentaire mais fondamentale: comment assurer la suite du monde et en même temps permettre le renouveau, comment concilier l'hérité dans un contexte de mouvement perpétuel?

Quand faut-il préserver la tradition et à quel moment doit-on faire place à l'innovation? Peut-on éternellement opter pour la solution facile et (au risque d'avoir l'air naïf) prétendre privilégier les deux? Forcément, cela a toujours été une question de dosage. Les réponses ont varié considérablement selon l'époque et les orientations ponctuelles qui semblaient appropriées à chaque société particulière.

Voilà ce qui nous a valu les réclamations en faveur du retour du latin à l'école, comme de l'uniforme, du vouvoiement et de la discipline. Ou, au contraire, les arguments en faveur d'une approche pédagogique qui encourage la créativité de l'enfant. Tous les péchés de l'école lui viennent d'être soit trop libre, soit trop contraignante. La réponse idéale serait un mélange parfait de l'ancien et du nouveau. Un véritable travail

d'équilibriste, digne des meilleurs éléments du Cirque du Soleil. Ces débats sont inévitables et, inévitablement, interminables.

Le Présent cherche inévitablement à se situer en relation avec son Passé et son Avenir. C'est une question vieille comme le monde: comment transmettre les connaissances sans décourager le renouvellement des connaissances? Faut-il céder la place à la génération montante ou doit-on ralentir sa montée? Toutes les Églises hésitent entre, d'une part, le dogme ancien et immuable et, d'autre part, le libre-arbitre des enfants de Dieu. Les politiciens se situent dans la foulée de leurs glorieux prédécesseurs tout en se décrivant comme la personne idéale pour tourner la page et nous mener vers demain. Plusieurs hésiteraient à l'admettre, mais tous les humains demeurent, au fond, progressistes et conservateurs.

La position n'est pas toujours confortable. Entre le trop strict et le trop lâche, la tension dans les rapports entre générations risque de persister éternellement.

Ouvrons une brève parenthèse. Il ne semble pas impensable qu'un historien suggère, un de ces jours, que la chute de l'URSS témoignait moins de la compétition entre Capitalisme et Communisme que de l'incapacité du système soviétique à se renouveler en gérant comme il faut les transferts entre générations. Qui se souvient des successeurs de Léonide Brejnev? Fin de la parenthèse.

Prenons-nous pour exemple. Notre société est bien connue pour sa décision, il y a deux ou trois siècles, de privilégier désormais le progrès et le futur. Au point de laisser entendre que la tradition importait de moins en moins et que l'histoire ne faisait pas le poids face aux promesses de l'avenir. Le succès de nos entreprises se mesure par leurs profits futurs. Et qui dit profit, souvent implique augmentation, laquelle augmentation mise beaucoup sur la nouveauté et le développement. C'est ainsi que nous nous sommes profondément convaincus que l'on n'arrête pas le progrès. Nos espoirs les plus sincères reposent sur la croissance éternelle de la production, l'augmentation perpétuelle des ventes, comme de l'espérance de vie, de la santé publique et du bien-être général.

Autrement dit, si tout va bien, notre société prend le risque, normalement et logiquement, de créer des chocs de générations à répétition. C'est le prix à payer pour stimuler le progrès constant. À nos yeux, comme le dit la publicité, le produit nouveau-qui-vient-de-sortir a forcément été amélioré. Et les commentateurs réactionnaires s'en plaignent à chaque occasion: « De nos jours, il n'y a plus de mémoire, tout est axé sur la nouveauté et la tradition ne compte plus. Les jeunes ne connaissent plus les classiques. »

Il n'y a peut-être rien de neuf sous le soleil. De son temps, Cicéron se plaignait déjà de l'incompétence des générations montantes. Les vieux de toutes les époques ont toujours prétendu que les jeunes d'aujourd'hui étaient de grossiers ignorants et que le monde était en pleine période de décadence honteuse. D'autres leur répondaient que les vieux radotent et que leur façon de vivre était bornée, limitée, attardée et désormais totalement dépassée.

Tout cela reste vrai. Mais une société qui adopte un parti pris favorable à la vitesse, au changement perpétuel, aux vedettes éphémères et à la nouveauté sans relâche, devient forcément une société qui se donne l'obligation de croire que le monde est en évolution rapide. Et quand la vie courante est envahie par les vendeurs d'images, il faut chaque jour trouver des « nouvelles. » Nous avons tous entendu que « Depuis le 11 septembre, le monde a changé. » D'autres prétendent que les choses ont beaucoup changé depuis l'arrivée d'un nouveau gouvernement, depuis la mort du Pape (!) ou la dernière fantaisie de la Gouverneure générale. En regardant par la fenêtre, d'autres diraient plutôt que c'est l'automne et qu'à l'extérieur les feuilles, lentement, paisiblement, changent de teinte.

C) En somme, les risques et périls de l'administration.

Si les générations traduisent une façon de concevoir le passage du temps, c'est ainsi qu'il faudrait les gérer. Dans chaque cas spécifique et dans chaque secteur d'activités, il faudrait d'abord réfléchir aux effets du temps.

Certains métiers, de haute comme de base technologie, s'apprennent rapidement mais peuvent devenir désuets en quelques semaines. Au contraire, être agent de la faune et comprendre le comportement du loup exige des années de travail attentif sur le terrain. Certains savoirs se transmettent aisément, d'autres plus difficilement. Il n'existe pas de manuel jaune intitulé « Le loup pour les Nuls ».

L'intégration verticale d'une entreprise familiale dans un consortium financier, qui fait passer sous le contrôle de jeunes administrateurs diplômés d'écoles d'administration de très vieux métiers qui étaient traditionnellement appris et transmis de génération en génération aura souvent pour effet de créer en quelques mois un conflit de générations tellement prononcé qu'il rappellera à l'anthropologue que je suis les difficultés de communiquer entre personnes qui parlent, littéralement, des langues étrangères mutuellement incompréhensibles.

Les membres de l'ordre des *réingénieurs* devraient chaque jour tenir compte du danger de la généralisation hâtive. Car il serait manifestement périlleux et absurde d'appliquer à tous les secteurs d'activités et à tous les métiers du monde un seul et même mode de gestion uniforme. Certains savoirs ne peuvent être transmis qu'en créant des générations. D'autres, non. Il est essentiel de les distinguer et d'agir en conséquence. Cela paraît banal, mais on dirait que certains ont, de nos jours, tendance à l'oublier.

Et j'ajouterais que ceux qui savent le mieux sont fort probablement encore (et pour longtemps) les premiers concernés. Apprécier l'effet du temps sur un métier exige, justement, un peu de temps! Combien d'années faut-il pour fabriquer une bonne biologiste, un grand chirurgien ou un administrateur compétent. La réponse n'est pas nécessairement la même lorsqu'il s'agit d'un comptable, d'une comédienne ou d'un arpenteur. Les milieux de vie et de travail ne sont pas tous identiques dans leur rapport au temps; parfois, la création de générations paraît inévitable, ailleurs elle serait, au

contraire, nuisible. Dans les secteurs d'innovation rapide, certains se sont rendus ridicules en prédisant la mort du Rock'n Roll, ou en prévoyant que les ordinateurs de l'avenir pèsent vingt-trois tonnes. D'autres se rendent tout aussi ridicules en prétendant que notre compréhension des relations humaines et nos inquiétudes philosophiques fondamentales ont radicalement progressé dans les derniers 40 000 ans.

Tous les administrateurs (de fait, tous les humains) devraient, dans l'espoir d'éviter l'irréparable, et malgré les urgences budgétaires et les échéances électorales, tous les administrateurs devraient imiter les sages de la tradition iroquoise et considérer, avant d'agir, les conséquences de leur prochaine décision comme de chacun de leurs gestes sur les sept prochaines générations. Personne n'est irremplaçable, les morts de la semaine nous le rappellent, mais parmi les 700 employés remerciés, certains possédaient probablement des talents et des savoirs particuliers. Se croire irremplaçable n'a d'égal que la bêtise de croire l'Autre remplaçable. L'activité humaine n'est jamais entièrement et uniquement technique.

Les administrateurs avisés devraient également respecter ce que l'on appelle parfois les « cultures » particulières, au Ministère des Affaires sociales, au Ministère des Finances ou aux Affaires culturelles. Le dosage de la tradition et de l'innovation est un travail subtil et délicat. C'est moins un conflit ou un choc qu'une négociation permanente. Quand il y a blocage dans la négociation, elle prend du retard et on risque alors de se retrouver sous l'effet coup de barre d'un élastique trop tendu ou du fouet qui claque. C'est là que vient le véritable choc, la cassure, la révolution.

Or, pour bien réussir le dosage, il est bon d'avoir vécu un peu, c'est-à-dire avoir vu passer le temps. Pour illustrer cela par un exemple que je connais bien, je proposerais que la gestion saine du financement des universités devrait considérer le fait que la preuve est faite, à long terme, et que le tiers des universitaires travaille sans répit, un second tiers accomplit une tâche normale, alors que le dernier tiers ne fait rien du tout et n'aurait jamais dû être engagé.

Cela dit (et vous comprenez que je tenais à le dire), après avoir beaucoup parlé du temps, je vois que le mien est écoulé. Et je dois retourner au travail, ne serait-ce que pour préserver la réputation des professeurs d'université. Je vous confie ces idées et, comme promis au début, je vais maintenant me sauver.

Québec, octobre 2003