

**LE LICENCIEMENT POUR MOTIF PERSONNEL, UN REVELATEUR DES MUTATIONS
DE LA RELATION D'EMPLOI DES CADRES DANS LES GRANDS GROUPES EN
FRANCE**

Corinne VERCHER

ERFI – GREG

Université Montpellier III Paul Valéry
Route de Mende 34199 Montpellier cedex 5
04.67.04.24.45

corinne.vercher@wanadoo.fr

Florence PALPACUER

ERFI – Université Montpellier I

palpacuer@wanadoo.fr

Amélie SEIGNOUR

ERFI – Université Montpellier II

amelieseignour@wanadoo.fr

Résumé :

Cette communication est centrée sur l'étude du licenciement pour motif personnel (LMP) en tant que révélateur d'une évolution de la relation d'emploi des cadres dans les grands groupes. Basée sur une analyse de contenu d'entretiens semi-directifs menés auprès de 10 DRH et de 20 cadres, l'étude situe le LMP dans les mutations affectant à la fois les modes de GRH des firmes multinationales et les vécus professionnels des cadres qui y évoluent.

Les résultats mettent à jour un nouveau mode de management basé sur le principe du marché dont la diffusion dans le contexte socio institutionnel français s'appuie de façon privilégiée sur l'utilisation du LMP en tant que modalité juridique de séparation. En référence aux approches institutionnalistes, ce modèle témoigne d'une accentuation des pressions concurrentielles dans le « cœur » des emplois stables traditionnellement proposés aux cadres dans les grandes entreprises françaises.

En outre, cette flexibilisation accrue de la relation d'emploi ne s'applique pas de façon homogène à l'ensemble des cadres. En effet, nos résultats montrent qu'elle génère des vécus professionnels différenciés selon l'âge du cadre et la position qu'il occupe dans la multinationale. Ces segmentations mettent à jour de nouvelles dimensions structurantes de la relation d'emploi proposant ainsi un éclairage nouveau par rapport à celui préalablement posé par la littérature. Elles témoignent également de la perte d'homogénéité et de spécificités de la population des cadres montrant que si certains profils conservent, sous des formes renouvelées, les attributs traditionnels que confère l'appartenance à cette catégorie socioprofessionnelle, d'autres profils de cadres se rapprochent au contraire de la situation de salariés « ordinaires ».

Mots clés : licenciements pour motif personnel, relation d'emploi, cadres, marché, segmentation.

La relation d'emploi fait l'objet de nombreuses mutations en lien avec les évolutions des contextes concurrentiels et des systèmes productifs ainsi que des modes d'organisations et de GRH qui s'y articulent. Tandis que le démantèlement de la relation d'emploi de l'époque fordiste est analysé dans de nombreux travaux de recherche, les dimensions selon lesquelles le lien d'emploi se reconfigure aujourd'hui sous l'effet de la globalisation et de la financiarisation des stratégies des grandes firmes constituent un nouveau champ faisant encore l'objet de peu de travaux¹.

C'est ce champ que nous avons exploré dans le cadre d'un rapport réalisé pour la DARES [Palpacuer, Seignour, Vercher, 2005] en identifiant les logiques d'utilisation du licenciement pour motif personnel (LMP) dans un ensemble de grands groupes en France, et dont cette communication se fait en partie l'écho.

Le LMP se distingue du licenciement pour motif économique en ce qu'il relève d'un motif inhérent à la personne du salarié. Si le LMP demeure relativement peu étudié, il n'en constitue pas pour autant une modalité de séparation marginale. Les LMP sont de plus en plus fréquents quel que soit l'état de la conjoncture. Ils ont ainsi augmenté de 40% de 2001 à 2003 [Lagarenne et Le roux, 2006]. Bien que les causes et les circonstances de cette évolution restent difficiles à appréhender, des observations convergentes relient la progression des LMP à de nouvelles pratiques de gestion de l'emploi introduisant davantage d'individualisation. En outre, ce sont les grandes firmes qui y ont plus fréquemment recours, les enseignes multimarques se signalant par une propension marquée aux LMP. Il semble par ailleurs concerner tout particulièrement les cadres, pour qui il représente depuis 1998 le premier motif d'entrée connu à l'ANPE [Pignioni et Zouary, 2003].

On peut dès lors se demander dans quelle mesure l'augmentation des LMP n'est pas révélatrice d'une mutation plus large de la relation d'emploi des cadres au sein des grands groupes ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette interrogation, il nous a semblé nécessaire d'étudier le LMP en lien avec à la fois les pratiques gestionnaires et les vécus professionnels. Nous avons ainsi cherché à identifier ce que le LMP révèle des nouveaux modes de management dans les multinationales, et de la manière dont les cadres qui y évoluent vivent ces mutations.

La méthodologie de cette étude repose sur une analyse de contenu thématique d'entretiens semi directifs menés entre octobre 2004 et juin 2005 auprès de 10 DRH et RHH de 6 grands groupes et de 20 cadres ayant quitté leur dernière entreprise par le biais d'un LMP².

La première partie de cette communication situe le LMP dans l'évolution des modes de GRH des multinationales. L'utilisation accrue de ce dispositif de séparation apparaît alors comme l'un des éléments constitutifs d'un nouveau mode de management des cadres basé sur le principe du marché, et conduisant à une flexibilisation accrue de la relation d'emploi.

Dans un second temps, nous étudions le LMP en lien avec l'évolution des vécus professionnels des cadres dans le contexte de déstabilisation et de précarisation de cette catégorie de salariés dont une abondante littérature se fait aujourd'hui l'écho³. Le LMP apparaît alors révélateur de nouvelles segmentations au sein de la population des cadres, témoignant de l'affaiblissement de l'homogénéité et de la spécificité de cette catégorie socioprofessionnelle.

¹ Citons parmi eux : Brabet [2002], Seignour et Palpacuer [2005].

² Cf annexe caractéristique de l'échantillon.

³ Cf notamment : Bouffartigue et Gadea, [2000], Karvar et Rouban [2004], APEC, [2005]

1. Le LMP, symptématique d'un nouveau mode de management des cadres basé sur le principe du marché

L'augmentation des LMP, observée à des degrés divers selon les groupes étudiés, apparaît symptématique d'un nouveau mode de management des cadres basé sur le principe du marché. Nous situons ce management par le marché en référence aux principales approches modélisatrices de la relation d'emploi (1.1) avant d'explicitier les principales dimensions qui le constituent (1.2).

1.1 Des modèles de gestion de l'emploi en mutation

1.1.1. De la relation d'emploi fordiste...

Issues de l'économie du travail, les bases d'analyse traditionnelles de la relation d'emploi distinguent le marché primaire ou interne du travail, essentiellement associé aux grandes firmes bureaucratiques qui se développent dans la période d'après-guerre, et le marché secondaire, où persiste de fortes pressions concurrentielles. A l'emploi stable, régi par un ensemble de règles négociées, qui caractérise le premier modèle, s'oppose ainsi l'emploi instable, obéissant aux principes du marché, qui concerne des entreprises et salariés dont la place est considérée comme marginale ou périphérique dans le contexte socio-économique de l'époque [Doeringer et Piore, 1971, Jacoby, 1985]. Dans ce contexte, l'école régulationniste française souligne l'existence d'un "compromis fordien" qui concilie les attentes des salariés en matière de stabilité d'emploi et de pouvoir d'achat, et les exigences de rentabilité et de compétitivité des entreprises, alimentant le "cercle vertueux" de croissance observé pendant la période des "Trentes Glorieuses" [Boyer, 1993].

Le déclin du modèle bureaucratique constitue sans nul doute le mouvement dominant qui s'observe, aux Etats-unis comme en France, au cours des décennies suivantes [Boyer et Durand, 1993, Capelli, 1999a, 1999b]. Se dessine alors les contours d'un modèle post-fordiste axé sur l'aplatissement de la pyramide hiérarchique, l'enrichissement des postes, la prise en compte des compétences et du mérite des salariés dans les systèmes de rémunération et d'évaluation, l'adoption de systèmes de production flexible et de modes de management plus participatifs [Coutrot, 1998, Osterman, 1984, 1988].

Certains auteurs soulignent toutefois les limites de diffusion de ce nouveau modèle qui ne semble s'appliquer qu'à un noyau d'emplois stables tandis que les entreprises augmentent leur recours à diverses formes d'emplois instables, selon un modèle de gestion de l'emploi de type "cœur-périphérie" [Atkinson, 1988, Palpacuer, 1998]. La périphérie, considérée comme marginale dans le contexte fordiste, connaît alors un nouvel essor que traduit la croissance des emplois à temps partiels, des contrats à durée déterminée, du travail temporaire et de la sous-traitance.

Fragilisés par le démantèlement du système de régulation fordiste, les emplois du "cœur" de l'entreprise semblent ainsi jouir aujourd'hui d'une stabilité toute relative [Cappelli, op.cit.]. Selon certains auteurs, l'organisation n'est plus appréhendée comme un espace collectif, coordonné et régulé en tant que tel, mais comme une somme d'individus gérés au cas par cas dans « une mosaïque de face-à-face bilatéraux » [Favereau, 1989], selon le modèle classique du marché [Perret et Roustang, 1993].

1.1.2....Au modèle du marché

La littérature en théorie des organisations distingue divers mécanismes de coordination et de contrôle utilisables par les entreprises, depuis la « règle » bureaucratique jusqu'au « marché »

en passant par le « clan », où les valeurs communes acquises par la socialisation conduisent les salariés à opérer une forme d'auto-contrôle de leur comportement [Mintzberg, 1979 ; Ouchi, 1980 ; Williamson, 1975].

Selon les préceptes classiques de l'analyse organisationnelle, le mécanisme du marché, qui tend à pénétrer aujourd'hui les grandes structures tandis que s'étiolent les règles bureaucratiques du système fordiste, s'applique à des relations ponctuelles, entre individus isolés, portant sur un échange dont le contenu est suffisamment standardisé pour que ses principales modalités puissent être spécifiées dans les termes du contrat. Ce modèle traduit la désincarnation la plus aboutie de l'activité économique, c'est-à-dire son « désencastrement » des dynamiques sociales, par essence collectives, non entièrement spécifiées et reposant sur des valeurs partagées de solidarité, qui ont permis la construction et la perpétuation de « communautés » telles qu'elles ont pu notamment être observées dans l'entreprise de l'époque fordiste, et jusque dans les années 1980 au sein des grands groupes que nous avons étudiés.

S'il est loin d'être parfaitement incarné dans les modes de gestion des grandes multinationales, ce principe du marché guide aujourd'hui les réformes qu'elles ont entreprises pour flexibiliser leurs modes de GRH. Ainsi retrouve-t-on dans les nouveaux modes de management des cadres que décrivent les DRH interviewés des notions centrales à ce modèle issu de la théorie économique classique.

1.2. Principales caractéristiques du management par le marché

1.2.1. L'ouverture du « marché » des cadres et l'accélération des mobilités

Aux marchés internes des grandes entreprises de l'époque fordiste tend à se substituer aujourd'hui un modèle favorisant l'ouverture vers l'extérieur par le biais non seulement des recrutements, qui deviennent privilégiés par rapport à la promotion interne, mais aussi des séparations, qui induisent un raccourcissement de la durée de passage des cadres au sein de l'entreprise. « *On est dans un monde qui va de plus en plus vite, on a besoin que les gens tournent.* » DRH1⁴.

Cette accélération du turnover est étroitement liée à l'internationalisation des équipes dirigeantes, avec une ouverture du marché des cadres qui s'oriente de plus en plus au delà des frontières. « *La vraie rupture en matière de management, c'est le moment où on a été amené à apporter du sang neuf. On a dit : on a besoin de gens qu'on puisse envoyer à l'étranger, sur de nouvelles opérations, qui puissent apporter leur expérience d'autres multinationales. Donc, on a commencé à recruter des cadres à profils très différents de ceux qu'on avait en allant chercher des grands managers qui avaient réussi chez Coca en Asie, dans le biscuit aux Etats-Unis etc, et là ça a été une sorte de révolution culturelle.* » DRH2 – « *L'apport de compétences extérieures va devenir plus important que par le passé. On a cette nécessité de s'ouvrir sur l'extérieur. Il faudra accepter la mobilité internationale comme politique de promotion des cadres.* » DRH3

La relation à l'entreprise s'inscrit dès lors dans un contexte de courte durée – « *Aujourd'hui les cadres dans l'entreprise savent qu'ils sont là mais que demain ils seront peut-être chez le concurrent ou dans un tout autre secteur* » DRH1 – et où les séparations interviennent de plus en plus tôt dans la carrière des cadres. « *La personne n'est pas forcément mauvaise et si elle ne convient pas à l'entreprise, elle réussira peut-être à l'extérieur. Alors il vaut mieux bien faire*

⁴ Les citations des DRH sont référencées de 1 à 10 et toute référence permettant l'identification de l'entreprise a été volontairement supprimée dans les verbatim.

et le faire le plus tôt possible, parce que c'est plus facile de rebondir à 30 ans qu'à 55.» DRH3.

L'engagement des cadres est alors réorienté de l'entreprise vers la mission, du long terme vers le court terme : *« Je dis aux salariés : considérez que vous êtes en mission, en CDD, ne vous projetez pas plus loin. Si la mission présente encore un intérêt, par son contenu, concentrez-vous là-dessus. Alors l'énergie revient car on intériorise qu'on n'est peut-être pas là pour longtemps.» DRH4*

1.2.2. Une rémunération individualisée et variable

Le modèle de management par le marché fonde la relation du cadre à l'entreprise essentiellement sur la rémunération et induit une redéfinition des missions de la GRH où la formation et le développement des salariés se trouvent évacués. Il témoigne ainsi d'un glissement vers un modèle financier anglo-saxon. *«La rémunération, c'est la seule mission de la DRH au niveau groupe. Elle est en fort développement depuis que nous avons délocalisé le siège de l'entreprise aux Etats-Unis. Aux US, ils ne font pas de formation, pas de recrutement, pas de juridique, tout est externalisé, ils sont axés sur la rémunération.» DRH4* – *« Ca risque de nous amener à aller dans le sens de ce qui se passe aux Etats-Unis où vous avez un tel turnover que la fidélisation, il y a longtemps qu'ils ont oublié de travailler dessus en matière RH. Ce n'est pas leur souci. Ils travaillent énormément sur compensation-bénéfice, c'est-à-dire, il faut avoir le bon salaire au bon niveau.» DRH1*

Cette focalisation sur la relation financière s'accompagne de l'adoption de modalités de rémunération où la part variable joue un rôle d'autant plus important que le cadre occupe des fonctions élevées dans la hiérarchie du groupe, et dépend de la réalisation d'une combinaison de résultats individuels et collectifs. *«Il y a eu une grosse évolution. On a introduit les bonus pour les cadres supérieurs il y a 3-4 ans, et en 2004 ils ont été étendus aux cadres dans leur ensemble. Les bonus vont de 7% pour les cadres de premier niveau à 25% du salaire annuel pour les cadres de direction. Ils sont définis à 60% sur des critères communs, et à 40% sur des critères personnels.» DRH3*

1.2.3. L'évaluation systématique des résultats

La mise en place d'outils standardisés d'évaluation des résultats au niveau groupe constitue un autre trait distinctif du modèle de management par le marché. L'instauration de ces systèmes formalisés de contrôle de la performance des cadres apparaît comme un vecteur de diffusion des pratiques de séparation qui viennent alors sanctionner une insuffisance de résultats.

Pour certains de nos interlocuteurs, l'utilisation d'outils d'évaluation standardisés tend à focaliser l'attention des supérieurs hiérarchiques sur l'atteinte de résultats individuels, au détriment d'une approche plus globale intégrant des éléments de contexte peut-être moins facilement repérables. Ce DRH dénonce ainsi des comportements qui induisent une accélération à outrance des licenciements pour non atteinte des résultats. *«La pression est de plus en plus forte sur les résultats donc les gens se sentent remis en cause très très vite. Aujourd'hui, un type qui ne fait pas ses résultats on le vire, on ne regarde pas si c'est lié à son contexte local, au contexte de la marque. Sur les dirigeants qui ont des responsabilités business dans le cadre de résultats, ça valse trop à mon sens ».*

1.2.4. Banalisation des licenciements et LMP

L'évaluation systématique des résultats ainsi que les politiques d'accélération de la mobilité génèrent des situations où le licenciement devient un acte de gestion de plus en plus courant. Le LMP constitue alors, dans le contexte du droit français, un montage juridique proche de la

philosophie sous-jacente au modèle anglo-saxon qui se diffuse aujourd'hui dans l'hexagone. *«C'est très courant, plus on monte dans la hiérarchie, plus c'est courant. C'est LE mode de rupture dans la gestion des cadres de direction. En France, c'est le modèle anglosaxon qui prend le pas.» DRH4.*

Cette philosophie, qui relève de la théorie de l'autonomie de la volonté dans le domaine du droit et de la théorie néo-classique en économie, conçoit le contrat de travail comme formalisant un échange de type commercial entre deux parties égales et librement consentantes, contrairement à celle qui s'incarne dans le code du travail où la relation d'emploi est représentée comme fondamentalement inégale. Lorsque le cadre dispose d'un certain pouvoir de négociation ou lorsque l'entreprise, pour des raisons culturelles ou historiques, souhaite se montrer généreuse envers ses salariés, la « transaction » constitue le complément indispensable d'un LMP⁵. Elle permet de limiter la dimension conflictuelle et les risques de contentieux liés à une opération de licenciement. Son utilisation donne naissance à une forme juridique hybride appelée « licenciement transactionnel » dans le langage courant des cadres d'entreprises. *«C'est un stratagème bien connu dans le monde de la transaction, tous les DRH vous le diront. L'idée c'est : je ne souhaite pas continuer à travailler avec vous, je ne souhaite pas que vous continuiez à travailler avec nous. C'est-à-dire qu'on se regarde dans le blanc des yeux, on se dit les choses. Donc, vous acceptez un motif de licenciement et je vous fais une transaction tout à fait avantageuse.» DRH5*

1.2.5. Un modèle « dual » de GRH

Si le management par le marché apparaît comme une tendance d'évolution dans les entreprises étudiées, il ne se décline pas de façon homogène dans la population des cadres. Les entretiens font ainsi apparaître un schéma de GRH duale où l'élite managériale fait l'objet d'une gestion active tandis que l'entreprise tend à se désengager vis-à-vis des « autres » cadres.

En premier lieu, et comme l'a montré par ailleurs Falcoz [2004], la sélection, le développement et le renouvellement de l'élite managériale s'opèrent selon de nouveaux dispositifs de gestion des « hauts potentiels » où des « comités de carrière » passent en revue les principaux cadres de la multinationale pour décider de leur parcours de mobilité. Pour autant, l'appartenance des jeunes cadres à la catégorie des potentiels, et plus largement à l'entreprise, est constamment remise en cause, ainsi qu'en attestent les propos de ce chasseur de têtes : *« C'est un petit peu comme l'église qui choisit ses évêques, on fait des listes et on raye des noms. On en met sous observation attentive en les changeant de postes tous les 2 ans et puis tout d'un coup, on en raye parce que là ça n'a pas marché, là ils ont montré leurs limites».*

En second lieu, le jeu du marché est amené à s'exercer pleinement pour les cadres qui n'appartiennent ni à la catégorie des hauts potentiels, ni à celle des hauts dirigeants confirmés. Les outils intranet de type « bourse de l'emploi » sont les supports technologiques privilégiés de la gestion de ces « autres » cadres. *« On a redéfini le contrat moral qui nous lie à nos salariés pour quitter cette notion de 'je vous dois à tout prix un emploi pour toute votre vie', et passer à une notion de responsabilité partagée. Vous arrivez chez X, je vais vous donner tous les éléments, toutes les informations et tous les processus qui vous permettent de travailler sur votre propre carrière chez nous. A vous de vous prendre en charge.» DRH7.* La terminologie utilisée par l'un des consultants rencontrés est révélatrice de la logique

⁵ La transaction est un contrat par lequel les parties terminent une contestation née, ou préviennent une contestation à naître (Code civil, art. 2044). Elle porte ici sur le versement par l'entreprise d'une compensation financière du préjudice subi par le salarié du fait de son licenciement.

marchande qui prédomine pour cette catégorie de personnel: « *Les autres cadres se débrouillent avec la bourse de l'emploi. Ce sont le vendeur (la hiérarchie directe) et l'acheteur (le salarié) qui prennent le pouvoir au détriment du DRH.* »

Après avoir situé le LMP au sein d'un nouveau mode de management des cadres dans les grands groupes, nous étudions la manière dont il est vécu par cette catégorie de salariés.

2. Le LMP, révélateur de nouvelles segmentations dans la population des cadres

L'analyse thématique de contenu des entretiens réalisés auprès des cadres fait apparaître des représentations et vécus professionnels contrastés au sein de cette population. En effet, les cadres ne vivent pas leur LMP de la même manière en fonction de leur âge (2.1) et selon la place qu'ils occupent au sein de la firme globale (2.2). Le croisement de ces deux critères de segmentation permet de dresser une typologie des cadres face au LMP (2.3).

2.1 Des vécus différenciés selon l'âge du cadre

L'âge constitue un premier critère discriminant au sein de la population des cadres interviewés. Il nous conduit à distinguer « les seniors », dont les identités professionnelles restent fortement ancrées dans la relation d'emploi fordiste et ses dimensions collectives, des « juniors » qui adoptent une attitude distanciée à l'égard de l'entreprise dans le cadre d'une relation d'emploi de nature contractuelle.

2.1.1. Les seniors (n=9)

Lorsqu'ils relatent leur parcours professionnel, les seniors mettent l'accent sur la mobilité interne, mécanisme de flexibilité alors privilégié par l'entreprise et qui a, pour la totalité d'entre eux, structuré le développement de carrières organisationnelles dans le cadre d'une gestion du travail centrée sur la polyvalence et la stabilité de l'emploi. Au-delà du plébiscite des marchés internes de l'emploi, les propos des seniors traduisent un fort attachement aux valeurs d'une grande entreprise dont les modes de gestion ont longtemps témoigné d'une volonté de partager avec les salariés les richesses générées par l'activité productrice. « *Il y a toujours eu une politique sociale X très très importante, à savoir participation, intéressement. C'est une société qui a beaucoup redistribué à son personnel, et ça de nos jours ça se perd.* » S5⁶.

Ainsi, trouve-t-on clairement exprimée une nostalgie de ce que le compromis fordien, puis la tentative de « modernisation négociée » des entreprises françaises, étaient en leur temps parvenu à établir : une articulation entre l'économique et le social. « *Je suis rentré en 79, au moment où Y [ancien PDG] mettait en place sa politique économique et sociale. C'était une volonté de faire en sorte qu'on ne développe pas les projets économiques sans en regarder les aspects sociaux.* » S6

L'entreprise était alors le lieu de dynamiques collectives qui ont structuré le comportement au travail de ces cadres, et dont ils regrettent la disparition sous l'effet d'une individualisation de plus en plus marquée des modes de gestion. « *L'individualisation est devenue très très forte. Quand je suis arrivée chez X, c'était extraordinaire, on bossait ensemble, alors on bossait des heures mais on s'amusait, les problèmes on était tous prêts à les résoudre, tandis que maintenant, c'est « démerde toi ». Le côté 'on partage les problèmes et on fait avancer le projet ensemble', c'est fini.* » S11

⁶ Les citations des anciens salariés cadres (S) sont référencées de 1 à 20.

La représentation d'une « entreprise communauté », génératrice d'identités et de dynamiques collectives, a contribué à créer chez les seniors un fort attachement à leur organisation. Ainsi, les associations d'anciens, auxquelles plusieurs de ces cadres ont évoqué leur appartenance, témoignent de la puissance du lien qui les unissait à l'entreprise, lien qui semble s'être tissé autour de relations de nature affective et qui se prolonge au delà de l'appartenance salariale à l'entreprise. *« Bien sûr, je suis dans l'association. Je suis quand même encore un peu X, les gens ne quittent pas X. Ils y sont attachés, même s'ils se sont fait virer. » S6.*

Les associations d'anciens, telles qu'elles sont évoquées dans les discours de ces cadres, semblent avoir pour fonction de pérenniser symboliquement un lien à l'entreprise qu'une relation d'emploi aujourd'hui médiatée par le marché ne permet plus d'inscrire dans la durée. Elles témoignent également de la nécessité pour ces acteurs de recréer à l'extérieur de l'entreprise des formes de coopération et d'identités collectives que des marchés internes déstabilisés ne permettent plus de déployer au sein de l'organisation. *« [Dans l'association] on est content de se retrouver pour aller boire un pot et raconter des bêtises. On garde le côté convivial, on a passé de bons moments ensemble. On s'aide si quelqu'un rencontre un problème de carrière, comme on faisait dans le travail, on s'entre aidait au niveau de l'équipe, si l'un était fatigué, on prenait le relais. Il y a une bonne ambiance, on a la culture X. » S17*

2.1.2. Les juniors (n=11)

Le sentiment d'appartenance et l'attachement, souvent affectif, qui caractérisaient le lien des seniors à leur entreprise sont remplacés par une attitude de distanciation chez les juniors ayant vécu un LMP. Ce lien distendu semble, en premier lieu, s'inscrire dans une difficulté à adhérer à une culture d'entreprise perçue comme normative. *« Il existe un modèle du salarié idéal pour chaque poste en fonction de différentes variables : atteinte des objectifs, développement personnel, qualités managériales, etc. Le principe est que l'on évalue le salaire par rapport à un idéal type et on mesure l'écart. » S3*

L'uniformisation des profils, pointée par l'ensemble des juniors, s'opère au travers de l'application de normes visant à prescrire les comportements, et auxquelles il convient de se conformer pour s'intégrer et réussir, sous peine d'être exclu. *« Il y a un espèce de moule formaté dans lequel on essaie de vous faire rentrer de force, de force parce que ce grand groupe est connu pour virer ceux qui ne plaisent pas, ceux qui ne tiennent pas. » S9.*

Ces juniors dénoncent alors un système d'implication et de mobilisation fondé sur des modèles de « bons comportements » qui dépassent parfois le champ professionnel, et selon lesquels l'individu devrait être constamment motivé et entièrement engagé dans le travail. *« On est un peu sur un mode anglo-saxon, après le boulot on va au pub, souvent on fait des soirées, c'est quelque chose qui se fait beaucoup. Je pense que ça rentre aussi dans la culture d'entreprise qui est d'aller au-delà du professionnel. » S10 – « C'est très bien de sortir avec quelqu'un du grand groupe, de se marrer avec quelqu'un du grand groupe, mais il faut que ça donne encore plus d'élan au travail. » S9*

Le discours de ces juniors ayant vécu un LMP traduit une difficulté à adhérer à une culture d'entreprise dont la dynamique leur semble reposer sur un « cadrage » des comportements par des principes normatifs, une série complexe de procédures et d'incitations qui tendent à introduire une forme de « domination souple » [Courpasson, 1999] dans l'organisation. *« Il y a un côté manipulation dans ces structures, il y a tout un ensemble de choses, il y a des contreparties, il y a une vie sociale, c'est aussi une façon de contrôler. » S8 – « C'est vrai que le restaurant d'entreprise était génial, pour trois francs six sous vous mangiez comme un prince. Moi, je l'ai toujours dit, le restaurant d'entreprise c'est de la promotion sociale, ça*

joue un rôle très fort chez les salariés, et l'entreprise l'a bien compris puisqu'elle fait un énorme effort là-dessus.» S9.

Cette attitude de distanciation à l'égard de l'entreprise semble également s'articuler à un affaiblissement de la « relation de confiance » qui unissait historiquement les cadres à leur entreprise [Bouffartigue, op. cit.]. *« On n'est plus sur le paternalisme plus ou moins masqué de l'entreprise qui passe son temps à vous rappeler que sans elle vous ne seriez rien. On crée de l'amitié à l'intérieur de la boîte, du collectif, et tout ça vole en éclats aux premières difficultés financières ... En gros, les jeunes diplômés actent de l'attitude de l'entreprise envers l'emploi. Quand on a fait de l'emploi précaire un mode de gestion, et bien il ne faut pas s'étonner que la loyauté des salariés baisse. » S10.*

Ainsi, dans le cadre de marchés internes déstabilisés où les anciennes règles bureaucratiques et les principes claniques sont supplantées par le mécanisme du marché :

- la relation de confiance tend à se transformer en une attitude de défiance ou tout au plus de « loyauté prudente » [Dany, 2001]. *« Moi, d'un point de vue purement personnel, j'estime que la loyauté envers mon employeur s'arrête au niveau de la loyauté de mon employeur envers moi. Donc, de nos jours, faible. » S8* – et se redéfinit dans un sens moins tacite et plus contractualiste. *« Les jeunes sont sans illusions et on s'achemine petit à petit vers une relation contractuelle entre l'entreprise et le salarié, sachant qu'on ne pourra jamais résumer l'acte de travail à une transaction monétaire, on continuera à développer quelque chose mais il y aura toujours une partie de soi qui fera qu'on est extérieur au travail. » S8 ;*

- la dynamique identitaire professionnelle semble de moins en moins séparable de la construction et de la réalisation de soi en tant que personne, comme en atteste le rééquilibrage que ces juniors disent opérer entre leur projet personnel et leur carrière professionnelle. *« J'ai pris beaucoup de recul par rapport à mon activité professionnelle. J'ai toujours été dans les clous, on n'a jamais rien eu à me reprocher. Donc oui, c'est vrai que j'étais plus dans une optique de construction personnelle. » S 8* – *« Je pense que c'est la vie qui est le plus important, c'est-à-dire les amis et tout ce qu'il y a autour du travail. Il y a des gens qui n'ont que le travail dans leur vie. C'est sûr que si ça se passe mal, après ça peut jouer sur leur moral. Moi, c'était le contraire, ça allait bien dehors et dedans ça n'allait pas. Ça me plaisait de moins en moins, et vu comment les choses se passaient, c'est vrai que je n'avais pas grand chose à perdre si ce n'est mon travail, mais mon travail je n'y tenais pas plus que ça. » S12*

2.2. Des vécus contrastés selon la position du cadre au sein de la firme globale

Une seconde segmentation est opérée selon le champ géographique d'action et de responsabilité du cadre. Elle différencie les cadres « globaux », qui participent à la définition et au pilotage des stratégies de globalisation, de ceux dont le champ d'action reste circonscrit au niveau local dans les nouvelles configurations organisationnelles des multinationales. Ces cadres « locaux » ont un statut d'exécutant à la périphérie d'un système dual de GRH qui les prive de perspectives structurées de carrière organisationnelle et ne leur octroie aucun pouvoir de négociation lorsque intervient leur licenciement. A l'inverse, les cadres « globaux » bénéficient, de par leur appartenance aux sphères managériales, d'une séparation négociée dans le cadre d'une relation d'emploi « transactionnelle » où s'accroissent les mobilités.

2.2.1. Les cadres « locaux » (n=14)

Les discours des cadres locaux ayant vécu un LMP convergent pour dénoncer une mise à distance des processus concrets de décisions, entraînant une perte de visibilité au sein de l'organisation qu'accroissent les opérations de restructurations et le renouvellement fréquent des équipes dirigeantes. *« Dès l'arrivée de X [le nouveau PDG] et la fusion, c'est devenu une nébuleuse, on ne savait plus qui faisait quoi. On ne sait plus où on en est, où se prennent les*

décisions, par qui elles sont prises » S 19 - « Les chefs changeaient tous les ans, beaucoup de mobilité, des gens qui arrivaient qu'on ne connaissait pas, qui étaient parachutés pour être chef et puis un an après on ne les voyait plus. » S12

Dans un contexte où l'organisation ne semble plus offrir aux acteurs la possibilité de se situer, le travail arrive de moins en moins à faire sens. Son aboutissement et sa logique semblent échapper aux cadres locaux. *« On demande aujourd'hui à des cadres de travailler alors qu'ils ne comprennent même pas pourquoi. Autrefois, les cadres, on leur expliquait pourquoi, c'est la moindre des choses de comprendre le comment du pourquoi pour travailler un minimum correctement. Maintenant, on leur donne des ordres, un coup on te dit tu vas à droite, un coup on te dit tu vas à gauche. On nous demande de bosser sans savoir où on va. » S11*

La position d'exécutant de ces cadres locaux est par ailleurs accentuée par la mise en œuvre au sein de la firme de pratiques de « segmentation gestionnaire » [Dany op. cit.] opérant une discrimination entre les cadres « repérés » et les « autres ». Ainsi, selon les acteurs locaux, tous les cadres ne bénéficient pas de la même attention de la part de leur entreprise et ne sont pas confrontés aux mêmes perspectives de carrières. *«Moi, j'ai toujours exprimé ma mobilité chez X en leur disant que j'étais prêt à bouger mais bon, aux RH, quand on n'a pas la bonne couleur... parce que chez X ça fonctionne avec des couleurs. C'est-à-dire qu'on repère très rapidement les gens qui ont du potentiel et on leur donne une bonne couleur. Il y a des gens chez X qui grimpent très vite, sur qui on a misé.» S2.*

Ainsi, les cadres locaux pointent-ils un système dual de GRH au sein duquel leur entreprise les place en position de périphérie. *« Il n'y a plus de formation chez les cadres, moi j'avais demandé une formation je ne l'ai jamais eue, il n'y avait pas le temps, donc effectivement, on vous plonge dans la marmite et puis maintenant 'trouve toi-même les moyens d'en sortir avant que l'eau soit chaude', c'est vraiment ça. » S6.*

La position périphérique des cadres locaux les soumet à une forte flexibilité qui s'exprime d'abord en interne pour finir par s'opérer en externe. *« On nous disait : allez y, recherchez dans la bourse à l'emploi. Et puis, on a commencé à nous dire : regardez aussi vers l'extérieur. » S11.*

Le LMP constitue alors l'une des modalités de cette flexibilité externe. Il est vécu par les cadres locaux comme une exclusion : *«Concrètement moi sur mon licenciement en fait à un moment donné je n'étais pas dans les « bonnes cartes », et donc à partir de ce moment là, je pense qu'il [le N+1] a donné le signal pour que je parte. » S2 – « Le licenciement, c'est le canal qui permet de dire vous étiez là sur orbite, on vous rappelle de l'orbite et on vous expulse ailleurs. Il y a dans le LMP une logique d'exclusion programmée, institutionnalisée.» S9.* Les cadres locaux disposent de peu de pouvoir dans la négociation des conditions de leur licenciement, lequel intervient de façon perçue comme très brutale et faisant, selon eux, souvent suite à une tentative « d'éviction »⁷ [Boltanski, 1982]. *«Ils espèrent décourager les gens, les user. C'est vrai que pendant tout ce temps là, comme ils nous mettent la pression, il y a pas mal de gens qui craquent. » S 12.*

Nos interlocuteurs dénoncent alors la violence symbolique et la perversité de ce système qui tente de pousser les cadres à s'exclure eux-mêmes. *« On sape l'individu jusqu'au moment où il perd pied, où sur un plan psychologique, il n'est plus bon à rien, où il dit de lui-même: après tout, je ne suis plus bon pour votre entreprise, c'est vrai, vous avez raison, je n'ai plus ma place parmi vous. » S1.*

2.2.2. Les cadres « globaux » (n=6)

⁷ « Démoralisation » collectivement orchestrée afin de pousser le salarié à la démission.

Le discours des cadres globaux témoigne d'une attitude de légitimation à l'égard du LMP en tant qu'outil de gestion qu'ils ont parfois eux-mêmes utilisé dans un nouveau modèle managérial basé sur le principe du marché. *« Dans beaucoup de cas, ça acte du fait qu'il y a des personnes qui au bout de cinq, six ans de carrière, et bien ils n'ont plus la pêche, ils n'ont plus le jus. Ils connaissent bien la boîte, ils n'en attendent plus grand-chose, ils aimeraient bien un peu se poser, mais se poser, ça veut dire être en décalage comparativement à d'autres salariés. Et le surcoût d'une personne expérimentée par rapport à un jeune diplômé, qui lui va marcher dans le rang, et bien, il est là. Donc généralement, on va proposer à la personne un licenciement pour motif personnel. » S8*

La participation des cadres globaux à la construction et la diffusion d'un nouveau mode de management les place dans un rapport de familiarité avec le LMP. Il y apparaît comme l'outil privilégié d'accélération des mobilités externes, mobilités desquelles ces cadres ne sont pas écartés. Ainsi, l'intégration dans la « sphère globale » des multinationales ne semble pas conférer à ces cadres une stabilité plus forte qu'à ceux positionnés au niveau local. Toutefois, la différenciation opère largement et concerne les conditions dans lesquelles va se dérouler leur départ. En effet, le licenciement des cadres globaux s'apparente à une séparation négociée, intervenant en toute transparence entre initiés qui connaissent les règles du jeu. *« J'ai vite compris les choses, je leur ai dit : Ecoutez, on va pas se fâcher, vous allez me donner tout de suite ce que je souhaite en termes de transaction. Mon départ s'est passé aussi clairement que ça. » S 7*

La transaction apparaît alors au centre du processus de séparation des cadres globaux, elle en constitue le complément indispensable. *« On m'a dit : Bon, est ce que tu serais prêt à accepter un départ ? Mon accord en fait, il était conditionné à comment on orthographie le licenciement, à savoir : combien il y a de zéros après la virgule. Je n'ai pas eu à me plaindre de ce côté-là. » S8.*

La place centrale occupée par la transaction dans le départ des cadres globaux témoigne d'une évolution des contrats psychologiques [Rousseau, 1995] liant le cadre à son entreprise. Ces derniers semblent s'éloigner du domaine « relationnel » pour s'inscrire dans un registre « marchand » où la dimension affective paraît absente. Dans ce contexte, le LMP n'introduit pas de rupture. *« Il n'y a pas de rupture, c'est un divorce par consentement mutuel ». « Moi, j'avais un projet professionnel derrière que je peux mettre en place grâce à cette transaction. Je connais une personne qui sous cette modalité-là a acheté un terrain, construit trois maisons, en a revendu deux et a assuré sa subsistance. Je dirais qu'autant avant ça pouvait être intéressant d'hériter de grand-maman, autant de nos jours, les modalités pour se retrouver à la tête d'une somme importante quand on est jeune, c'est effectivement le licenciement pour motif personnel. » S8*

2.3 Typologie des cadres face au LMP

Le croisement des deux axes de segmentation mis à jour permet de broser les portraits de quatre profil-types de cadres au sein de la firme globale :

Le « senior local »

Héritier des marchés internes de l'époque fordiste, et de la « stabilité polyvalente » qui lui a succédé, le « senior local » se caractérise par des identités professionnelles qui restent fortement ancrées dans une relation d'emploi durable, fondée sur des pratiques de fidélisation des salariés et des règles de promotion génératrices d'un fort lien à une « entreprise communauté » porteuse d'identités et de dynamiques collectives. Dès lors, le LMP, symptomatique d'un nouveau mode de management par le marché, provoque pour ce profil de cadre une rupture identitaire et bien souvent affective. En outre, la position du senior au

niveau local de la firme multinationale le relègue à la périphérie d'un système de GRH dual qui ne lui octroie qu'un faible pouvoir de négociation lorsque intervient son licenciement. Pour ce profil de cadre, le LMP est subi, parfois très violemment. Il est porteur d'un risque de précarité : l'âge de cet ancien cadre du « cœur » de l'entreprise risque de ne pas lui permettre de créer de nouvelles cohérences et rebondir.

Le « senior global » (n=2)

De par son appartenance à une élite de hauts dirigeants confirmés, ce profil de cadre bénéficie d'un fort pouvoir de négociation dans la gestion de son départ. Le LMP, assimilé ici à un départ transactionnel, revêt un caractère bien moins subi que pour le « senior local ». Pour autant, chez ce cadre senior qui demeure attaché aux dimensions collectives qu'il a connues au travers de son expérience des marchés internes, le LMP introduit un champ de contradictions à gérer face à une gestion de l'emploi caractérisée par une forte accélération des mobilités externes.

Le « junior local » (n=7)

Contrairement aux seniors, ce profil de cadre se caractérise par une attitude de distanciation à l'égard de l'entreprise. Ce lien distendu témoigne d'une difficulté à adhérer à une culture d'entreprise perçue comme normative et fait écho à une crise de la relation de confiance sur laquelle s'est historiquement tissé le lien qui unissait les cadres à leur entreprise. Pour ce junior qui tente de s'affranchir des contraintes organisationnelles et d'opérer un rééquilibrage entre ses projets personnels et sa vie professionnelle, le LMP n'introduit pas de rupture identitaire. En revanche, il est subi et porteur d'un risque de précarité pour ces cadres dont la relation d'emploi tend à se rapprocher d'une forme précaire de « flexibilité de marché ».

Le « junior global » (n=4)

De la même manière que le junior local - et à la différence des seniors - ce profil de cadre a développé des identités professionnelles en cohérence avec une relation d'emploi contractuelle. Par ailleurs, à l'image du senior global, et à la différence des cadres locaux, son intégration aux sphères managériales lui offre la possibilité de réaliser des départs transactionnels. Ici, le licenciement n'est pas porteur de précarité car le cadre a les moyens de rebondir. Il pourrait dès lors être utilisé par le salarié pour négocier un départ souhaité de l'entreprise.

Conclusion

Cette communication s'est centrée sur l'étude du LMP en tant que révélateur d'une évolution de la relation d'emploi des cadres dans les grands groupes en France. Elle met à jour un nouveau mode de management basé sur le principe du marché, introduisant une individualisation et une flexibilisation accrues de la relation d'emploi. Sa diffusion dans le contexte socio institutionnel français s'appuie de façon privilégiée sur l'utilisation du LMP en tant que modalité juridique de séparation. En référence aux approches institutionnalistes, ce modèle témoigne d'une accentuation des pressions concurrentielles dans le « cœur » des emplois stables traditionnellement proposés aux cadres dans les grandes entreprises françaises.

Selon nos résultats, ces évolutions de la relation d'emploi ne s'appliquent pas de façon homogène à l'ensemble de la population des cadres. Au contraire, ces mutations génèrent des situations et des vécus professionnels fort contrastés qui témoignent de nouvelles

segmentations au sein de cette population de salariés. Elles rendent ainsi compte d'un affaiblissement de l'homogénéité et des attributs spécifiques qui ont historiquement présidé à la constitution de la catégorie socioprofessionnelle des cadres.

Le premier critère de segmentation, constitué par l'âge, vient questionner la nature du lien du cadre à l'entreprise. Contrairement à leurs aînés qui restent malgré le licenciement qu'ils ont vécu particulièrement attachés à l'entreprise et à ses dimensions collectives, les juniors affichent une attitude plus individualiste et plus distanciée à l'égard de l'entreprise substituant l'image du cadre nomade à celle traditionnelle du cadre maison.

Le second critère de segmentation, constitué par la position des cadres au sein de la firme globale, vient questionner le champ d'autonomie et les modes de gestion historiquement réservés à ces salariés du « cœur » de l'entreprise. Si au niveau global de la firme, les cadres continuent à bénéficier d'une gestion de carrière spécifique et à jouir d'un fort pouvoir de négociation leur permettant de réaliser des départs transactionnels, les cadres du niveau local donnent à voir une image contradictoire : celle d'un cadre exécutant, devant autogérer son parcours au sein de l'organisation et ne disposant d'aucun pouvoir de négociation lorsque intervient son licenciement. Cet axe global/local révèle ainsi une nouvelle forme de structuration de type « cœur-périphérie » dans la gestion des cadres au sein des multinationales. Apparaissant tant dans les vécus des cadres que dans les modes gestionnaires des multinationales, il constitue une nouvelle dimension structurante de la relation d'emploi qui diffère de celles traditionnellement identifiées par la littérature.

Le croisement des deux axes de segmentation nous amène à construire une typologie de cadres permettant de décoder en partie le malaise qui traverse aujourd'hui cette catégorie aux contours flous. Elle pourrait ainsi constituer pour les cadres une grille de lecture des évolutions qui affectent leur vécu professionnel, afin de les aider à en mieux comprendre le sens et leur fournir des repères pour analyser leur situation et guider leur évolution au sein d'un nouveau système de gestion qui leur attribue des positions et des marges de négociation aujourd'hui fort différenciées.

Bibliographie :

- Atkinson J. (1988), « Recent changes in the internal labour market structure of the UK », in Buitelaar, Wout (éd.) *Technology and work*. Aldershot, UK, Avebury
- APEC (2005), « Les cadres en 2005 : quelles réalités ? » *dossier de presse*, 20 septembre
- Boltanski L. (1982), *Les cadres*, Paris, Edition de Minuit
- Bouffartigue P. (2001), Les transformations d'un salariat de confiance, in Bouffartigue P. (sous la direction de), *Cadres : la grande rupture*, Paris, Editions La découverte, p. 35-50
- Bouffartigue P., Gadea C., (2000), *Sociologie des cadres*, Paris, Editions La découverte
- Boyer R. (1993), « The economics of job protection and emerging new capital-labor relations » in Buechteman C. (éd.) *Job security and labor market behavior*, Cornell International Industrial and Labor Relation Report n°23, Ithaca, NY, ILR Press
- Boyer R., Durand J.-P. (1993), *L'après-fordisme*, Paris, Syros
- Brabet J. (2002), « La main invisible des investisseurs institutionnels », *Revue Française de Gestion*, 141, p. 203-204
- Cappelli P. (1999a), *The New Deal at Work : Managing The Market Driven Workforce*, Boston, Harvard Business School Press

- Cappelli P. (1999b), *Employment Practices and Business Strategy*, NY, Oxford: Oxford University Press
- Courpasson D. (1999), *L'action contrainte*, Paris, P.U.F
- Coutrot T. (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* Paris, Editions La Découverte
- Dany F. (2001), « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », in Bouffartigue P. (sous la direction de), *Cadres : la grande rupture*, Paris, Editions La découverte, p. 207-220
- Doeringer P., Michael P., (1971), *Internal labor market and manpower analysis*, New York, M.E. Sharpe
- Falcoz C. (2004), « Cadres à haut potentiel, ou l'obligation de réussite » in Bouffartigue P. (sous la direction de), *Cadres : la grande rupture*, Paris, Editions La découverte, p. 221- 239
- Favereau O. (1989), « Organisation et marché », *Revue Française d'Economie*, I, p.65-96
- Jacoby Sanford M. (1985), *Employing bureaucracy*, New York, Columbia University Press.
- Karvar A., Rouban L., (2004), *Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu*, (sous la direction de), Paris, Editions La Découverte
- Lagarenne, C. et Le Roux M., (2006), « Les licenciements en 2003 : trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour raisons économiques », *Premières Synthèses 11.1, DARES*, Mars
- Mintzberg, H. (1979) *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Osterman P. (1984), « White-collar labor market », in Paul Osterman (éd.) *Internal labor markets*, Cambridge, MA, MIT Press, p. 163-190
- Osterman P. (1988), *Employment futures*, New York, Oxford University Press
- Ouchi W. G. (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, 25, p.129-141
- Perret B., Roustang G., (1993), *L'économie contre la société*, Paris: Edition du Seuil
- Palpacuer F. (1998), « Competitiveness, organizational change and employment: a review of current trends and perspectives », rapport préparé pour la "Task Force on the Country Studies on the Social Dimensions of Globalization », Organisation Internationale du Travail, Genève
- Palpacuer F., Seigneur A., Vercher C., (2005), « Le licenciement pour motif personnel : un dispositif juridique au carrefour des mutations contemporaines de la relation d'emploi », Rapport effectué pour la DARES.
- Pignoni M-T, Zouary P., (2003), Projet de document d'étude pour la DARES : « Le licenciement pour motif personnel, une catégorie juridique aux contours flous et difficiles à cerner par les statistiques administratives »
- Rousseau D. M. (1995) *Psychological contracts in organization: understanding written and unwritten agreements*, Thousands oaks, Sage
- Seigneur A, Palpacuer F., (2005), « Globalisation et emploi : les nouvelles stratégies organisationnelles des multinationales agro-alimentaires en Europe », *Gérer et Comprendre*, 82, P. 23-36

Williamson O. (1975), *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York (NY)

ANNEXE : Caractéristiques de l'échantillon

1. Répartition par secteur et type d'entreprise des 20 entretiens réalisés auprès des DRH-RRH et des anciens salariés cadres

	DRH- RRH	Salariés	Total
Grands Groupes			
Banque-Assurance	2	2	4
Informatique	2	2	4
Télécommunications	1	1	2
Agroalimentaire	2	6	8
Grande distribution	0	2	2
Nouvelles technologies	1	4	5
Autres	2	3	5
Total	10	20	30

2 – Caractéristiques de la population des anciens salariés cadres

Salariés	Secteur	Fonction	Sexe	Age	Contact
Salarié 1	Agroalimentaire	Directeur marque	Féminin	57 ans	Syndicats
Salarié 2	Agroalimentaire	Ingénieur qualité	Masculin	32 ans	Avocats
Salarié 3	Agroalimentaire	Chef produit marketing	Féminin	32 ans	Avocats
Salarié 4	Grande distribution	Directeur de magasin	Masculin	43 ans	Syndicats
Salarié 5	Grande distribution	Chef de secteur	Masculin	48 ans	Syndicats
Salarié 6	Agroalimentaire	DRH	Masculin	56 ans	Réseaux
Salarié 7	Aéronautique	DRH	Masculin	38 ans	Réseaux
Salarié 8	Conseil	RRH	Masculin	31 ans	Réseaux
Salarié 9	BTP	Juriste	Masculin	30 ans	Réseaux
Salarié 10	Conseil	RRH	Masculin	29 ans	Réseaux
Salarié 11	Nouvelles technologies	Informaticien	Masculin	52 ans	Syndicats
Salarié 12	Nouvelles technologies	Informaticien	Masculin	30 ans	Syndicats
Salarié 13	Services aux collectivités	DRH	Masculin	50 ans	Réseaux
Salarié 14	Nouvelles technologies	Informaticien	Masculin	30 ans	Réseaux
Salarié 15	Nouvelles technologies	Ingénieur en électronique	Masculin	39 ans	Réseaux
Salarié 16	Agroalimentaire	Directeur communication	Masculin	57 ans	Syndicats
Salarié 17	Agroalimentaire	Cadre	Masculin	43 ans	Réseaux

Salarié 18	Tourisme	commercial	Féminin	33 ans	Réseaux
Salarié 19	Banque-Assurance	Juriste	Féminin	49 ans	Syndicats
Salarié 20	Banque-Assurance	Chef de projet	Féminin	34 ans	Syndicats