

Lambert Lanoë

L'encadrant empêché de manager

L'organisation contre
le management

Éloignement de la scène du travail, dilution des responsabilités, saturation d'objectifs, réduction de l'autonomie : les syndromes macro, méso et micro-organisationnels d'empêchement du travail d'encadrement.

Les mondes du travail ont profondément été transformés ces cinquante dernières années. Et s'il y a bien une fonction où l'on doit apprendre à s'adapter à l'évolution et aux contraintes de son environnement, c'est celle d'encadrant de proximité. Si l'on s'accorde généralement sur le fait que l'encadrement de proximité représente le premier niveau hiérarchique d'une organisation, la population des encadrants de proximité ne constitue toutefois pas une catégorie socioprofessionnelle homogène. En effet, la catégorie regroupant les postes de chargés d'encadrement, et plus particulièrement d'encadrement de proximité, ne présente que peu d'unité socioprofessionnelle, tant elle regroupe de catégories de salariés distinctes. Occupant une strate hiérarchique située entre la population opérationnelle et les cadres, ces encadrants se voient bien souvent définis par un « ni-ni », car n'étant ni cadres ni opérateurs.

Lambert Lanoë est expert auprès des CSE, DEGEST, et chercheur associé au LEMNA, Université de Nantes.



Le rôle de l'encadrant est donc entendu comme un ensemble d'attentes déterminées à la fois par le prescripteur de l'activité, par l'environnement de travail et par le récepteur.

À l'instar de cette catégorie, les conditions d'organisation mises en œuvre par les encadrants de proximité au sein d'un collectif peuvent être très hétérogènes selon la définition de la fonction occupée. Cette hétérogénéité reflète le périmètre et le degré de responsabilité accordé ainsi que les activités à réaliser, et représente, de fait, un élément majeur de différenciation des modalités au sein desquelles les acteurs vont mettre en œuvre leurs fonctions. Peu d'encadrants se contentent en effet de se décrire comme managers, mais qualifient leur occupation par référence à l'activité qu'ils encadrent (Hales, 1986, p. 110). Le travail réalisé par les encadrants au quotidien est ainsi lié, d'une part, au travail prescrit par l'organisation (ce qu'elle attend d'eux) et, d'autre part, au travail réel (ce qu'ils font vraiment)¹. Et le travail du manager consiste à « agir » (Hubault, 2009), à orienter une action dont l'efficacité dépend des autres. En ce sens, si encadrer c'est travailler, selon Gomez (2013, p. 172-173), l'expérience du travail articule trois dimensions – objective, collective et subjective – auxquelles n'échappe pas le manager de proximité. Le rôle de l'encadrant est donc entendu comme un ensemble d'attentes déterminées à la fois par le prescripteur de l'activité, par l'environnement de travail et par le récepteur (c'est-à-dire l'encadrant lui-même).

Malgré l'hétérogénéité de cette catégorie, un phénomène touche cette population depuis plusieurs années, celui de la « désaffection » pour la fonction d'encadrant de proximité. Selon une étude récente d'OpinionWay², 41 % des managers considèrent leur fonction comme inutile dans le monde du travail actuel et 62 % des non-managers ne souhaiteraient pas le devenir s'ils en avaient la possibilité. Plusieurs facteurs peuvent expliquer l'origine de cette désaffection : travail d'encadrement plus ardu ; surcroît de

1- Cette distinction renvoie aux deux grands modèles qui décrivent l'activité d'encadrement, à savoir le modèle « fonctionnaliste » de Fayol (1916) – qui conçoit les rôles du manager comme dépendants des objectifs de l'organisation et nécessairement prescrits par la hiérarchie – et le modèle « interactionniste » de Mintzberg (1973) – qui voit dans le travail d'encadrement une activité peu prescrite, qui évolue au gré de la situation.

2- Étude OpinionWay, « être manager fait-il toujours rêver ? », octobre 2018.





travail et de complexité ; cadrage plus étroit des processus, des objectifs et des moyens à disposition des managers opérationnels ; manque de marge de manœuvre et de délégation ; manque d'accompagnement et de formation pour assumer leur rôle ; manque de soutien de la hiérarchie et des fonctions supports dans les problématiques quotidiennes ; éloignement du terrain et manque de temps à consacrer à l'animation des équipes qu'ils encadrent.

Plus largement, les travaux de recherche qui s'intéressent aux conditions de travail des encadrants, et tendent à démontrer sa dégradation, font état d'un « empêchement » du management (Desmarais, 2010 ; Detchessahar, 2011). En effet, certaines caractéristiques des organisations contemporaines empêchent ce dernier de « *piloter et animer une action collective finalisée* » (Detchessahar, 2011, p. 102). Ce phénomène d'empêchement du management peut être rapporté au concept de « gestionnarisation³ » des organisations, où l'hypertrophie gestionnaire transforme le rôle du manager de proximité. Il est ainsi possible d'établir un lien entre une approche sociologique faisant état d'un « management stratégique empêchant » (Dujarier, 2015) et une approche gestionnaire faisant le constat d'un « management opérationnel empêché » (Detchessahar, 2011). Dans la continuité de ces travaux, la recherche résumée dans cet article s'est basée sur l'observation structurée du travail d'encadrants de proximité, c'est-à-dire sur le chronométrage et l'analyse des activités réalisées par ces derniers, en prenant en note, minute après minute, tout ce qu'ils accomplissent et expriment au cours de leurs journées de travail. Sur la base de ces observations, il est possible de définir le phénomène d'empêchement du management au regard de trois syndromes organisationnels.

Tout d'abord, la multiplication des objectifs fixés aux

La multiplication des objectifs fixés aux encadrants ne permet plus de les hiérarchiser.

3- Qui peut être définie comme la « *naturalisation d'une logique gestionnaire qui devient dès lors l'aune de vérité à laquelle toute activité doit se plier* » (Robert, 2014, p. 209). Autrement dit, il s'agit d'un processus où la logique gestionnaire s'impose comme une évidence et prend le pas sur celle de l'activité, conduisant alors à un renversement de priorité entre l'activité gérée et l'outil de sa gestion.





Plutôt que d'animer le travail, l'activité d'encadrement consiste de plus en plus à alimenter et contrôler des machines qui sont supposées réaliser l'activité d'encadrement.

encadrants (maîtrise des coûts, accroissement de la productivité, service au client, qualité, sécurité, flexibilité, réactivité, innovation...) ne permet plus de les hiérarchiser : tous positionnés au même niveau, il n'est plus possible de discerner ceux qui ont plus ou moins d'importance. Cette situation conduit non seulement à l'émergence d'injonctions paradoxales pour l'encadrant, mais surtout à ce que ce dernier s'épuise, en vain, à chercher à satisfaire l'ensemble de ces objectifs de façon simultanée. Dès lors, l'accroissement continu des objectifs à atteindre et des indicateurs à remplir favorise le sentiment que le travail se réduit aux chiffres. Et dans une telle situation, certains encadrants s'extirpent de la difficulté à travers diverses stratégies de contournements visant à camoufler, déformer et travestir la réalité, autrement dit, en « truquant » les chiffres. On constate ici un syndrome macro-organisationnel de « quantophrénie » ayant pour principale conséquence, d'une part, d'amener les encadrants de proximité à ne plus se reconnaître dans l'activité qu'ils encadrent et réalisent au quotidien et, d'autre part, de menacer l'organisation dans son ensemble qui s'appuie sur un management de la performance artificiellement affranchi de la réalité.

Face à ce premier syndrome, les encadrants voient la dimension gestionnaire de leur activité prendre de plus en plus de place dans leur quotidien. En effet, non seulement ils consacrent entre un quart et un tiers de leur temps de travail journalier à entretenir et alimenter des « machines de gestion », mais ils doivent aussi jongler avec plus d'une vingtaine de logiciels différents pour piloter l'activité qu'ils encadrent. Et lorsque ces encadrants parviennent à s'extirper de ces activités de gestion, on constate qu'ils passent entre un cinquième et un tiers de leur temps en réunion... mais que celles-ci se déroulent rarement avec leurs équipes et concernent encore plus rarement les problématiques du travail qu'ils doivent pourtant piloter au quotidien. Dans ce contexte, le travail d'encadrement change de nature : plutôt que d'animer le travail, l'activité d'encadrement consiste de plus en plus à alimenter et contrôler des machines qui sont supposées réaliser elles-mêmes l'activité





d'encadrement des équipes, *via* les indicateurs. De ce fait, au travail vivant des encadrants se substitue le travail mort des machines de gestion. Et, accaparés par des réunions chronophages tournées vers des enjeux externes au métier, ces encadrants doivent de plus en plus se concentrer sur des problématiques gestionnaires éloignées des enjeux, des difficultés, et des besoins propres aux conditions de réalisation du travail et de son animation. Par conséquent, le syndrome macro-organisationnel de « quantophrénie » est à l'origine d'un syndrome méso-organisationnel de « gestionnite » où le collectif de travail se trouve isolé, leurs encadrants étant happés vers d'autres exigences que celles de l'activité, de son soutien et de son animation.

Enfin, le rôle du manager de proximité, qui consiste à mettre en évidence les écarts entre le travail prescrit et le travail réel, est rarement reconnu à sa juste valeur dans l'entreprise. En effet, ce travail de régulation réalisé par les encadrants, bien que particulièrement complexe et indispensable à l'organisation, n'est pas toujours reconnu comme tel et demeure bien souvent indicible : soit il suppose de déroger à la règle et ne peut donc pas être reconnu comme légitime ; soit, plus généralement, il repose sur un ensemble de « micro-activités » managériales qui ne sont même pas perçues comme des actions professionnelles et demeurent invisibles à la fois aux yeux de l'encadrement supérieur, mais aussi à ceux des agents qu'ils encadrent. Dans une telle situation, et à défaut de soutien de la part de la ligne hiérarchique, le risque est une perte de motivation et d'engagement de ces derniers, associée à une amplification du phénomène de désaffection pour la fonction d'encadrant de proximité. L'organisation présentant les symptômes d'une forme de « quantophrénie », qui conduit le collectif de travail à souffrir d'un genre de « gestionnite », génère ainsi un syndrome micro-organisationnel d'« invisibilisation » du travail réalisé par les encadrants. En conséquence, le manque de (re)connaissance du travail réalisé impacte ces derniers dont les injonctions et prescriptions sont en incohérence avec la représentation qu'ils se font de leur rôle dans l'activité.

Le rôle du manager de proximité, qui consiste à mettre en évidence les écarts entre le travail prescrit et le travail réel, est rarement reconnu à sa juste valeur.





Les « empêchements du management » se manifestent donc à différents niveaux de l'entreprise.

Les « empêchements du management » se manifestent donc à différents niveaux de l'entreprise (macro, méso et micro-organisationnels) et ont pour conséquence d'éloigner le manager de la scène du travail de ses équipes ; ce qui favorise ainsi incompréhensions, conflits, dysfonctionnements, démotivation et risques professionnels. Ces empêchements se suivent, se combinent et peuvent se renforcer si l'entreprise n'agit pas à la source, c'est-à-dire sur l'organisation du travail. En effet, ces syndromes étant liés par des relations systémiques, toute gestion isolée et cloisonnée de l'un d'entre eux est susceptible d'en faire émerger d'autres. Dès lors, il semble opportun de comprendre la manière dont ces syndromes influent les uns sur les autres afin de déterminer une façon d'agir conjointe, plutôt que de chercher à les limiter indépendamment. L'éloignement de la scène du travail, la dilution des responsabilités, la saturation d'objectifs détaillés, et la réduction considérable de l'autonomie sont venus éroder les capacités du « manager de proximité » à prendre en charge les tensions du travail et l'animation de ses équipes, engendrant une diminution de l'attractivité pour l'activité d'encadrement, et un accroissement du mal-être de ceux qui occupent cette position sociale déconsidérée.

Bibliographie

ARENDDT, Hannah. *Condition de l'homme moderne*, Pocket, 1958, coll. « Agora » (édition de 2004) ; DESMARAIS, Céline et al. *Cadres en difficulté et contrat psychologique – Quatre regards sur le cadre en difficulté*, Les recherches en partenariat IREGE/APEC, 2010, coll. « Les modes de gestion des cadres en difficulté » ; DETCHESSAHAR, Mathieu. « Management et santé » et « Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », *Revue française de gestion*, n° 214, 2011, p. 65-68 et 89-105 ; DUJARIER, Marie-Anne. *Le management désincarné – Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, 2015 ; FAYOL, Henri. *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1916 (édition de 1999) ; GOMEZ, Pierre-Yves. *Le Travail invisible – Enquête sur une disparition*, François Bourin, 2013. HALES, Colin. « What do managers do ? A critical review of the evidence ? », *Journal of Management Studies*, n° 23, 1986, p. 88-115 ; HUBAULT, François. « Le travail de management », *Économie et management*, n° 130, 2009, p. 36-41 ; LANOË, Lambert. *L'organisation contre le management : le rôle de régulation du manager de proximité et ses empêchements*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, 2019 ; MINTZBERG, Henry. *Le manager au quotidien – Les 10 rôles du cadre*, Les Éditions d'Organisation, 1973 ; ROBERT, Pascal. « Critique de la logique de la "gestionnarisation" », *Communication & Organisation*, n° 45, 2014, p. 209-222.





Jonathan Cadot

Les enjeux du passage cadre

Libres propos

S'agissant de fonctions d'expertise technique ou de fonctions de management en situation de responsabilité et d'animation d'une équipe, la fonction de cadre revêt des réalités très différentes.

Paradoxalement, le Code du travail ne donne pas de définition précise et générale du statut « cadre » et l'appréhende de manière différente selon le sujet en cause. C'est notamment le cas en matière de : durée du travail, collègues électoraux pour les élections professionnelles, accords collectifs catégoriels, composition des sections du conseil de prud'hommes, avec l'existence d'une section spécifique au personnel d'encadrement.

Au-delà du Code du travail, l'impact d'un passage cadre devra être appréhendé au regard des conventions collectives et accords collectifs applicables. Les partenaires sociaux ont d'ailleurs jugé utile de conclure un nouvel accord national interprofessionnel (ANI), le 28 février 2020, portant diverses orientations pour les cadres. Le dernier ANI relatif au personnel d'encadrement datait du 13 avril 1983. En effet, ces dernières années, la fonction de « cadre » a profondément évolué, notamment

Jonathan Cadot est avocat en droit social, Lepany & Associés.

Cadres / Octobre 2022





en raison des changements de l'environnement économique marqué, en particulier, par la globalisation et les nouvelles technologies. Or, malgré l'augmentation de la proportion du nombre de cadres dans les entreprises, il s'agit toujours d'une forme de marqueur social, que ce soit à l'occasion d'une embauche ou lors d'une évolution professionnelle au sein de l'entreprise. Une occasion de rappeler les intérêts et enjeux attachés au statut cadre.

I. De nouveaux droits

1. Droits attachés aux salariés

Ces dernières années, la fonction de « cadre » a profondément évolué, notamment en raison des changements de l'environnement économique.

1.1. Statut cadre et différences de traitement expressément prévues dans le Code du travail

Au regard des responsabilités et des missions attachées aux fonctions cadre, le législateur a entendu prévoir des différences de traitement relatives à la période d'essai et à la durée du travail. C'est en ce sens qu'il est prévu une période d'essai pouvant aller jusqu'à quatre mois pour les cadres, contre deux mois pour les ouvriers et les employés et trois pour les agents de maîtrise et les techniciens (article L. 1221-19 du Code du travail), sans compter la possibilité d'un renouvellement pour porter la période d'essai au maximum à huit mois (article L. 1221-21 du Code du travail). Bien entendu, ces durées de périodes d'essai prévues par la Loi devront s'articuler avec les dispositions conventionnelles applicables. La loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000, dite loi « Aubry II », était venue créer des règles d'aménagement du travail propres aux cadres en consacrant une section du chapitre II du Code du travail à la durée du travail intitulée « Dispositions particulières relatives aux cadres ». C'est ainsi qu'était institué le statut de cadre dirigeant, de cadre intégré, de cadres autonomes, pouvant être soumis à une convention de forfait en heures ou en jours (anciens articles L. 212-15-1 et suivants du Code du travail). Si le statut de cadre dirigeant, qui exclut ce dernier de la plupart des dispositions en matière de durée du travail, reste réservé aux cadres (article L. 3111-2





du Code du travail), il sera observé qu'au fil du temps le législateur a entendu ouvrir les dispositifs d'aménagement réservés aux cadres à d'autres salariés. C'est ainsi que le Code du travail ne contient plus de section propre à la durée du travail des cadres, mais une section intitulée « Convention de forfait ». Désormais, « *les salariés qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi* » peuvent conclure, sous certaines conditions, une convention de forfait en heures (article L. 3121-56 du Code du travail). Quant aux « *salariés dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps pour l'exercice des responsabilités qui leur sont confiées* », ils sont susceptibles d'être soumis à une convention de forfait en jours (article L. 3121-58 du Code du travail).

1.2. Le statut cadre à l'épreuve du principe d'égalité de traitement

La jurisprudence rappelle régulièrement que « *la seule différence de catégorie professionnelle ne saurait en elle-même justifier, pour l'attribution d'un avantage, une différence de traitement entre les salariés placés dans une situation identique au regard dudit avantage, cette différence devant reposer sur des raisons objectives dont le juge doit contrôler concrètement la réalité et la pertinence* » (Cass. soc., 20 février 2008, n° 05-45.601 ; Cass. soc., 1^{er} juillet 2009, n° 07-42.675). Pourtant bon nombre de conventions collectives, accords d'entreprise, ou usages d'entreprise accordent des avantages particuliers aux cadres. Dans ces conditions, il convient de vérifier que l'octroi d'un avantage particulier pour les cadres se justifie objectivement. Selon la Cour de cassation, « *repose sur une raison objective et pertinente la stipulation d'un accord collectif qui fonde une différence de traitement sur une différence de catégorie professionnelle, dès lors que cette différence de traitement a pour objet ou pour but de prendre en compte les spécificités de la situation des salariés relevant d'une catégorie déterminée, tenant*

Le Code du travail ne contient plus de section propre à la durée du travail des cadres.





notamment aux conditions d'exercice des fonctions, à l'évolution de carrière ou aux modalités de rémunération » (Cass. soc., 8 juin 2011, n° 10-14.725). C'est ainsi qu'il a été jugé que :

Prendre en compte les spécificités de la situation des salariés relevant d'une catégorie déterminée, tenant notamment aux conditions d'exercice des fonctions, à l'évolution de carrière ou aux modalités de rémunération .

- L'octroi de congés conventionnels supplémentaires aux cadres peut se justifier par le fait que ces derniers sont assujettis à un forfait annuel en jours donc à l'accomplissement d'un temps de travail supérieur (Cass. soc., 28 mars 2012, n° 11-12.043).

- Les différences de traitement instituées par la convention collective Syntec entre ingénieurs et cadres et employés, techniciens et agents de maîtrise étaient présumées justifiées en ce qui concerne :

– les montants de l'indemnité conventionnelle de licenciement,

– les majorations pour travail de nuit, travail du dimanche et travail des jours fériés,

– les montants et durées d'indemnisation pour incapacité temporaire de travail,

– la prise en charge des frais de déplacement et de voyage professionnels.

(Cass. soc., 27 janvier 2015, n° 13-22179) ;

- Une « prime de treizième mois, qui n'a pas d'objet spécifique étranger au travail accompli ou destiné à compenser une sujétion particulière, participe de la rémunération annuelle versée, au même titre que le salaire de base, en contrepartie du travail à l'égard duquel les salariés cadres et non-cadres ne sont pas placés dans une situation identique. » (Cass. soc., 26 septembre 2018, n° 17-15101) ;

- « En raison des particularités des régimes de prévoyance couvrant les risques maladie, incapacité, invalidité, décès et retraite, qui reposent sur une évaluation des risques garantis, en fonction des spécificités de chaque catégorie professionnelle, prennent en compte un objectif de solidarité et requièrent dans leur mise en œuvre la garantie d'un organisme extérieur à l'entreprise, l'égalité de traitement ne s'applique qu'entre les salariés relevant d'une même





catégorie professionnelle. » (Cass. soc., 9 juin 2021, pourvoi n° 19-23.656) ; Il n'est pas sérieusement contesté et contestable que le statut cadre ouvre droit à des avantages et droits supplémentaires. En revanche, dans d'autres domaines, le statut cadre ne génère plus forcément de droits supplémentaires. C'est ainsi que, depuis juillet 2019 et la fusion de l'Arrco et de l'Agirc en un seul régime, la distinction entre les cadres et les non-cadres n'existe plus en ce qui concerne les cotisations de retraite complémentaire, le niveau de salaire, seul, influant sur le montant de la future retraite complémentaire.

2. Représentation du personnel et droit syndical

Le statut cadre va également avoir un impact dans le domaine du droit collectif, que ce soit notamment en matière de :

- représentation du personnel avec :
 - la création d'un collège cadre dans les entreprises de 500 salariés en présence de 25 ingénieurs, chefs de service et cadres administratifs, commerciaux ou techniciens assimilés sur le plan de la classification (article L. 2314-11 du Code du travail),
 - l'obligation qu'un membre de la commission économique du CSE soit cadre (article L. 2315-47 du Code du travail),
 - un cadre représentant du CSE au sein du conseil d'administration dans les sociétés comptant trois collèges électoraux (article L. 2312-72 du Code du travail) ;

- négociation collective avec la possibilité de conclusion d'accord catégoriel contenant des mesures spécifiques au personnel d'encadrement avec une appréciation de la représentativité des organisations syndicales au sein du collège considéré ;

- compétence du conseil de prud'hommes, une section étant réservée au personnel d'encadrement pour tenir compte des spécificités des cadres.

Depuis juillet 2019 et la fusion de l'Arrco et de l'Agirc en un seul régime, la distinction entre les cadres et les non-cadres n'existe plus en ce qui concerne les cotisations de retraite complémentaire.





II. Un statut induisant des devoirs et des contraintes supplémentaires

1. La délégation de pouvoirs

La détention d'une délégation de pouvoirs est souvent l'apanage des salariés assumant des fonctions de cadre. Pour autant, tous n'ont pas de délégation de pouvoirs. La jurisprudence de la Cour de cassation qui a défini les conditions de validité des délégations de pouvoirs n'est nullement venue prévoir que le salarié délégataire bénéficiait du statut cadre. C'est ainsi que le délégataire doit avoir reçu et être doté :

Les conditions requises pour bénéficier d'une délégation de pouvoirs induisent, dans la plupart des cas, que le salarié sera cadre.

- des compétences nécessaires à l'exercice des prérogatives qui lui sont confiées,
- de l'autorité (le délégataire doit disposer d'un pouvoir de commandement suffisant pour pouvoir donner des directives aux salariés placés sous son autorité) ;
- des moyens nécessaires pour exercer les missions qui lui sont confiées (Cass. crim., 8 décembre 2009, n° 09-82.183).

Ainsi, le délégataire doit détenir un pouvoir de décision dans le domaine où il bénéficie d'une délégation, ce qui justifie en contrepartie le transfert de responsabilité pénale dans le domaine en cause. On comprend rapidement que les conditions requises pour bénéficier d'une délégation de pouvoirs induisent, dans la plupart des cas, que le salarié sera cadre.

2. L'obligation de liberté d'expression

Les cadres, comme tous les salariés, bénéficient d'un droit à la liberté d'expression qui constitue une liberté fondamentale. La Cour de cassation a régulièrement rappelé que *« sauf abus, le salarié jouit, dans l'entreprise et en dehors de celle-ci, de sa liberté d'expression [...] il ne peut être apporté à celle-ci que des restrictions justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché »* (Cass. soc., 14 décembre 1999, n° 97-41995)





Toutefois, la libre expression des cadres dans l'entreprise reste plus contrainte que celle des autres salariés au regard de leurs responsabilités dans l'entreprise. En ce sens, la distribution de tracts d'opposition à une réforme pédagogique par le directeur d'une école de musique aux parents des élèves a pu être considérée comme un abus de la liberté d'expression dès lors que cette prise de position pouvait avoir des incidences négatives sur la survie même de l'association (CA. Versailles, 17 janvier 2003). De même « *si un cadre dirigeant est en droit de donner son opinion et d'émettre des critiques [...] il lui appartient de les formuler avec mesure tant dans la forme que sur le fond et dans le seul intérêt de l'entreprise en évitant de nuire à sa bonne marche* » (CA Montpellier, 10 octobre 2001).

L'abus n'est pas caractérisé s'agissant de tracts à la sortie d'une entreprise mettant en cause la direction managériale de l'entreprise à l'aide de termes vifs, ironiques et critiques (Cour de cassation, 23 septembre 2009, n° 08-42201) ou, encore, d'une lettre ouverte des salariés d'une maison de retraite à leur directrice (Cass., soc., 12 novembre 1996, n° 94-43.859). Plus récemment, la Cour de cassation a rappelé que « *l'expression par le salarié de son désaccord sur les modalités d'intégration de Newedge au sein de la Société générale et notamment sur le transfert des comptes de compensation de [Localité 3] à [Localité 2] était au cœur des reproches faits par l'employeur et, constaté qu'aucun des éléments versés aux débats ne démontrait que le salarié se fut exprimé sur ce désaccord dans des termes outranciers ou injurieux, [l'arrêt a retenu] que l'intéressé n'a pas abusé de sa liberté d'expression et que son licenciement est sans cause réelle et sérieuse* » (Cass. soc., 16 février 2022, n° 19-17871). La portée de l'abus de liberté d'expression d'un cadre est, en définitive, centrée sur l'atteinte au bon fonctionnement de l'entreprise. Bien entendu, sera pris en considération le respect par le salarié de son obligation de loyauté – laquelle s'apprécie également, et de façon différente, selon la nature des fonctions occupées par l'auteur des propos en cause et leur réper-

La libre expression des cadres dans l'entreprise reste plus contrainte que celle des autres salariés au regard de leurs responsabilités dans l'entreprise.





cussion sur l'entreprise. Dans le cas d'un abus caractérisé et constaté, l'employeur a la possibilité de sanctionner disciplinairement le salarié fautif. L'abus est susceptible de constituer une cause réelle et sérieuse de licenciement qui peut aller jusqu'à la faute grave.

Au-delà de la question d'encadrement de la liberté d'expression des cadres, leur obligation de loyauté à l'entreprise – obligation inhérente au contrat de travail – est beaucoup plus strictement appréciée et contrôlée que celle des non-cadres, au regard de leur place et de leurs responsabilités au sein de l'entreprise.

La tentation est grande pour certains de militer pour que le personnel d'encadrement soit soumis à un statut assimilé à celui des travailleurs indépendants.

III. Les spécificités du statut du cadre ne doivent pas remettre en cause son statut de salarié

La tentation est grande pour certains de militer pour que le personnel d'encadrement – à tout le moins certains cadres – soit soumis à un statut assimilé à celui des travailleurs indépendants afin de les exclure des droits attachés à la qualité de salarié, ce qui remettrait en cause le critère du lien de subordination juridique. Certes, cela répond pour partie à l'aspiration de cadres à la recherche de toujours plus d'autonomie et d'indépendance qui considèrent un peu hâtivement que la structure du salariat est bien trop contraignante. Toutefois, les garanties et avantages attachés au salariat sont tels qu'une évolution en ce sens doit être fermement combattue – sans compter que l'avènement du statut de travailleur indépendant rendrait le passage du statut non-cadre au statut cadre des plus délicat. Le cadre doit continuer, certes avec ses spécificités, de bénéficier du statut de salarié au regard qui existe avec son employeur.

