

La colère des quadras

Ils se disent las, déçus, inquiets. Leur ras-le-bol inspire les auteurs et les cinéastes. Coincés entre les quinquas qui trustent le pouvoir et les trentenaires auxquels tout est promis, les quadras fulminent.

Ils suçaient leur pouce quand la radio chantait « Elles sont toutes belles, belles, belles comme le jour . » Dix ans après, ils tentaient de se concentrer sur leurs devoirs, Claude François enchaînait « Viens à la maison, y'a le printemps qui chante » (1972). La vie allait être facile, grâce à la croissance, au progrès, leurs parents en étaient persuadés. Fin des années 70, début des années 80 : changement d'ambiance. Ils ont 15-20 ans, beaucoup découvrent le mouvement punk, les Sex Pistols, les Clash, et tous, le début de la crise. En 2005, après quinze à vingt ans passés dans la vie dite active, deux enfants, un poisson rouge et pas mal de crédits, le bilan n'est pas joyeux. Ils se sentent délaissés dans leur entreprise. Oubliés. Le rendement maximal, la pression permanente, ils disent en avoir soupé. Ils vont attiser leur colère devant *Le Couperet*, le dernier film de Costa-Gavras, critique efficace du chômage, de l'entreprise et de l'individualisme extrême. Pas facile aujourd'hui d'être un quadra.

Sondage surprenant. Les résultats des sondages Cap Gemini-TNS Sofres que publie Challenges sont édifiants. **Quels salariés éprouvent le plus de lassitude au travail ? Les quadras. Lesquels sont les plus déçus et les plus inquiets ? Les quadras. A quel moment chute le niveau de motivation ? A la quarantaine.** Parmi les cadres, ce n'est guère plus gai, l'anxiété règne : près de 40 % des 46-50 ans estiment que les changements dans leur entreprise ou leur administration représentent un risque. Directeur associé de Cap Gemini Consulting, Touhami Bencheikh n'en revient pas : « Je ne m'attendais pas du tout à ce genre de résultat. Nous sommes passés très vite du malaise des quinquas au désenchantement des quadras. » Qu'est-il arrivé à ces derniers ?

Selon Muriel Humbertjean, directeur général adjoint de TNS-Sofres, ils souffrent du jeunisme régnant dans les entreprises : « Les dirigeants laissent tomber les hommes et les femmes vers 40 ans, alors qu'ils sont au top de leur capacité. Pour les cadres, la rupture a plutôt lieu vers 45 ans, car ils arrivent plus tard sur le marché du travail. Il y a une dizaine d'années, nous n'observions pas ces résultats. Mais, à force de tout focaliser sur les trentenaires, ces éventuels "hauts potentiels", les dirigeants mettent les autres à l'écart. Résultat, les quadras sont considérés comme des seniors. » Selon une enquête de TNS Sofres, réalisée en octobre, les directeurs des ressources humaines (DRH) le reconnaissent : 50 % d'entre eux misent avant tout sur les 30-40 ans. Les salariés l'intègrent. L'un d'eux déclare : « A 40 ans, soit vous avez décollé, soit vous ne décollerez jamais. »

En fait, les quadras sont coincés entre les jeunes « hauts potentiels » et les **quinquas qui trustent les postes hiérarchiques**. Co-auteur de *La Diversité des âges* (Ed. Liaisons) et membre du Conseil économique et social pour la CFDT, Bernard Quintreau précise : « Les quadras espéraient avoir des promotions dans les années à venir, mais **les seniors partent de moins en moins de façon anticipée**. C'est l'effet induit de la réforme des retraites de 2003. »

A pile 40 ans, Laurence est en pleine crise. Travaillant dans une grande société de services informatiques depuis quinze ans, elle a l'impression d'être devenue une salariée inutile. « Dans mon métier, à 40 ans, il y a deux solutions, explique-t-elle. Soit on a pris un virage pour aller vers l'encadrement et on est considéré comme "jeune" dans le management. Soit on continue, comme moi, à vendre des prestations et on est regardé comme si on était en fin de parcours. Personne ne s'occupe de moi, la seule solution que les dirigeants attendent, c'est que je leur dise "ciao". » Quarante ans, c'est **aussi l'heure du rembobinage du film et des interrogations sur la suite du scénario**. « J'ai commencé à travailler en 1988, poursuit Laurence. Dans l'informatique, les coups de téléphone pleuvaient pour l'embauche. On était les petits rois, super bien payés. J'ai vécu à toute berzingue pendant quinze ans, professionnellement et

personnellement. J'arrive en fin de cette phase de lancement et je me pose plein de questions. Je suis mariée, j'ai trois enfants de plus en plus autonomes, je me dis que les années qui viennent vont être plus orientées vers le travail. J'ai encore vingt-cinq ans à bosser, c'est ça qui me fait peur. Quand on a des enfants à nourrir, c'est dur de prendre des risques. Alors je m'enferme dans mon train-train et mes états d'âme d'enfant gâtée. »

Président de l'agence de ressources humaines Guillaume Tell, Didier Pitelet appelle les quadras la génération du ni-ni : ni jeune ni vieux. « Ce sont les plus vindicatifs, les plus violents, déclare-t-il. C'est la génération de toutes les désillusions. Ils ont surfé sur des marchés porteurs, comme à la fin des années 80 et 90. Ils ont été touchés de plein fouet par les différentes crises sociales, comme au début des années 80 et en 1993-1994. Ils ont intégré qu'il n'y a pas de continuité dans la politique de ressources humaines. Par ailleurs, dans les années 80, ils se sont donnés à l'entreprise, elle était leur seconde famille, même si cela comportait des abus. Ils ont cru à l'ascenseur social. Ils tombent de haut. Pour la première fois, nous sommes confrontés à une génération de quadras censée être une génération de leaders, qui se trouve totalement déboussolée. La langue de bois sur le développement durable et l'éthique ne compense pas l'absence de sens qu'ils déplorent. »

C'est la « génération Crise », baptisée ainsi par Bernard Préel, conseiller scientifique du Bureau d'information et de prévisions économiques (Bipe), qui publie le 14 avril Les Générations mutantes (Ed. La Découverte). Il baptise chaque génération en fonction d'un événement inattendu, qui a marqué sa jeunesse et qui déterminera son comportement. « Née dans une période bénie, entre 1955 et 1964, la "génération Crise" a été élevée dans le bonheur de vivre par la "génération Libération", qui a mal commencé sa vie avec la guerre, mais qui a vu sa situation s'améliorer fortement. Puis les quadras ont vu les utopies de la "génération 68" – la précédente – voler en poussière, ils sont passés de stage en mission d'intérim et sont arrivés sur le marché du travail avec un faible salaire qu'ils traînent comme un boulet. Il n'y a pas d'effet de rattrapage. »

Ils ont subi une crise à laquelle ils n'étaient pas préparés, contrairement aux trentenaires, « la génération Sida », plus décontractée par rapport à une situation de chômage et de précarité à laquelle elle s'attendait. Dès le lycée, les trentenaires se sont entendu répéter qu'ils allaient galérer. Pas les quadras. Et ces derniers ne sont pas si bien armés : 25 % d'entre eux possèdent le niveau du bac, contre 60 % des trentenaires.

Les plus malheureux sont les hommes. Rien ne compense leur désillusion. Les femmes, elles, ont un modèle de réussite sociale : « Dans la population bourgeoise, explique Bernard Préel, elles représentent la première génération à investir autant le marché du travail – un mouvement initié par la "génération 68". Elles peuvent faire mieux que leurs mères, souvent au foyer. »

La « génération Crise » considère qu'elle a été laissée sur la touche par les baby-boomers, qui accaparent le pouvoir. Pour preuve, l'âge moyen du représentant syndical ou politique est passé de 45 à 59 ans entre 1982 et 2000, a calculé le sociologue Louis Chauvel. La différence de rémunération entre quadras et quinquas s'accroît. En 2002, les salaires des quadras n'étaient plus que 13 % supérieurs à la moyenne (31 % pour les quinquas), contre 23 % en 1988 (24 % pour les quinquas). Les quadras ne prendront pas tous leur revanche : « Déjà, la bulle Internet a profité aux trentenaires, remarque Louis Chauvel. Dans cinq à dix ans, il y aura une pénurie de l'élite managériale quand le trop-plein des plus de 50 ans aura été siphonné par les départs à la retraite. Mais les quadras verront certainement le plat de l'histoire leur passer encore sous le nez. Les emplois de direction risquent d'aller à des plus jeunes qu'eux. »

Dominique Perrin