

Joan LE GOFF,

Professeur des Universités,
IAE Paris-Est-IRG, Université Paris-Est Créteil

Brigitte PEREIRA

Professeur de droit, HDR,
EM Normandie Business School, METIS LAB

Culture « *fun* et pro » au travail et liberté d'expression du salarié : un éloge involontaire de la normalisation managériale ?

Résumé : cette étude porte sur la liberté d'expression des salariés et la normalisation managériale. Elle met en perspective deux dimensions, celle du droit et celle de la sociologie. Elle traite plus particulièrement de la récente affaire « Fun &Pro » relative à la condamnation d'une entreprise pour avoir licencié un cadre-salarié ayant refusé la culture déviante de l'organisation. Envisageant l'évolution de cette affaire sur le plan du droit, la portée de l'affaire est mise en évidence sur le plan sociologique : entre liberté d'expression et lien de subordination des salariés, les entreprises sont susceptibles d'être confortées dans l'accroissement de la normalisation managériale.

Mots-clés : Culture d'entreprise – Droit – Liberté d'expression – Management – Normalisation

« Fun and Pro » culture at work and employee freedom of expression: Unwitting praise of managerial standardization?

Abstract: This study looks at employees' freedom of expression and managerial standardization. It puts into perspective two dimensions, that of law and that of sociology. It focuses on the recent “Fun &Pro” case, in which a company was found guilty of dismissing an employee-manager who had rejected the organization's deviant culture. Considering the legal evolution of this case, its sociological significance is highlighted: between freedom of

expression and the subordination of employees, companies are likely to be encouraged to increase managerial standardization.

Keywords: Corporate culture – Law – Freedom of expression – Management – Standardization

Introduction

Un cadre travaillant dans une société de conseil doit-il être *fun* pour être « pro » ? Le 30 janvier 2024, la Cour d'appel de renvoi de Paris a rendu un arrêt ordonnant la réintégration d'un salarié au sein de l'entreprise qui l'avait licencié en 2015 pour insuffisance professionnelle, en condamnant en outre l'employeur à lui verser 496 000 € d'indemnités. Cette affaire a connu un certain écho médiatique, en France comme à l'étranger, la presse mettant en avant le montant reçu – devenant « un pactole » d'un demi-million dans des titres en quête de spectaculaire – mais soulignant surtout les raisons du renvoi, jugées étonnantes. En effet, le plaignant s'était vu reprocher un « désalignement culturel » vis-à-vis des valeurs prônées par l'entreprise, qualifiées de « *fun et pro* », formule caricaturale qui a facilité leur mise en exergue dans les articles consacrés au sujet, comme si y étaient condensés les babyfoots mis à disposition par les start-ups ou les *chief happiness officers* et autres *feel good managers* des grands groupes sous influence nord-américaine.

Au-delà du cas d'espèce et du sensationnalisme du fait divers, pourquoi cette affaire est-elle importante ? Est-ce parce que, comme l'avance l'avocat en charge du dossier, « elle montre bien que l'employeur, à travers ses techniques de management, ne peut pas faire tout et n'importe quoi ; il ne peut pas s'immiscer dans la vie privée et en tout cas imposer des excès aux salariés sous prétexte du lien de subordination » (Bongrand et Boccara, 2024) ? Ou bien est-ce au contraire parce qu'elle démontre que l'entreprise avait de bonnes raisons managériales de se séparer de cet employé et que cet arrêt va renforcer les pratiques de gestion qu'il prétend justement résorber ?

Cette contribution présente alors l'originalité de combiner les perspectives juridique et sociologique sur cette récente affaire en s'inscrivant dans l'évolution de la pratique des juges qui vise à protéger les libertés des salariés, mais également à tenir compte des nécessités de l'entreprise. Si on retient que la culture de l'entreprise ne peut démesurément empiéter sur les droits des salariés, cette affaire montre aussi la potentialité des entreprises à construire des nouvelles normes managériales susceptibles d'accroître la surveillance des salariés.

Afin d'y voir plus clair et de trancher, cette contribution propose de faire le point sur le volet juridique du dossier (1), en reprenant tout d'abord le fil de l'affaire de son origine en 2014 à son dénouement en 2024 avant d'analyser les motivations de l'arrêt de la Cour d'appel et la manière dont les juges tentent de concilier intérêt de l'entreprise et libertés de l'employé . Dans un second temps, c'est la dimension managériale des pratiques contestées qui sera examinée (2), notamment pour la rattacher à l'extension de la normalisation des conduites des cadres et des consultants par les entreprises. La dernière section soulignera comment l'arrêt conclusif ne peut que, paradoxalement, conforter les employeurs dans leurs pratiques et les

rendre à l'avenir simplement plus prudents dans la mise en œuvre de licenciements pour des motifs similaires.

1. L'approche judiciaire de l'excès managérial : la protection de la liberté d'expression du salarié

Le procès aura duré plus de neuf ans. La décision *Fun & Pro* rendue par la Cour d'appel de renvoi de Paris le 30 janvier 2024 (n° 23/00942), condamne l'excès managérial consistant à forcer la sociabilité sous couvert de promouvoir une collaboration festive à l'aide de séminaires et d'apéritifs de cohésion d'équipes. Ce brouillage entre vie professionnelle et vie privée des salariés débouche sur des abus de la part des entreprises que les juges relèvent à travers la protection de la liberté d'expression des salariés.

Il est important de relater l'ensemble des éléments de cette affaire (1.1.), pour saisir le message donné par les juges : droit fondamental, la liberté d'expression se traduit également à travers le comportement consistant à refuser un style de management déviant. La violation de la liberté d'expression contamine tous les autres motifs qui sont susceptibles de justifier le licenciement. Ainsi, la recherche de l'équilibre entre les intérêts de l'entreprise et les libertés individuelles est contrôlée à travers la légitimité du but poursuivi par l'employeur et la proportionnalité des mesures qu'il prend. Dès lors, l'abus de l'employeur consistant à imposer des comportements et attitudes attentatoires à la sphère personnelle débouche sur la nullité du licenciement (1.2.).

1.1. La progression de l'affaire « Fun & Pro »

Un salarié a été engagé en contrat à durée indéterminée en 2011 par la SAS Cubik Partners, en qualité de consultant sénior en forfait jours. Trois ans plus tard, en février 2014, il est promu directeur. Il ne partageait pas les apéritifs et séminaires de fin de semaine au cours desquels les associés pratiquaient des brimades, usaient de sobriquets et de caricatures affichées dans les bureaux, promouvaient la promiscuité et une alcoolisation à outrance. Il a pris ses distances avec la politique « *fun et pro* » de l'entreprise. Le 19 février 2015, il a signalé des faits de harcèlement moral et ses conditions de travail difficiles. Or, à peine cinq jours après la dénonciation formulée par le salarié, celui-ci fait l'objet d'une procédure de licenciement. Il a été renvoyé pour insuffisance professionnelle par lettre du 11 mars 2015. Lui sont reprochés des manquements managériaux, une incapacité à travailler avec ses collègues directeurs et les associés, une mésentente avec les équipes, des exclusions régulières de la part des clients et, enfin, un « désalignement culturel » profond avec la politique interne, dite « *fun et pro* ».

Le salarié sollicite alors la nullité de son licenciement et conteste à titre subsidiaire l'existence d'une cause réelle et sérieuse. Il réclame par ailleurs des rappels de salaire, le paiement des heures supplémentaires en dénonçant la validité de la convention de forfait-jours. Le conseil des prud'hommes déboute le salarié en 2018.

La cour d'appel (CA, Paris, pôle 6, chambre 9), déboute également le salarié le 10 mars 2021, considérant que les reproches faits au salarié dans la lettre de licenciement ne peuvent être

assimilés à une violation de sa liberté d'expression de nature à rendre nul le licenciement. D'après la cour d'appel, il lui est reproché son refus d'accepter la politique de l'entreprise et son désaccord à se conformer aux modalités de fonctionnement basées sur des équipes de petite taille au sein desquelles la coopération par des échanges fréquents est valorisée à travers les valeurs « *fun* » et « *pro* », mais pas seulement. La Cour d'appel ajoute qu'il a aussi été fait des reproches sur la rigidité du salarié, son manque d'écoute, son ton parfois cassant et démotivant vis-à-vis de ses subordonnés et son impossibilité d'accepter le point de vue des autres. Selon les juges, ces critiques sur son comportement ne sont pas des remises en cause de ses opinions personnelles. En d'autres termes, le reproche d'un comportement ne constitue pas nécessairement une transgression d'une liberté d'expression qui pourrait imposer la nullité d'un licenciement.

À tort, répond la Cour de cassation le 9 novembre 2022 (Chambre sociale, n° 21-15.208) qui casse l'arrêt d'appel en énonçant qu'il était clairement constaté que « le licenciement était, en partie, fondé sur le comportement critique du salarié et son refus d'accepter la politique de l'entreprise basée sur le partage des valeurs « *fun* et *pro* » mais aussi l'incitation à divers excès et dérapages, qui participent de sa liberté d'expression et d'opinion, sans qu'un abus dans l'exercice de cette liberté ne soit caractérisé ». Dès lors, l'arrêt du 9 novembre 2022 annule le jugement ayant écarté la nullité du licenciement du salarié et ordonne la réintégration du salarié à son poste de consultant sénior au sein de la société. Cette dernière a également été condamnée à régler 461 406 euros à titre d'indemnité pour licenciement nul.

Cette forte indemnité correspond aux salaires que le salarié aurait dû percevoir depuis sa demande de réintégration car, dans cette affaire, s'agissant de nullité de licenciement, le barème légal d'indemnisation pour licenciement sans cause réelle et sérieuse (dit « barème Macron », introduit en 2017) n'est pas applicable (Pereira, 2023). En effet, le législateur a prévu des exceptions pour lesquelles ce barème ne s'applique pas. Lorsque les juges prononcent la nullité d'un licenciement (distinct d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse, ou abusif), il n'existe pas de limitation de l'indemnisation au profit du salarié. La nullité d'un licenciement est une condamnation plus importante à l'égard de l'employeur, parce qu'elle est liée à la transgression des droits fondamentaux. Il peut s'agir d'un licenciement prononcé dans un contexte de harcèlement moral ou sexuel ou lors d'une violation d'une liberté fondamentale (liberté d'expression, discrimination). Dans notre affaire, il s'agit de la violation de la liberté d'expression du salarié.

Or, parmi les motifs évoqués par l'employeur, il est cité le « désalignement culturel profond de plus en plus visible » du salarié ; « son refus d'accepter la politique d'entreprise » et son désaccord sur les méthodes de management des associés. Si la Cour d'appel a distingué opinion et comportement, la Cour de cassation montre au contraire que l'attitude globale et le comportement du salarié relèvent directement de la liberté d'expression. Il en ressort que la Cour de cassation assimile pour la première fois le comportement consistant à refuser la « culture d'entreprise » à la liberté d'expression (Theallier et Tanguy, 2022).

Enfin, conformément à une jurisprudence constante, la liberté d'expression du salarié ne peut déboucher sur un licenciement sauf abus. La réflexion du juge consiste alors à vérifier s'il existe un abus de cette liberté d'expression. Cette étape est indispensable. Ce contrôle opéré

par les juges émane de la lettre de l'article 10 de la Convention Européenne des Droits de l'Homme et de celle de l'article L.1121-1 du Code du travail selon lequel « nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché ».

Concrètement, les juges doivent vérifier s'il n'existe pas d'abus de la liberté d'expression de la part du salarié à travers l'existence d'injures, de diffamation ou de propos excessifs ; si ce n'est pas le cas, la liberté d'expression doit être protégée (Pereira, 2017). En l'espèce, le refus d'accepter la politique « *fun et pro* » et ses dérives (alcoolisation excessive, excès en tout genre imposés aux salariés) constitue une manifestation de la liberté d'expression sans abus. Par ailleurs, la politique de l'entreprise encourageait des pratiques humiliantes, voire discriminantes, et contrevenait à l'obligation de sécurité que l'employeur était tenu de respecter. Il est donc fait référence à une ambiance de travail déviante et contraire au droit.

La Cour d'appel de renvoi alors saisie rend une décision en ce sens, avec des différences néanmoins. Si la protection de la liberté d'expression a permis la nullité du licenciement du salarié, c'est en raison d'un lien de concomitance entre la dénonciation pour harcèlement moral faite par le salarié et le moment de la procédure de licenciement. En effet, le 30 janvier 2024, la Cour d'appel de Paris (n° 23/00942) déduit de la chronologie une certaine simultanéité entre le courrier de plainte du salarié et la procédure de renvoi : le licenciement a été engagé pas moins de 5 jours après que le salarié ait dénoncé ses conditions de travail et les pressions subies.

En application de la théorie de l'effet concomitant, le grief tiré de la dénonciation d'agissements de harcèlement moral par le salarié emporte à lui seul la nullité de licenciement, sans qu'il y ait lieu d'examiner les autres griefs invoqués dans la lettre de licenciement à l'encontre du salarié ; ce grief constitue en soi une atteinte à la liberté d'expression et de contestation. Il n'est donc plus fait expressément allusion au refus de la politique « *fun et pro* » par le salarié, mais à sa lettre dénonçant ses conditions de travail et le harcèlement moral à travers son refus de cette ambiance interne. La cour d'appel de renvoi ne relève alors aucun abus de la liberté d'expression de la part du salarié : aucun propos injurieux, diffamatoire ou excessif du salarié n'a été caractérisé. Le constat que la nullité est prononcée en raison de la dénonciation du harcèlement moral, emporte en lui-même la violation de la liberté fondamentale d'expression. Peu importe que le salarié n'ait pas employé les termes de « harcèlement moral », dès l'instant où les faits décrits relèvent de cette qualification (Cassation sociale, 13 février 2013, n° 11-28.339). Dès lors, le salarié a droit au paiement d'une indemnité égale à la rémunération qu'il aurait dû percevoir de 2018 jusqu'à sa réintégration effective sans qu'il y ait lieu de déduire les salaires perçus pendant cette période : soit environ 496 000 euros.

Cette affaire permet de mieux appréhender l'équilibre recherché par les juges entre l'intérêt de fonctionnement de l'entreprise et la protection des libertés individuelles. Les excès managériaux conduisant les salariés à être à la merci de l'employeur quelles que soient les conditions sont ainsi condamnés.

1.2. L'équilibre entre les nécessités de l'entreprise et les libertés des salariés

La relation entre le salarié et l'employeur est caractérisée par le lien de subordination, le salarié devant se conformer aux directives de ce dernier. Par ailleurs, le contrat de travail doit être exécuté selon le respect du principe de loyauté. Sur le plan managérial, la loyauté des salariés est définie en termes de fidélité (Prucell, 1953). S'agissant des salariés, la loyauté intègre l'identification ou le sentiment d'appartenance à l'entreprise (Brown, 1969 ; Lee, 1971), voire, l'engagement (Sheldon, 1971). Cependant, dans le contexte de compétitivité internationale et des changements organisationnels subséquents, la loyauté doit être vue dans sa dimension contractuelle et est caractérisée par le sentiment de responsabilité et d'obligations respectives de l'employé et de l'employeur (Kissler, 1994). Dans cette dimension, l'obligation de loyauté concerne aussi bien le salarié que l'employeur, même si la relation est asymétrique.

Il s'agit de l'expression de l'engagement contractuel emportant une obligation de bonne foi (Ripert, 1949). Dès lors, dans la relation de travail, la loyauté peut être assimilée à la bonne foi. Sur le plan légal, il est expressément prévu que les contrats doivent être négociés, formés et exécutés de bonne foi (article 1104 du Code civil). Loyauté et bonne foi sont aussi directement visées par le Code du travail : le contrat de travail est exécuté de bonne foi (article L. 1222-1), ce qui implique de la part de l'employeur et du salarié qu'ils adoptent des règles de conduite conformes à la probité et au sens de la responsabilité (Pereira, 2017).

Il en ressort que la déloyauté correspond à un abus commis dans la relation de travail, cet abus pouvant déboucher sur la rupture de cette dernière. S'agissant de la liberté d'expression, c'est l'abus de ce droit qui recouvrira le caractère de déloyauté. L'abus peut être caractérisé par la diffamation ou l'injure, publique ou privée. Mais, il peut aussi exister en dehors de toute commission d'infraction pénale lorsque le salarié use de propos excessifs. Ainsi, dans une affaire, les appréciations d'une salariée agent commerciale, ont recouvert un caractère excessif au point d'engager sa responsabilité (Cassation civile (1) 20 septembre 2012, n° 11-20963). Les propos dénigrants de la salariée qui touchent les produits, les services et les prestations d'une entreprise peuvent porter atteinte à son image commerciale auprès de ses partenaires. Par exemple, il peut s'agir du fait de critiquer ouvertement auprès des clients, le mode de fonctionnement de l'entreprise en l'accusant d'user de méthodes irrégulières et en remettant en cause la qualité des produits proposés ou des prestations fournies par l'entreprise. Il en a été de même lorsque le salarié adresse des messages à ses supérieurs en les accusant de « méthodes malhonnêtes et de violation délibéré de la loi » (Cassation sociale 20 janvier 2016, n° 14-20041 ; Cassation sociale 12 février 2016, n° 14-28848). En ce sens, la liberté d'expression comprend des limites. Certes, outre sa liberté d'expression, le salarié bénéficie également d'un droit d'expression individuel et collectif (article L. 2281-3 du Code du travail) : ce droit suppose la possibilité de manifester un désaccord. Toutefois, il existe une distinction entre la contestation de la politique d'une entreprise et la formulation de critiques excessives, l'injure et la diffamation.

Ainsi, selon les circonstances, l'équilibre entre la nécessité de fonctionnement de l'entreprise et les libertés individuelles n'est pas toujours évident à établir. Pour autant, les opinions que les salariés émettent dans l'exercice du droit d'expression ne peuvent motiver une sanction ou un licenciement (article L. 2281-3 du Code du travail). Le règlement intérieur ne peut lui non

plus porter atteinte à la liberté d'expression des salariés : par exemple, l'interdiction de parler à ses collègues n'est pas envisageable (Circulaire Circ. DRT 5-83 du 15 mars 1983). Ce dispositif légal transfère le caractère fondamental de la liberté d'expression, ce qui intéresse directement l'affaire *Fun & Pro*. Aussi, devons-nous regarder cette décision à la lumière de la jurisprudence, celle-ci étant très abondante en la matière (Pereira, 2017 ; 2020). Les juges ont notamment rappelé que l'exercice de la liberté d'expression n'est pas abusif lorsque les propos reprochés au salarié trouvent leur cause directe dans l'attitude fautive de l'employeur (Cassation sociale 20 octobre 2011, JCP-S-2012). Dans le même sens, un salarié membre d'un comité directeur et chargé d'une mission administrative, comptable et financière qui formule, dans l'exercice de ses fonctions, et du cercle restreint du comité directeur dont il est membre, des critiques eu égard aux circonstances difficiles concernant la nouvelle organisation proposée par la direction, exerce sa liberté d'expression de manière normale. Il doit par ailleurs être tenu compte du contexte dans lequel les propos ont été tenus, de la publicité donnée par le salarié et des destinataires des messages litigieux (Cassation sociale 19 mai 2016, n° 15-12311). L'étendue de la liberté d'expression dépend alors du contexte.

Dans notre affaire, ce qui est clairement visé sont les valeurs prônées par l'entreprise, celles-ci ayant fait, compte tenu de leur caractère déviant, l'objet d'un rejet par le salarié. Dans le cas *Fun & Pro*, les fautes de l'employeur sont mises en relief, légitimant d'autant plus la liberté d'expression du salarié. La politique menée par l'entreprise est en effet clairement contraire à l'obligation de sécurité qui pèse sur tout employeur. On pourrait presque soutenir que c'est le caractère abusif de la politique de l'entreprise qui justifie la nullité du licenciement si l'on ne se réfère qu'à l'arrêt de la Cour de cassation du 9 novembre 2022 (Peyronnet, 2023).

Cependant, la cour d'appel de renvoi a fondé sa décision du 30 janvier 2024 sur le fait que le salarié a relevé des éléments relatifs au harcèlement moral. Ainsi, le salarié qui dénonce des faits de harcèlement moral est présumé de bonne foi (Dedessus-Le-Moustier, 2016 ; Charreire-Petit et Cusin, 2013 ; Pereira, 2013 ; Charreire-Petit et Surply, 2008). Le licenciement motivé par un abus de la liberté d'expression peut alors être annulé quand bien même le harcèlement moral n'est pas caractérisé (Cassation sociale 10 mars 2009, n° 107.44-092 ; articles L. 1152-2 et L. 1152-3 du Code du travail). Dans l'affaire *Fun & Pro*, même si le salarié n'a pas expressément employé les termes « harcèlement moral », les éléments qu'il relatait dans sa lettre juste avant son licenciement relevaient de celui-ci. C'est ce dernier élément qui constitue la nuance par rapport à la décision de la Cour de cassation : le droit de dénoncer un harcèlement moral relève de la liberté d'expression et cet élément contamine tous les autres motifs de licenciement évoqués par l'employeur, ce qui conduit à la nullité du licenciement.

Il n'en demeure pas moins que c'est à travers le critère de légitimité du but poursuivi par l'employeur et celui de la proportionnalité des mesures qu'il prend que l'on apprécie l'étendue de la liberté d'expression. Or, très clairement la politique « fun et pro », consiste à transgresser l'obligation de sécurité en autorisant et en forçant l'alcoolisation excessive des salariés sous couvert de convivialité et de proximité. La finalité ou le but poursuivi par l'entreprise ne présente donc pas les critères de légitimité par rapport aux nécessités de fonctionnement de celle-ci et ce but empiète de manière manifeste la sphère personnelle du salarié. Néanmoins, il a fallu 9 ans, un pourvoi en cassation, deux appels pour que la décision de l'employeur soit

sanctionnée par la nullité du licenciement. Si cette décision devrait normalement inspirer les organisations sur les limites à ne pas franchir en matière de gestion d'équipes, l'évolution des pratiques managériales risque de les conduire à passer outre, en jouant sur les normes auxquelles les salariés sont censés se soumettre.

2. L'approche managériale d'une décision de justice : la justification de la normalisation des cadres

Au regard de cette analyse de l'appréhension judiciaire de l'ambiance de travail et du style de management en vigueur dans une entreprise, cette affaire ne mériterait guère d'attention au-delà de la jurisprudence pour d'autres dossiers à venir, aussi peu probables soient-ils (du fait de ce précédent, justement). L'emballement médiatique qui a suivi la publication de l'arrêt de la Cour d'appel est vite retombé, actualité oblige. Pour autant, ce cas justifie que l'on s'y arrête également pour son versant managérial, révélateur à bien des égards des pratiques de normalisation des conduites qui ont été instaurées en entreprise (2.1). Ce qui motive ces dispositifs de cadrage des comportements recouvre des enjeux tels qu'il est fort à parier que la décision de justice du 30 janvier 2024 va donner raison aux entreprises qui y ont recours et les rendre simplement plus prudentes dans leurs modalités d'éviction des cadres insuffisamment dociles, quel que soit leur degré de loyauté (2.2).

2.1. La politique « *fun et pro* », symptôme d'une normalisation managériale généralisée

À l'instar d'autres concepts des sciences de gestion passés dans le langage courant (comme « juste-à-temps » ou « parties prenantes »), la « culture d'entreprise » est une notion qui semble simple à appréhender et dont, intuitivement, chacun pense pouvoir cerner les contours (Thévenet, 2023). Sauf que, dans son acception ordinaire, le terme est polysémique et, donc, source de confusion (est-ce la culture d'une entreprise ou celle de l'entreprise en général, comme institution du capitalisme ? Est-ce l'ambiance de travail ou la nature du management ?). Néanmoins, c'est évidemment cette (introuvable ?) culture d'entreprise qui a été incriminée dans l'affaire *Fun & Pro*, parfait exutoire d'une colère envers un employeur coupable d'avoir licencié à tort (Theallier et Tanguy, 2024 ; Zagar, 2024). Cela s'explique d'autant plus qu'aussi bien les juges que l'entreprise ont utilisé l'expression, sans pour autant en donner de définition univoque (« ...notre valeur « *fun et pro* » est un marqueur identitaire de nos interventions et de notre culture d'entreprise... », cf. Cour d'appel de Paris RG n° 23/00942). Mais, dans le dossier concerné, le problème est moins cet ensemble implicite de valeurs et de comportements, héritage de l'histoire de l'entreprise, de son métier et du contexte socio-culturel où elle exerce, que la volonté (même inavouée) des employeurs d'étendre les pratiques de domestication du personnel aux cadres et aux consultants (Le Goff, 2023).

Désormais bien documentée, la standardisation des ouvriers et des employés est née avec la formalisation de la gestion, à la fin du XIX^e siècle. Du port de l'uniforme à l'adoption de rituels obligatoires, voire au recours à un vocabulaire spécifique, ses outils ont été nombreux et trouvent leur origine dans les prémises de l'approche scientifique du travail et l'affirmation progressive des vertus de la standardisation des produits et des opérations. La normalisation de l'apparence et des comportements rend les employés substituables et, subséquemment, le marché des recrues potentielles inépuisable. Sans compétence spécifique, habillés de la même façon et ayant appris les mêmes gestes répétés *ad nauseam*, les opérateurs des chaînes de fabrication ou les équipiers des établissements de restauration rapide sont interchangeables et remplaçables sans préavis ni préjudice, après une sélection simple et, ainsi, optimale. On se souvient comment le sociologue allemand Siegfried Kracauer (1927) voyait dans les comédies musicales de Broadway une analogie de la rationalisation industrielle, rapprochant jambes des danseuses en scène et mains des ouvriers à l'usine : absence d'expression individuelle, gestes synchronisés et rythmés, production collective impersonnelle mais harmonieuse, donc performante.

Après la deuxième guerre mondiale, cette standardisation s'est étendue aux niveaux supérieurs des organisations et particulièrement aux fonctions d'encadrement et de contrôle, en pleine expansion. Elle s'obtient notamment grâce à la prolifération de normes comportementales dans l'environnement professionnel, qui visent à dicter les agissements des individus dans et hors des organisations et, à ce titre, se distinguent des deux autres familles de normes managériales, les normes techniques, qui portent sur les process, et les normes de performance, qui concernent les objectifs (Courpasson, 1996, 2000 ; Le Goff et Onnée, 2017). Les outils de cette normalisation comportementale des managers sont nombreux. L'apparence vestimentaire est une première étape, à base de *dress code* parfois très élaborés, renforcé par les effets du mimétisme individuel, étonnamment rapide dans les sièges sociaux des entreprises du capitalisme mondialisé. Un autre levier d'action est constitué des formations pour cadres et dirigeants, qui portent de plus en plus rarement sur les connaissances managériales. Elles se focalisent sur les comportements, notamment les classiques séminaires de communication et expression, et d'autres, moins orthodoxes mais visant à modeler les attitudes en stigmatisant les marginaux : pratiques artistiques (sculpture, théâtre, cirque, slam...) ; conférences culturelles (philosophie, littérature...) ; activités sportives (équitation, voile, rugby...) ; « *learning expeditions* » (immersion en terrain insolite : pays étranger, ONG, ferme, poker, voire stages commandos). Un inventaire apparemment surréaliste et soumis aux variations de la mode – le haka n'a jamais été aussi exécuté en entreprise qu'à l'automne 2023, lors de la coupe du monde de rugby. Pour autant, ce qui est sûr, c'est que ne pas s'y plier est synonyme d'éjection rapide du collectif et de son poste (Le Goff, 2013).

La politique « *fun et pro* » de l'employeur défait en justice n'est que l'un des nombreux avatars de ces outils variés qui servent théoriquement à motiver les effectifs ou à nouer des liens entre les membres de l'équipe – créer du *team building*, selon l'anglicisme en vigueur chez les consultants, pour gagner en performance (Ammeter et Dukerich, 2002). Que décrit le dossier ? L'organisation de « séminaires », de « pots de fin de semaine » avec de l'alcoolisation à outrance, des brimades « pour rire » et l'incitation à commettre divers excès et dérapages. Autant d'éléments qui, en toute rigueur, ne forment pas l'ossature d'une culture d'entreprise

mais constituent des modalités classiques pour s'assurer de la disponibilité et de la docilité des salariés. En effet, s'ils sont officiellement présentés par leurs promoteurs comme des moments récréatifs d'inclusion, ces événements permettent surtout d'exclure : ceux qui ne peuvent être présents (accaparés par des loisirs ou une vie de famille), ceux qui rechignent à participer ou réagissent de façon non conforme aux attentes du groupe sont mis à l'écart, relégués et, finalement, contraints au départ ou placardisés (Grima et Muller, 2006). Les effets positifs sont modestes – ce n'est pas une soirée de cohésion, même « *fun* », qui va modifier structurellement une relation de travail – tandis que les séquelles peuvent être significatives : éviction, rétention d'informations, dénigrement ou harcèlement moral, comme dans le cas qui nous préoccupe. Les dispositifs visant à créer une ambiance « *fun* et pro » ne détonnent pas parmi la palette de ceux déployés par les autres entreprises. Ils sont au contraire particulièrement courants, conformes à des pratiques répandues qui visent à divertir pour souder les effectifs tout en rendant les tâches opérationnelles de plus en plus contrôlées, sur le modèle taylorien de l'efficacité (Fleming, 2005 ; Le Texier, 2016). Il a été établi que l'ambiance amicale dans les cabinets de conseil, avec ses relations informelles, conviviales et apparemment égalitaires, accentue le contrôle normatif sur les individus (Costas, 2012). Les apéritifs tardifs, alcoolisés et tapageurs, sont un artifice notoirement répandu pour que l'employeur s'assure, derrière la façade d'un moment de convivialité, que ses cadres, managers ou consultants ne comptent ni leurs heures, ni leur implication, et partagent une culture de la performance que l'iconographie du management a constamment associée à la virilité du buveur de whisky (McLuhan, 1951 ; Le Goff, 2023). Le cas qui a occupé la justice pendant 9 ans est terriblement banal.

Dans un tel contexte, manifester sa « liberté d'expression » est évidemment un non-sens, c'est aller explicitement à l'encontre du collectif de travail et de la volonté de domestication des cadres par l'employeur. Elle constitue certes un droit, reconnu en tant que tel par l'arrêt de la Cour d'appel, mais elle est surtout une erreur professionnelle et la reconnaissance de sa propre inadéquation au fonctionnement de l'entreprise. L'exemple le plus parlant de cette opposition fondamentale entre la liberté d'expression individuelle et la cohésion des équipes est sans nul doute la décision de la direction française du groupe Adeo (deuxième groupe européen de bricolage avec les enseignes Leroy-Merlin, Weldom ou Bricoman) de réunir l'ensemble de ses responsables de magasins pour « construire une vraie communauté, autour des valeurs de confiance, de dépassement, de défi ». Les 700 cadres ont donné un concert, interprétant *l'Hymne à la joie* sous la direction d'un chef d'orchestre réputé, Hugues Reiner, au sein de l'église Saint-Sulpice, à Paris. Quelle est la leçon de management menée ainsi à la baguette ? Elle est limpide : « vous parlez quand je décide, vous vous taisez quand je l'ordonne ; pas d'expression individuelle, pas de mouvement autonome, pas de discours alternatif » (Le Goff, 2020). Les chanteurs disciplinés de la chorale forment une harmonie qui serait rompue si un seul d'entre eux venait à refuser de chanter au moment opportun. C'est ce qui s'est passé ici, avec une voix dissonante, sanctionnée par l'ensemble de l'orchestre. Nous ne sommes pas loin de l'analogie des *musicals* de Kracauer...

2.2. Une décision qui conforte les entreprises dans leurs pratiques normalisatrices

On a vu comment la normalisation des cadres se déroule en entreprise, processus aux modalités multiples qui vont des séminaires formalisés aux recommandations vestimentaires. Ses effets ont également été mentionnés, en particulier pour ce qu'ils provoquent de souffrance au travail, nécessairement silencieuse (Dupuy, 2005 ; Monneuse, 2014) dans un monde où la logique de la performance a contaminé aussi bien le consommateur, qui travaille pour obtenir les prestations qu'ils achète (Dujarier, 2008), que la société toute entière, de la famille à la Cité (Baur, 2005 ; Gauléjac, 2005). Ce gouvernement des individus est bien plus efficace qu'une surveillance plus coûteuse et aux résultats aléatoires. La domestication est acceptée car elle fait taire la douleur et rend inconcevable la contestation de la violence intrinsèque des outils de gestion : la mise en compétition inhérente à la gestion par projets, la précarité créée par la conduite du changement, la méfiance suscitée par les dispositifs d'évaluation permanents et anonymes, la perte de sens née de la fragmentation technique des processus. Nous retrouvons là, la définition même de la cruauté qui, étymologiquement, témoigne d'une action exercée sur un sujet pour créer la douleur et qui suppose une relation à deux termes : c'est, spécifiquement, la mise en scène du regard sur le corps souffrant (Foucault, 1963). Or, ce qu'instituent les exemples donnés plus haut et les pratiques litigieuses de l'entreprise condamnée est très fidèlement ce jeu d'observation entre celui qui souffre et celui qui le surveille, quitte à ce que parfois, comble du raffinement, l'un et l'autre se confondent. La surveillance du panoptique devient superflue puisque la cruauté institutionnalisée donne les résultats attendus et guide l'employé vers des résultats accrus (Le Goff, 2020).

La question qui reste en suspens est celle des motifs qui président à cette normalisation managériale. La première piste, historiquement, est bien sûr celle de la performance des organisations, en particulier dans le domaine des services aux entreprises (conseil, comptabilité, finance). La maximisation de la qualité et la maîtrise simultanée des coûts passent par l'uniformisation des processus et des prestations : la tenue rouge et jaune de l'opérateur du fast food et le costume sobre et strict du collaborateur bancaire participent l'une et l'autre de cette logique d'efficacité. Le consultant ou le cadre doivent être aussi anonymes et interchangeables que les ouvriers des chaînes de l'industrie car cela permet de garantir un niveau de conformité constant, sans dépendre des individus. Le client vient chercher une signature, une marque, une franchise aux caractéristiques intangibles, pas une personnalité susceptible de partir à tout moment et aux spécificités difficilement reproductibles.

L'autre explication est encore plus importante et renvoie à des impératifs vitaux pour les entreprises : limiter la dépendance envers un manager en le rendant remplaçable à tout moment, éviter les risques juridiques en renforçant la fidélité envers l'employeur pour décourager dénonciations ou trahisons, dans un environnement hyper-compétitif et qui a fait du franchisement de la légalité une arme comme une autre pour s'imposer sur les marchés. Ainsi, la très forte occurrence des ententes, sur des marchés aussi variés que les compotes, les produits bancaires, les lessives, les panneaux autoroutiers, le fret aérien ou les palaces parisiens, a entraîné une volonté des pouvoirs publics d'en accélérer la détection et d'en augmenter les sanctions financières. Or, la majorité des dossiers parviennent à l'Autorité de la concurrence ou aux équipes de la répression des fraudes par signalement provenant de

l'intérieur des entreprises qui conduisent de telles stratégies illicites. Face à la menace d'amendes de plusieurs dizaines voire centaines de millions, les employeurs ne peuvent tolérer le risque d'un cadre peu ou mal intégré au collectif. Dans le secteur du *consulting*, où les compétences sont fluides et le réseau relationnel essentiel, la défection d'un directeur senior peut signifier une perte simultanée de savoir-faire et de contrats, ce qui serait inacceptable.

Qu'elle soit « *fun* et pro » ou tout autre, la politique de cohésion doit permettre de détecter l'individu plus fragile au regard des intérêts de l'organisation. C'est pour cela que, dans le phénomène de normalisation managériale, le fonctionnement est constamment identique et repose sur la mise en rapport d'un système de valeurs et d'un ensemble de savoirs subjectifs pseudo-scientifiques. Il en résulte des énoncés, souvent formalisés, dont le contenu importe moins que la portée. Ce qui est décisif, ce n'est pas tant la normalisation que la soumission individuelle à celle-ci, comme si la condition de la performance collective était justement le modelage des personnes *via* les process, les objectifs et les conduites. Ce que l'on norme est accessoire, l'acceptation de la norme est cruciale. Être « *fun* », en soi n'a aucune importance tant que l'on est comme les autres ; la même entreprise aurait pu proposer n'importe quelle autre valeur, c'est absolument neutre. Cette indifférence au contenu, au regard de la recherche de docilité, s'incarne par le recours systématique à des injonctions contradictoires. La surabondance et l'antinomie des normes sont des éléments constitutifs de la domination sur ceux qui sont visés. Celui qui est concerné va en subir les effets, consciemment ou non : cette évaluation implicite permanente influence son être (identité, affects, savoirs) et ses comportements (intentions, décisions, actions).

Au regard de ces éléments, la condamnation de l'employeur lui donne paradoxalement raison : il fallait bien se séparer de l'employé qui n'a pas joué le jeu, sa plainte et son opiniâtreté dans le combat judiciaire (il a été débouté à plusieurs reprises mais a persévéré, jusqu'à la victoire après 9 ans de procédure) attestent que l'analyse de l'entreprise était la bonne. Les arguments déployés par les juges et les raisonnements visant à protéger la liberté individuelle des employés sont évidemment fondés. Pour autant, du point de vue de l'employeur, la seule chose audible est le fait qu'une erreur a été commise dans la manière de se séparer du cadre jugé ni *fun*, ni pro. Car, finalement, que peut se reprocher l'entreprise à part avoir procédé à un licenciement après une lettre dénonçant des faits de harcèlement ? Quitte à paraître cynique, il aurait fallu agir plus tôt, plus vite, pour éviter une remise en cause du licenciement par les tribunaux. C'est bien cela que vont retenir les employeurs et non le respect de la liberté d'expression des employés, souci marginal dans un environnement concurrentiel. La loyauté du cadre au moment de son éviction n'est pas mise en cause. Ce qui est démontré par son « désalignement culturel » est la possibilité d'une déloyauté future. Or, en tout état de cause, on ne peut, en droit, licencier un employé pour l'hypothèse d'un comportement à venir. *De jure*, c'est inapplicable ; pourtant, *de facto*, c'est nécessaire. Une forme d'assurance contre un péril incertain, une prudence managériale humainement incompréhensible et juridiquement indéfendable.

Conclusion

En mettant un terme à l'affaire *Fun & Pro*, la décision spectaculaire rendue par la Cour d'appel de renvoi de Paris le 30 janvier 2024 (n° 23/00942) condamne des pratiques de gestion des équipes qui se voulaient conviviales et détendues, à base de soirées festives et d'ambiance relâchée, mais mal vécues par un salarié. Celui-ci s'est vu reprocher, en bloc, une « incapacité à travailler avec ses collègues », une « mésentente avec les équipes », des « manquements managériaux » et un « désalignement culturel ». Formulé dans le langage pseudo-scientifique qu'apprécient aussi bien les chercheurs en gestion que les consultants, ce dernier grief stigmatise une inaptitude de l'employé à s'intégrer à un collectif presque amical et à accepter des valeurs identitaires aux yeux de son employeur.

Juridiquement, ce cas est exemplaire en ce qu'il rappelle que la liberté d'expression est un droit fondamental des salariés et qu'à ce titre elle doit être protégée, sauf abus avéré. Refuser un style de management intrusif – les soirées empiètent sur le temps hors travail – et agressif – puisqu'il intègre des brimades, des humiliations et une alcoolisation excessive – est une manifestation de cette liberté. Reprocher au salarié d'avoir dit son désaccord de façon récurrente est constitutif de harcèlement moral et invalide le licenciement. Si les nécessités de l'entreprise justifient que l'employé fasse preuve de loyauté, cela ne peut être au détriment de sa liberté de formuler des critiques, *a fortiori* envers le caractère abusif d'une politique managériale. De ce point de vue, l'arrêt de la Cour d'appel est une victoire incontestable pour la défense des salariés.

La situation est plus nuancée lorsque le dossier est mis en perspective avec le phénomène de domestication des cadres qui permet aux organisations, grâce au levier extrêmement efficace de la normalisation des conduites, de s'assurer d'un dévouement maximal du personnel qui assure des fonctions d'encadrement, de contrôle ou de conseil (comme dans l'entreprise incriminée). On constate alors, d'une part la banalité des pratiques dénoncées et, d'autre part, leur caractère indispensable pour garantir la loyauté future des employés et éviter départ vers la concurrence, dénonciation aux instances de régulation ou tout autre comportement préjudiciable aux intérêts des actionnaires. En prouvant la capacité de nuisance du plaignant, la conclusion de l'affaire démontre aux entreprises qu'elles ont, de leur point de vue, raison de s'affranchir de ceux qui ne peuvent s'intégrer au collectif ou refusent les valeurs promues par la direction. La nature de ces valeurs importe peu ; elles n'ont pour raison d'être que de détecter les maillons faibles pour s'en séparer à tout prix. Ce précédent incitera à la prudence dans les modalités des licenciements à venir. En ce sens, il signe une victoire à la Pyrrhus pour les salariés et marque une incompréhension insurmontable entre le droit du travail et le management contemporain, qui semblent animés par des forces antagonistes irréversibles.

Ce fait divers est l'illustration de l'écart entre la normalisation juridique et la normalisation managériale. En effet, comme le droit, le management constitue un lieu de prolifération intense de la norme si ce n'est que, contrairement à celui-ci, il ne s'inscrit pas dans une quête de légitimité (où l'important serait le motif de la norme) mais vise l'efficacité (soit une orientation vers les effets). L'objectif de la normalisation est de satisfaire les apporteurs de ressources.

Ainsi, les conclusions de cette affaire comportent des implications pratiques importantes. A première vue, ces implications sont bénéfiques parce qu'elles mettent en garde les employeurs sur leurs excès visant à mobiliser les salariés à la cause exclusive de l'entreprise. Ces excès débouchent sur un empiètement abusif des libertés salariales et plus fondamentalement sur la dignité de la personne au travail. Toutefois, ces conclusions conduisent aussi à réaliser que les employeurs sont incités à innover en matière de normes managériales sous couvert de convivialité, afin de permettre une surveillance plus importante des salariés. En d'autres termes, cette affaire qui sanctionne les abus managériaux conduit aussi à l'innovation normative des entreprises, ce qui accroît les risques de limitation des libertés fondamentales des salariés.

En définitive, cette décision de justice servira non à modifier les pratiques de domestication des cadres mais à éviter de nouvelles sanctions par imprudence dans la formalisation des sanctions. Un émoi médiatique et une condamnation exceptionnelle ne suffiront pas à modérer des pratiques moralement condamnables mais particulièrement efficaces quand les risques perçus par les entreprises sont importants, dans une compétition généralisée et plus intense que jamais.

Bibliographie

AMMETER A. P. et DUKERICH J. M. (2002), « Leadership, Team Building, and Team Member Characteristics in High Performance Project Teams », *Engineering Management Journal*, vol. 14, n° 4, p. 3-10.

BAUR R. (dir.) (2005), *La loi et ses conséquences visuelles*, Wettingen, Lars Müller publishers.

BONGRAND O et BOCCARA V. (2024), « Olivier Bongrand sur l'affaire *Fun & Pro* : à travers ses techniques de management, l'employeur ne peut pas faire tout et n'importe quoi ! », *Actu-Juridique*, 6 février.

BROWN M. E. (1969), « Identification and some conditions of organizational involvement », *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, p. 346-355.

CHARREIRE-PETIT S. et CUSIN J. (2013), « Whistleblowing et résilience : analyse d'une trajectoire individuelle », *M@n@gement*, vol. 16, n° 2, p. 142-175.

CHARREIRE-PETIT S. et SURPLY J. (2008), « Du whistleblowing à l'américaine à l'alerte éthique à la française : enjeux et perspectives pour le gouvernement d'entreprise », *M@n@gement*, vol. 11, n° 2, p. 113-135.

COSTAS J. (2012), « "We Are All Friends Here": Reinforcing Paradoxes of Normative Control in a Culture of Friendship », *Journal of Management Inquiry*, vol. 21, n° 4, p. 377-395.

COURPASSON D. (1996), « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel », *Revue d'économie industrielle*, vol. 75, p. 239-256.

- COURPASSON D. (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, Presses universitaires de France.
- DEDESSUS-LE-MOUSTIER N. (2016), « Protection du salarié lanceur d'alerte », *Juris-classeur périodique, édition générale*, p. 858-869.
- DUJARIER M.-A. (2008), *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte.
- DUPUY F. (2005), *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*, Paris, Le Seuil.
- FLEMING P. (2005), « Workers' Playtime?: Boundaries and Cynicism in a "Culture of Fun" Program », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 1, n° 3, p. 285-303.
- FOUCAULT M. (1963), *Naissance de la clinique*, Paris, Presses universitaires de France.
- GAULÉJAC (de) V. (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil.
- GRIMA F. et MULLER R. (2006), « Faire face à la violence au travail : le cas de la placardisation », *Gérer et comprendre*, n° 85, p. 37-48.
- KISSLER G. D. (1994), « The new employment contracts », *Human Resource Management*, vol. 33, n° 3, p. 335-352.
- KRACAUER S. (1927), « L'ornement de la masse », *Frankfurter Zeitung*, repris in Kracauer S., *Le Voyage et la danse. Figures de ville et vues de films*, Saint-Denis, Presses universitaires de Vincennes, 1996, p. 69-80.
- LE GOFF J. (2013), « Gouverner les hommes, domestiquer les corps. La communication et l'histoire au service de la normalisation managériale », *Îletişim*, n° 18, p. 127-146.
- LE GOFF J. (2020), « L'effet de la norme sur le sujet : la cruauté dans le rapport managérial au corps », in J. Guittard, É. Nicolas et C. Sintez (dir.), *Foucault face à la norme*, Mare et Martin, p. 353-368.
- LE GOFF J. (2023), *Un monde merveilleux et doux. Fragments du management en son emprise ordinaire*, Aix-en-Provence, Presses universitaires de Provence.
- LE GOFF J. et ONNÉ S. (dir.) (2017), *Puissances de la norme : défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains*, Caen, Éditions Management & Société.
- LE TEXIER Th. (2016), *Le Maniement des hommes, Essai sur la rationalité managériale*, Paris, La Découverte.
- LEE S. M. (1971), « An empirical analysis of organizational Identification », *Academy of Management Journal*, vol. 14, p. 213-226.
- MCLUHAN, M. (1951), *The Mechanical Bride: Folklore of Industrial Man*, New York, The Vanguard Press ; trad. fr. : *La Mariée mécanique : folklore de l'homme industriel*, Alfortville, éditions è@e, 2012.
- MONNEUSE D. (2014), *Le Silence des cadres. Enquête sur un malaise*, Paris, Vuibert.
- PEREIRA B. (2013), « Du harcèlement moral au harcèlement managérial : les limites de

l'objectivation légale », *Revue Française de Gestion*, n° 233, p. 33-54.

PEREIRA B. (2017), « Entreprise, loyauté et liberté d'expression des salariés sur les réseaux sociaux numériques », *Gérer & Comprendre*, n° 130, p. 67-75.

PEREIRA B. (2020), « Signes religieux et neutralité en entreprise, quel équilibre par la norme ? », *Recherches en Sciences de Gestion- Management Sciences*, n° 136, p. 315-338.

PEREIRA B. (2023), « Barèmes d'indemnisation, décisions de justice et licenciement », *Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations*, n° 5, p. 39-58.

PEYRONNET M. (2023), « Fun & Pro : quand la sociabilité forcée se heurte au droit du travail », *Revue de droit du Travail*, n° 6, p. 419-426

PRUCELL T. V. (1953), *The worker speaks his mind on company and union*, Boston, Harvard University Press.

RIPERT G. (1949), *La règle morale dans les obligations civiles*, 4^{ème} édition, Paris, LGDJ.

SHELDON M. E. (1971), « Investments and involvements as mechanisation producing commitment to the organization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, p. 143-150.

THEALLIER S. et TANGUY J. (2022), « Fun & pro : le choix d'un salarié de ne pas adhérer à une culture d'entreprise déviante participe de sa liberté d'expression et d'opinion », *Juris-classeur périodique – La Semaine juridique édition sociale*, n° 50, § 1323, p. 1- 4.

THÉVENET M. (2023), *La culture d'entreprise*, 8^e édition, Paris, Presses universitaires de France.

ZAGAR F. (2024), « Les limites de la culture d'entreprise : les jeux sont faits, rien ne va plus ! », *Revue politique et parlementaire*, 6 février.