



**HAL**  
open science

## Les cadres sont-ils encore loyaux à leur organisation ?

Matthieu Guilbert, Sylvie Lienard, Hayat Es-Sbai

► **To cite this version:**

Matthieu Guilbert, Sylvie Lienard, Hayat Es-Sbai. Les cadres sont-ils encore loyaux à leur organisation ?. [Travaux universitaires] IAE de Nancy School of Management. 2021. hal-03658977

**HAL Id: hal-03658977**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03658977>**

Submitted on 4 May 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



SCHOOL  
OF  
MANAGEMENT  
● ● ● ● ●



**UNIVERSITÉ  
DE LORRAINE**

## **DOSSIER GRH**

# **LES CADRES SONT-ILS ENCORE LOYAUX À LEUR ORGANISATION ?**

**MASTER 2 MOSSS MESS-MH**

**UE 905**

**ESTELLE MERCIER**

**RÉDIGÉ PAR:**

**HAYAT ES-SBAI**

**MATTHIEU GUILBERT**

**SYLVIE LIENARD**

**JANVIER 2021**

## SOMMAIRE

<i>INTRODUCTION</i> .....	3
<i>PARTIE 1 : LA LOYAUTÉ, DE LA VERTU À LA BALANCE DE THÉMIS</i> .....	4
<i>1.1 Approche plurielle des définitions</i> .....	4
<i>1.2 Historique</i> .....	4
<i>1.3 Les grands principes de la loyauté</i> .....	5
<i>1.3.1 Par rapport à l'organisation</i> .....	5
<i>1.3.2 Par rapport à la législation</i> .....	6
<i>PARTIE 2 : POURQUOI SE POSE-T-ON LA QUESTION AUJOURD'HUI ?</i> .....	7
<i>2.1 Une introduction récente dans le code du travail</i> .....	7
<i>2.2 Des cadres déloyaux dès leurs candidatures</i> .....	7
<i>2.3 Des évolutions non-aidantes : outils, mentalités, parcours professionnels</i> .....	8
<i>2.4 Loyauté choisie ou subie ?</i> .....	11
<i>PARTIE 3 : LE PRIX DE LA LOYAUTÉ (DES CADRES)</i> .....	11
<i>3.1 Épouser une vision consensuelle</i> .....	11
<i>3.2 Autre temps, autres mœurs</i> .....	12
<i>CONCLUSION</i> .....	14
<i>BIBLIOGRAPHIE</i> .....	15
<i>WEBOGRAPHIE</i> .....	17

## INTRODUCTION

Le statut de cadre n'est pas explicité par le code du travail français. Néanmoins, un ANI a défini le cadre en juin 2020, mais de façon insuffisante. Selon l'INSEE, en 2018, il y avait 4,980 millions de cadres en France<sup>1</sup>, contre moins de 700 000 en 1951 et moins de 2,2 millions en 1975.<sup>2</sup> Les cadres ne constituent pas un ensemble homogène. L'accès à ce statut peut être différent comme le souligne Boussard (2011) : « cadres " maison ", cadres autodidactes ou cadres promus de ceux qui ont commencé leur carrière avec le statut cadre. »<sup>3</sup> Par ailleurs il existe des cadres qui ne managent aucune équipe, ils bénéficient du statut de cadre du fait de leur expertise, de leur niveau d'études et possession de diplômes. Ainsi certains salariés se retrouvent avec une fonction cadre sans avoir pour autant de « *responsabilités de management ou avec une faible autonomie* »<sup>4</sup>. Pourtant de part ce statut, ils ont tous une particularité commune, ils possèdent une « *délégation de pouvoir provenant de la direction* »<sup>5</sup>, plus ou moins importante en vertu de la fonction exercée. Dans certaines entreprises, ils sont en majorité, dans d'autres la hiérarchie horizontale ne nécessite que peu de cadres. Il existe des cadres « *" le nez dans le guidon ", et de l'autre, ceux qui soulignent l'importance de " prendre du recul " et de penser ce que l'on fait pour le faire différemment.* »<sup>6</sup>

Comme les cadres, les organisations sont très variées : relevant du droit privé, du droit public, de petite taille, entreprise de plusieurs dizaines de salariés aux multinationales. Leurs stratégies sont différentes, leurs managements tout autant.

Dans ce contexte, nous allons tenter de répondre à la question ***les cadres sont-ils encore loyaux à leur organisation*** en explorant tout d'abord ce que ce signifie la loyauté puis, pourquoi cette question se pose aujourd'hui. L'impact potentiel de la pandémie de 2020 / 2021 sur la loyauté des cadres ne sera pas traitée ici faute de recul suffisant.

---

<sup>1</sup> Jauneau, Y., & Vidalenc, J. (2019, 5 mars). *Une photographie du marché du travail en 2018* - Insee Première

<sup>2</sup> Baudelot, C., Lebeaupein, A. (1979). *Les salaires de 1950 à 1975*. p 18.

<sup>3</sup> Boussard, V. (2011). Des cadres de promotion rétifs au changement ? L'exemple de la SNCF. Dans : Paul Bouffartigue éd., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, 93-103, p 93.

<sup>4</sup> Viottolo, A., & Nectoux, M. (2012). Qu'est-ce qu'un « cadre » dans l'entreprise ? p 1.

<sup>5</sup> France Stratégie. (2020, 2 juillet). Les cadres aujourd'hui : quelles spécificités ?

<sup>6</sup> Cousin, O. & Mispelblom Beyer, F. (2011). Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal. Dans : Paul Bouffartigue éd., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*. 46-55. p 54.

## ***PARTIE 1 : LA LOYAUTÉ, DE LA VERTU À LA BALANCE DE THÉMIS***

### ***1.1 Approche plurielle des définitions***

Selon la définition du Larousse, le terme loyauté fait référence à une qualité, à un trait de caractère, de personnalité.<sup>7</sup>

D'un point de vue philosophique, la loyauté se définit par la fidélité mêlant à la fois honneur, probité, sincérité et honnêteté. Elle s'articule sur des qualités morales qui aboutissent vers la culture des vertus.<sup>8</sup>

Étymologiquement, le mot *loyauté* (ou loiauté en ancien français) provient du mot *loyal*. Lui-même issu du latin *legalis* qui renvoie à 3 particules : la loi, la conformité et l'irréprochabilité.<sup>9</sup>

D'un point de vue juridique, une qualité plus rigide émerge ; la droiture et ajoute également la notion de sincérité contractuelle.<sup>10</sup> Cette définition s'oriente donc vers la loi et son écriture.

Sur une approche plus littéraire et moraliste, le confucianisme lie lui la loyauté avec la fiabilité : « *Confucius associe la loyauté, qualité qui anime la relation entre un sujet et son souverain à la fiabilité [...] Il les place comme un pré requis à la relation* »<sup>11</sup>. Combalbert et Mery (2016) estiment eux que « *sans loyauté, la confiance reste un concept en l'air, non opérationnel, ineffectif.*<sup>12</sup> » En somme, la confiance se place comme un pilier d'une relation loyale où l'un ne peut exister pleinement sans l'autre.

À contrario sur le plan managérial, il semble être primordial de ressentir la loyauté en amont avant d'attribuer sa confiance.<sup>13</sup> Ce qui confère donc un ordre hiérarchique entre ces deux notions. De plus, il semblerait que « *l'argument de la loyauté est vraisemblablement l'une des clés [...] de la relation entre les cadres et leurs employeurs.* »<sup>14</sup>

### ***1.2 Historique***

---

<sup>7</sup> Larousse, É. (s. d.). Définitions : loyauté. Dans : *Dictionnaire de français Larousse*.

<sup>8</sup> Calay, F. (s. d.) *La loyauté, être loyal : dévouement droiture fidélité franchise sincérité*.

<sup>9</sup> *Loyauté* – Wiktionnaire. (s. d.). Wiktionary.

<sup>10</sup> Graziani, M., (2016, novembre 14). *Le devoir de loyauté : contrainte ou opportunité ?*.

<sup>11</sup> Germain, D., & Germain, B. (2017). *Confucius en action - Les principes du maître appliqués au management d'équipe*. p 51.

<sup>12</sup> Combalbert, L., & Mery, M. (2016). *Les 5 leviers de la confiance*. p 34.

<sup>13</sup> Besseyre des Horts, C., Métais, E., Truong, O., Chavanne, P., & De Geuser, F. (2020). *Le management par la confiance : Les clés d'un leadership bienveillant et authentique*. p 202.

<sup>14</sup> Pralong, J. & Peretti, M. (2014). La « qualité » des carrières des cadres français. @GRH, p 95,96.

Le principe de loyauté commence à être explorée dans l'Antiquité avec la notion de sincérité entre un acheteur et un vendeur concernant la présence éventuelle de vices sur des marchandises.<sup>15</sup>

Elle semble prendre un autre essor à l'époque des chevaux et des châteaux, où la qualité première du chevalier était sa loyauté. Qualité qui le conduit à adopter une morale et une éthique dans son comportement au service d'un roi, d'un seigneur, d'un supérieur.

Aujourd'hui, même si elle n'est parfois plus retranscrite comme telle, la loyauté serait apparemment commutée vers d'autres termes afin de transcender sa définition initiale et de s'adapter à son époque avec des mots comme « *fidélisation, la rétention, le commitment* ».<sup>16</sup>

### *1.3 Les grands principes de la loyauté*

#### *1.3.1 Par rapport à l'organisation*

Confucius pose les premières pierres des relations hiérarchiques en définissant « *des obligations et un état d'esprit* »<sup>17</sup> qui sont à respecter. Cela évoque les prémisses de l'obligation de loyauté et d'une conduite à tenir.

En matière de management, la loyauté se révèle être également un outil. On la retrouve comme étant un rouage du « *Circle® of Trust* »<sup>18</sup> qui mène au chemin de l'excellence, pierre philosophale des organisations. La théorie de l'équité d'Adams (1963) la mentionne aussi dans les *inputs*. De même que l'économiste Hirschman (1970) place la loyauté comme une option de son analyse où la confiance est légion et doit régner lors d'un désaccord.

Cependant, on retrouve également l'idée que « *pour fonctionner correctement, les organisations issues du modèle pyramidal, elles, ont besoin d'une culture de la loyauté.* »<sup>19</sup> Faut-il entendre par là que les autres modes d'organisation n'en n'ont pas besoin ? De par ses multiples connexions et définitions, la loyauté se révèle être primordiale dans toutes les relations professionnelles notamment entre un cadre et ses subordonnés mais aussi et surtout entre un cadre et son organisation. C'est pourquoi la théorie de l'ESS de Liden et Maslyn (1998) montre une corrélation entre la loyauté et la satisfaction qu'éprouvent les subordonnés envers leurs cadres<sup>20</sup>. Se pose ici la question de la similitude pour le cadre envers son

<sup>15</sup> Graziani, M. (2016, novembre 14). *Op. Cit.*

<sup>16</sup> Combalbert, L., & Mery, M. (2016). *Op. Cit.* p 34.

<sup>17</sup> Germain, D., & Germain, B. (2017). *Op. Cit.* p 48.

<sup>18</sup> Combalbert, L., & Mery, M. (2016). *Op. Cit.* p 19.

<sup>19</sup> Delavallée, E. (2017). *Savoir décrypter les organisations : L'intelligence organisationnelle au service de la performance de l'entreprise.* p 31.

<sup>20</sup> Dionne, L. (2004). La loyauté dans les relations hiérarchiques *Revue française de gestion.*

organisation car « *la loyauté relève d'une acceptation mutuelle* »<sup>21</sup> de l'ensemble des parties prenantes. Pour une organisation, il est particulièrement important d'entretenir la loyauté afin d'assurer la fidélité et l'engagement en « *rappelant la ligne stratégique et les règles d'équipe* »<sup>22</sup> dans toutes les circonstances.

Au regard de cet élément, Philipps (2017) n'hésite d'ailleurs pas à dire qu'il n'est pas « *déraisonnable de demander des preuves de loyauté* »<sup>23</sup> mais qu'il est nécessaire de communiquer clairement ce que l'on attend en retour. Par conséquent, la communication et le feedback permettent de lever le voile des interprétations et de faire évoluer l'employé avec son organisation.

En effet, Argyris (1960) qui est à l'origine du terme « *contrat psychologique* »<sup>24</sup> définit lui la loyauté comme une des obligations du salarié en échange de la sécurité de l'emploi. C'est sur ces travaux que Rousseau (1990) développera une nouvelle définition qui va s'orienter sur les attentes du salarié par rapport aux déclarations et aux obligations prises vis-à-vis de son employeur. Autrement dit, sur la croyance qu'à le salarié à un instant T et ce, avant son embauche. Ce qui aboutira à contractualiser des sous-entendus vers un engagement formel.

La loyauté peut donc s'apprécier selon différentes notions et critères au sein d'une organisation et s'évaluer. Elle renvoie vers la fidélité, la confiance, l'exemplarité et la communication qui se traduiront sous diverses formes dans les relations de travail.

### 1.3.2 Par rapport à la législation

L'obligation de loyauté n'est pas assujettie d'être manuscrite dans un contrat de travail car elle est régie par le Code du Travail et s'applique donc de fait. Cependant, cette obligation peut continuer après une rupture et ce même sans qu'une clause la mentionne.

Par ailleurs, Lingibe (2018) met en avant que l'obligation de loyauté est plus élevée pour les cadres et « *[...] se renforce en fonction de la position hiérarchique du salarié dans l'entreprise et de son secteur d'activité. [...] (Cass, Soc, 31 octobre 2012, n°11-17695).* »<sup>25</sup> Cependant, si un employeur tente d'attribuer à un cadre un manquement à son obligation de

---

<sup>21</sup> Combalbert, L., & Mery, M. (2016). *Op. Cit.* p 105.

<sup>22</sup> *Ibid.* p 136.

<sup>23</sup> Philipps, T. (2017). *Machiavel : Leçons pour devenir un fin stratège.* Masterclass. p 96.

<sup>24</sup> Brillet, F., & Gavaille, F. (2017). *Marketing RH - Réussir l'orientation marché de la politique RH.* Dunod. p 102.

<sup>25</sup> Lingibe, P. (2018, 28 septembre), *L'obligation de loyauté du salarié.*

loyauté, il devra être en mesure de pouvoir le prouver (Cass. Soc., 6 mars 2019, n° 17-27.406).<sup>26</sup>

Néanmoins, même si nous avons vu que la communication et le poids des mots ont leur importance dans la loyauté, l'arrêt n° 11-10.793 de la Cour de Cassation de la Chambre Sociale du 3 juillet 2012 précise que « *la liberté d'expression syndicale d'un salarié, même cadre dirigeant, est protégée* »<sup>27</sup>, elle n'est donc pas au-dessus du droit syndical et ne peut pas être imputée à un « *défait de loyauté* »<sup>28</sup>.

La jurisprudence parfois relayée jusque dans les médias grand public fait état de situations qui interrogent sur les pratiques des salariés et notamment celles des cadres.

## ***PARTIE 2 : POURQUOI SE POSE-T-ON LA QUESTION AUJOURD'HUI ?***

### ***2.1 Une introduction récente dans le code du travail***

L'introduction, en 2002, dans le code du travail de l'article L1222-1 sur la bonne foi induit que la loyauté n'est pas naturelle dans le cadre des contrats de travail. Comme le précise les Éditions Tissot dans un article de 2015 c'est une « *véritable injonction* »<sup>29</sup> pour les deux co-contractants d'un contrat de travail.

### ***2.2 Des cadres déloyaux dès leurs candidatures***

La loyauté doit exister pendant « *la période précontractuelle* »<sup>30</sup> dans les rapports entre les parties comme l'a rappelé la Cour de Cassation le 14 juin 2000. Or le contrat de travail n'est qu'un type de contrat particulier, donc dès la communication d'un CV la loyauté doit être de mise. La montée en puissance de la recherche d'emploi et de candidats via internet inciterait à tricher, une erreur de coche explique aisément une erreur décelée. Selon une enquête menée par Florian Mantione Institut, 51 % des CV de cadres seraient tronqués<sup>31</sup>. La loyauté est de mise dans l'élaboration du CV et lors de l'entretien d'embauche pour toutes les questions utiles au recrutement, comme le précise l'article L 1222-2 du code du travail. Or il est peut-être aisé pour un cadre de confondre volontairement ou non le « je » et le « nous » pour des réalisations effectuées par son équipe ou du personnel de cette dernière.

<sup>26</sup> Convention collective. (2019). *Jurisprudence Sociale Lamy*, 474, p 30.

<sup>27</sup> Léger, N. (2012, 18 juillet). La liberté d'expression syndicale d'un salarié, même cadre dirigeant, est protégée. Lexis 360.

<sup>28</sup> *Ibid.*

<sup>29</sup> Éditions Tissot. (2017, 17 juillet). *Bonne foi et contrat de travail*.

<sup>30</sup> Guislain, V. (2018, 26 avril). *Étude : La bonne foi dans les relations individuelles de travail*. Légavox.

<sup>31</sup> Florian Mantione Institut. (s. d.). *Les CV Trompeurs*.

### 2.3 Des évolutions non-aidantes : outils, mentalités, parcours professionnels...

Le cadre doit être loyal dès la période d'essai : il peut vérifier, tester les qualités de l'entreprise, et la correspondance de celle-ci à la présentation qu'il en avait eu lors du recrutement. Mais la loyauté est une « *attitude, un état d'esprit* »<sup>32</sup> qui doit durer dans le temps.

Le contrat de travail doit être réalisé de bonne foi sur la base « *d'un professionnel dont le comportement répond à la " pratique normale et habituelle " de sa profession* »<sup>33</sup>, ce qui renvoie à des « *normes* »<sup>34</sup>. Mais il est difficile de définir des normes pour un cadre manager, ses missions pouvant être très variées d'une structure à l'autre notamment avec de plus en plus de tâches transversales en mode projets.

Pour Bellivier (2015)<sup>35</sup>, les obligations de loyauté prohibent notamment les dires dommageables auprès d'un tiers, l'emploi d'un bien de l'organisation à des fins privé, l'incitation au départ de salariés ou de clients pour d'autres organisations, les commissions occultes, la concurrence à l'organisation mais aussi tout autre travail salarié dans une autre organisation qui baisserait sa productivité. Il est à noter qu'une responsable juridique opérationnelle a été licenciée pour faute grave pour des connexions estimées à plus de 10 000, sur des sites non professionnels à des fins personnels sur son lieu de travail<sup>36</sup>.

Le développement de la digitalisation et des réseaux sociaux sont des facilitateurs pour une communication à plus grande échelle facilement accessible. La génération Y utilise ces vecteurs naturellement, « *s'il ne se sent pas entendu, il communiquera publiquement son insatisfaction sur la Toile* »<sup>37</sup>.

L'immédiateté de cette communication via les réseaux sociaux, les mails, les messageries instantanées ne garantit pas toujours une réflexion suffisante aux salariés et notamment aux cadres qui disposent de plus d'informations dites sensibles ou peuvent avoir un jugement plus fin, avec des arguments solides. Sur la base d'une étude du CNET, Grossetti (1997) écrivait qu'« *Internet tend à entrer en contradiction avec l'organisation hiérarchique et les contraintes de sécurité, notamment en brouillant les frontières entre travail et hors travail* »<sup>38</sup>. La liberté d'expression est bornée elle ne doit pas empêcher le « *maintien de*

---

<sup>32</sup> Cherbonnier, W., Crochet, L., Durand, E., Favzlavaki, Y., Figarol, V., Foix, J. C., Gabillard, L., Keh, L., Le Gorgne, E., Morvan, J., Sinaud, J.-C., Schultz, B., & Tardif-Canneva, S. (2012). La loyauté : de la règle morale au principe juridique. *Revue juridique de l'Ouest*. p 327.

<sup>33</sup> Supiot, A. (2011). *Critique du droit du travail*. Presses Universitaires de France. p 101.

<sup>34</sup> *Ibid.* p 101.

<sup>35</sup> Bellivier, M. (2015). *Droit du travail dans le secteur social et médico-social*. Paris : Dunod. p 65.

<sup>36</sup> *Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 26 février 2013, 11-27.372, Inédit - Légifrance.* (s. d.).

<sup>37</sup> Desplats, M., Pinaud, F. (2015). *Manager la génération Y*. Paris : Dunod. p 167.

<sup>38</sup> Grossetti, M. (1997). Communication électronique et réseaux sociaux. *Flux*, 29(3), 5-13. p 6.

*relations loyales* »<sup>39</sup>. Mais cette limite est floue avec un « *contenu flexible selon les circonstances* »<sup>40</sup>. Par ailleurs la jurisprudence n'est pas unanime quant au contour entre sphère privée et publique. Au-delà d'un support pouvant exprimer leurs mécontentements, nombreux sont les cadres qui perçoivent les outils numériques comme des accélérateurs potentiels de carrière : mise en relation aisée, communication lue par les contacts...

Le cadre n'est plus attaché de son embauche à sa retraite à la même organisation, comme cela était la norme il y a quelques décennies. L'obligation d'employabilité tout au long de sa carrière avec une recherche de progression hiérarchique, de sa rémunération, de statut, mais aussi de qualité de vie professionnelle et personnelle, l'incite à ne pas rester fidèle à son premier employeur (7 à 8 réorientations pour la génération Y)<sup>41</sup>. Une des caractéristiques de la génération Y est son « *faible loyalisme institutionnel* »<sup>42</sup>. Par ailleurs, les salariés de la génération Y « *sont faiblement attachés à l'organisation dans laquelle ils évoluent et sont prêts à la quitter pour satisfaire leur accomplissement ou pour des missions répondant davantage à leurs attentes* »<sup>43</sup>.

Cette génération Y a accès à des postes d'encadrement depuis plusieurs années maintenant. Or le comportement de ces cadres est différent des générations précédentes. « *A la différence des X et des boomers, il exprime ses émotions sans retenue face à son n+1* » mais comme eux il accepte avec du mal à se « *confronter au mécontentement et à la frustration* »<sup>44</sup>.

La qualité poussée à l'extrême qui entraîne une délation souhaitée et attendue par tous engendre parfois des comportements de cadres de proximité qui peuvent interroger : ils vont couvrir les erreurs de leurs équipes par exemple. « *Entre transparence et opacité, les managers se livrent à des ajustements subtils pour éviter de se trouver en porte à faux* »<sup>45</sup>.

Le reporting élaboré sans concertation par des services centraux ou administratif loin du terrain incite certains cadres de proximité ou avec l'aval de ces cadres à truquer les chiffres communiqués, comme recensé par Dujarier (2017). Ces pratiques de « *dissimulation du réel* (Dujarier, 2005) *sont vécues comme une tâche à réaliser en plus du travail productif* »<sup>46</sup>. Mais

---

<sup>39</sup> Pereira, B. (2017). Entreprises : loyauté et liberté d'expression des salariés sur les réseaux sociaux numériques. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 130(4), 67-75. p 71.

<sup>40</sup> *Ibid.* p 71.

<sup>41</sup> Brilllet, F., Coutelle, P. & Hulin, A. (2012). Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ?. *Gestion 2000*, volume 29(5) p 75.

<sup>42</sup> *Ibid.* p 73.

<sup>43</sup> *Ibid.* p 75.

<sup>44</sup> Desplats, M., Pinaud, F. (2015). *Op. Cit.* p 186.

<sup>45</sup> Desmarais, C. & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager : Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, 205(6), p 82.

<sup>46</sup> Dujarier, M. (2017). *Le management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris : La Découverte. p 49.

cette ardeur à communiquer sur la réalisation de données quantifiées, d'indicateurs est-elle loyale à l'organisation ? Non car elle la dessert en diminuant la performance a minima du service et donc de l'organisation. Et l'encadrement supérieur ou celui ayant mis en place ce reporting qui cautionne des corrections<sup>47</sup> des données n'est pas plus loyal et ne peut arguer de sa bonne foi.

Des « *stratégies de résistance* »<sup>48</sup> sont mises en place par des cadres pour contrer des demandes hiérarchiques par exemple lorsqu'il faut réduire les effectifs de leurs équipes. Cette loyauté est tournée vers l'équipe, mais non au profit de l'organisation.

Les entretiens d'évaluation, professionnels, annuels... peuvent servir d'excuse à l'encadrement pour les « *plans stratégiques* » couvrant ainsi des décisions de la Direction<sup>49</sup>. Mais comment ces cadres peuvent-ils rester crédibles auprès des salariés qui ne bénéficieront pas de promotions qu'ils auraient mérités ou qui resteront employés alors que reconnus par leurs pairs comme moins efficaces que d'autres qui auront été licenciés.

La loyauté des cadres est mise à mal quand ces derniers souhaitant évoluer vers d'autres postes font tout pour satisfaire des demandes d'autres cadres ou dirigeants dans lesquelles ils ne croient pas : par exemple respect de critères qualité, de processus, d'indicateurs<sup>50</sup>.

Quand le cadre fait primer le personnel sur le professionnel, il n'est plus loyal envers son organisation. Sa résistance sera « *moins souvent une déviance ou un détournement des fins de l'organisation* »<sup>51</sup>.

La théorie de la traduction du manager est résumée par « *articuler des logiques contradictoires, à leur donner du sens, à les intégrer au sein d'un cap flexible et évolutif en fonction des pressions subies et des ressources développées pour résister à ces pressions* »<sup>52</sup>. Cela permet de diminuer les contradictions dans les organisations. Mais cette attitude des cadres engendre des résistances qui ne seront pas nécessairement que vis-à-vis de leurs N-1 et des questions et des réponses peu précises. L'étude réalisée en Région Centre-Val de Loire montre que la traduction du manager s'applique également aux managers publics avec des habitudes intrinsèques à développer entre différentes organisations du territoire qui peuvent

---

<sup>47</sup> *Ibid.* p 53.

<sup>48</sup> Desmarais, C. & Abord de Chatillon, E. (2010). *Op. Cit.* p 80.

<sup>49</sup> Dujarier, M. (2017). *Op. Cit.* p 55.

<sup>50</sup> *Ibid.* p 59.

<sup>51</sup> Desmarais, C. & Abord de Chatillon, E. (2010). *Op. Cit.* p 81.

<sup>52</sup> Desmarais, C. & Abord de Chatillon, E. (2010). *Op. Cit.* p 77.

être concurrentes<sup>53</sup>. Le cadre public doit-il être loyal à son organisation ou à l'intérêt général ? Les coopérations sont de mises. Par exemple, les GHT dans les hôpitaux publics qui peuvent desservir certaines structures au profit des CHU.

Sur la base des travaux d'Hirschman (1970), comme pour les clients, le cadre qui est loyal envers son organisation, peut devoir recourir au « *choix ultime après s'être assuré de l'inefficacité de la prise de parole* »<sup>54</sup>. Plus il sera proche du sommet de la hiérarchie, plus les divergences de vues stratégiques, l'inciteront à démissionner ou à négocier une rupture conventionnelle si ses prises de parole (Voice) n'aboutissent pas. Sur les 437 700 ruptures conventionnelles approuvées en 2018, seuls 18 % concernaient des cadres ; 24 % des salariés en CDI sont des cadres.<sup>55</sup> « *Mobilité et, plus encore, nomadisme seraient les nouveaux comportements appelés à remplacer la loyauté* »<sup>56</sup>.

#### 2.4 Loyauté choisie ou subie ?

Le sociologue Bajoit (1988) a complété l'approche d'Hirschman et décomposé la loyauté en : loyauté « *participer activement à la relation* » et apathie « *d'y participer passivement* »<sup>57</sup>. Combien de cadres aujourd'hui ne sont pas pleinement investis dans leurs relations dans leurs organisations et donc pourraient être cataloguées d'apathiques ? Il n'y a qu'à écouter quelques cadres dans une organisation au hasard pour en trouver.

### 3. LE PRIX DE LA LOYAUTÉ (DES CADRES)

#### 3.1 Épouser une vision consensuelle

Sainsaulieu (2017) nous dit que les cadres et les professions supérieures font parties d'un « *salariat de confiance* »<sup>58</sup>. Mais pour les managers « *se plaindre équivaut alors à trahir la confiance placée en eux. Deux faces de la culture dominante (soumission des humbles, fidélités des cadres) convergent ainsi pour amoindrir les plaintes liées aux problèmes de santé au travail.* »<sup>59</sup>

Comme le précise Le Failler (2018) : « *Il y a dans la loyauté le désir de se conformer à ses engagements, au-delà de ses propres intérêts.* »<sup>60</sup> Ce qui signifie que le cadre fait passer

<sup>53</sup> Brillet, F., Evon, J., Gavaille, F. & Hulin, A. (2016). Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers : le cas des biomédicaments en Région Centre - Val de Loire. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 21(2) p 39.

<sup>54</sup> Ferraton, C. & Frobert, L. (2017). *Introduction à Albert O. Hirschman*. Paris : La Découverte. p 58.

<sup>55</sup> Gombert, G. (2019, 12 février). *Rupture conventionnelle : ce sont les cadres qui négocient le mieux leurs indemnités de départ*.

<sup>56</sup> Dany, F., Laufer, J. & Pochic, S. (2011). *La fin des carrières ? Loyauté, mobilité et nomadisme*. p 88.

<sup>57</sup> Bajoit, G., (1988). Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement. In : *Revue française de sociologie*, 1988, 29-2. pp. 325-345. p 326 pour les deux expressions.

<sup>58</sup> Sainsaulieu, I. (2017). *Conflits et résistances au travail*. Paris: Presses de Sciences Po. p 78.

<sup>59</sup> *Ibid.* p 78.

<sup>60</sup> Le Failler, A. (2018). La question de la loyauté entre le cadre supérieur de pôle et le médecin chef de pôle. *Soins Cadres* Volume 27, numéro 108 pages 43-46 (novembre 2018). p 44.

l'intérêt organisationnel au premier plan. Pourtant, lorsqu'il conteste un projet ou une décision en raisonnant, il est loyal à son organisation dans l'hypothèse où il a apporté une vision constructive respectant d'une part son statut et d'autre part ses obligations. En définitive, le cadre doit respecter son organisation tout en étant en mesure de se respecter soi-même et d'être fidèle à lui-même et ce, sans y perdre son âme.

Or, il est fréquent maintenant que des cadres signalent à leur organisation « *qu'elle pourrait mieux faire, sans pour autant la critiquer dans ses fondements politiques, ni contester le fait que c'est le management du haut qui décide* »<sup>61</sup>. L'émergence de nouvelles idées, de nouvelles pistes de réflexions deviennent alors possibles pour l'organisation. C'est un signe de loyauté car certains cadres risquent de perdre leurs postes si leurs prises de parole déplaisent à leurs directions, aux conseils d'administration... Le cadre « *use de diplomatie et évite de faire perdre la face à ses supérieurs* »<sup>62</sup>.

Par ailleurs, les cadres estiment que « *les évolutions organisationnelles et stratégiques des entreprises comme inéluctables et naturelles* »<sup>63</sup> et ils relativisent facilement car ils ont « des sources de satisfaction au cœur de leur activité et de leur environnement de travail »<sup>64</sup>.

Nous pouvons extrapoler l'analyse menée sur des intérimaires et l'exploitation du modèle EVLNC de Grima et Glaymann (2012), « *les comportements constructifs (Loyalty et Voice) s'expliquent par l'expérience dont dispose le salarié en matière de mobilité au cours de sa carrière* »<sup>65</sup>. Les cadres bénéficiant d'un taux de chômage globalement très faible par rapport au reste de la population des actifs ne doivent pas rencontrer des difficultés particulières quant à leur mobilité professionnelle d'où la loyauté dont ils font encore preuve envers leurs organisations. « Loyauté rime également avec cohérence et durée. Il est en effet aisé d'être loyal quelques temps, plus difficile de l'être sur une très longue période. »<sup>66</sup>

### 3.2 *Autres temps, autres mœurs ...*

Des cadres supérieurs de santé relevaient en 2018 que la loyauté « *n'évolue pas* »<sup>67</sup> mais que c'est plus une « *évolution de la notion d'engagement, du rapport au travail et des valeurs professionnelles que d'une réelle prise de recul par rapport à la loyauté* »<sup>68</sup>. Tout en notant

---

<sup>61</sup> Courpasson, D., Thoenig, J., Chérèque, F. & Pilliard, J. (2009). Où va donc le monde des cadres ?. *Le journal de l'école de Paris du management*, 75(1), 37-44. p 38.

<sup>62</sup> Sainsaulieu, I. (2017). *Conflits et résistances au travail*. Paris : Presses de Sciences Po. p 96.

<sup>63</sup> Flocco, G. (2015). Vers une lutte des cadres ?. *L'Homme & la Société*, 195-196(1-2), 197-222. p 217.

<sup>64</sup> *Ibid.* p 218.

<sup>65</sup> Grima, F. & Glaymann, D. (2012). Une analyse renouvelée du modèle Exit, Voice, Loyalty, Neglect: apports d'une approche longitudinale et conceptuellement élargie.. *M@n@gement*, vol. 15(1), 2-41. p 34.

<sup>66</sup> Karsenti, G. (2016, 1 juin). La loyauté, une valeur indispensable pour un leader.

<sup>67</sup> Lagadec, A.-M., Denais, V., & Lesage, L. (2018). Loyauté et management par la confiance. *Soins Cadres*, 27(108), 51-54. p 52.

<sup>68</sup> *Ibid.* p 52.

que les générations récentes font jouer plus de leur voix pour relever « *les contradictions vécues ou ressenties* ».<sup>69</sup>

Le Failler (2018) mentionnait dans la même revue que « *le pari de la loyauté est donc bien de s'exprimer, d'assumer ses responsabilités et de s'engager dans un projet commun* »<sup>70</sup>. Ainsi on ne peut que se féliciter que les jeunes générations osent formuler des contestations, contradictions ... plus que les anciennes.

Selon les travaux de Tulgan (2009), « *la génération Y est considérée comme déloyale* »<sup>71</sup>. En effet, si une meilleure occasion s'offre à eux, ils n'hésitent pas à rompre leurs engagements. Par conséquent, cette génération redéfinit une énième fois le mot loyauté et l'associe cette fois à la temporalité mais aussi et surtout à la notion de consommation. Pour cette génération, l'entreprise est en quelque sorte un produit transactionnel (*jetable*), à contrario de la génération X. Quitte même pour cette jeune génération de cadres à revenir quelques années plus tard pour un autre poste dans l'organisation.

Les cadres de la génération Y s'engagent tout autant que leurs aînés dans leurs organisations, voir même davantage tant qu'ils trouvent leur plein intérêt. Tandis que les cadres de la génération X affectionnent un investissement constant mais pérenne dans le temps. Du fait de l'attitude de cette nouvelle génération de cadres, le Marketing RH selon Liger (2007) mais également Panczuk et Point (2008) (cité par Dejoux et Wechtler, 2011<sup>72</sup>) devient une priorité pour la fonction support que sont les ressources humaines et permet la mise en œuvre d'une méthode « *assurant attractivité, fidélisation et satisfaction* »<sup>73</sup> développant un nouvel axe, celui de « *l'employé-consommateur* »<sup>74</sup>. Par conséquent, de plus en plus d'organisations cultivent le concept de la marque employeur qui s'avère être selon Mark et Toelken (2009) (cité par Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015) « *un construit relationnel qui crée une identité organisationnelle perçue et un contrat psychologique* »<sup>75</sup>. Dès lors, cette notion permet aux cadres, toutes générations confondues, de pouvoir s'identifier et de s'engager à plus long terme envers leur organisation.

---

<sup>69</sup> *Ibid.* p 52.

<sup>70</sup> Le Failler, A. (2018). *Op. Cit.* p 44.

<sup>71</sup> Dejoux, C. & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*, 43(3), 227-238. p 230.

<sup>72</sup> Dejoux, C. & Wechtler, H. (2011). *Op. Cit.* p 230.

<sup>73</sup> Brillet, F., & Gavaille, F. (2017). *Op.Cit.* p 129.

<sup>74</sup> Dejoux, C. & Wechtler, H. (2011). *Op. Cit.* p 230.

<sup>75</sup> Charbonnier-Voirin, A. & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe : Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 246(1), 63-82. p 70.

## CONCLUSION

Pour conclure, il est possible d'affirmer aujourd'hui que les cadres sont bel et bien encore loyaux envers leur organisation, notamment par rapport aux responsabilités qui les unissent. Or, il est nécessaire de prendre en considération que les temps changent et que la société se transforme ... au même titre que le management et les managers. Par conséquent, il est normal que la notion même de loyauté évolue et s'exerce différemment en fonction des générations. Nous observerons tout de même que cette fidélité tend à s'éteindre au profit d'une logique d'abandon mettant à mal ce que Godelier (2006) souligne au travers de « *la culture d'entreprise* »<sup>76</sup>, celle qui se conforme à « *suivre des règles d'organisation, de coordination et d'intégration* »<sup>77</sup> qui gère les relations d'une structure.

En comparaison à la génération X, garante de la culture d'entreprise, l'entrée de la génération Z dans le monde du travail affichera une transformation « *profonde, mais surtout perpétuelle de la fonction RH* »<sup>78</sup>.

Selon Dussapt (2016), « *les RH vont devoir jouer les chefs d'orchestre pour concilier les attentes de tous et conserver un sens commun dans l'entreprise* »<sup>79</sup>. Pour cela, elle propose quelques pistes comme notamment : « *renforcer la dimension collective* »<sup>80</sup>, « *personnaliser l'offre RH* », « *mettre le développement personnel au centre des préoccupations* », « *rendre les organisations de travail plus agiles* » et « *révolutionner le métier de manager* ».

En somme, il ne serait pas usurpé que l'allégorie de la GRH ne devienne l'image d'un couteau multifonctions tant cette fonction support se doit d'être outiller et d'innover tout en personnalisant ses services afin de « *satisfaire à la fois sa direction, ses collaborateurs et ses candidats* »<sup>81</sup>. Le développement de la fidélisation, devenant le graal à posséder pour les organisations grâce notamment aux concepts que sont la marque employeur, la culture d'entreprise, le contrat de confiance...

---

<sup>76</sup> Godelier, É. (2006). *La culture d'entreprise*. Paris: La Découverte. p 24.

<sup>77</sup> *Ibid.*

<sup>78</sup> Bolzer, J. L. (2019, 15 mai). *DRH, êtes-vous prêts à accueillir la Gen Z ?* Les Echos.

<sup>79</sup> Dussapt, C. (2016, 12 mai). *Les défis que posent les générations Y et Z aux ressources humaines*. Challenges.

<sup>80</sup> *Ibid.* valable également pour les expressions suivantes.

<sup>81</sup> Brillet, F., & Gavaille, F. (2017) *Op. Cit.* p 129.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bajoit, G., (1988). Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement. In : *Revue française de sociologie*, 1988, 29-2, 325-345, p 326. DOI : 10.2307/3321910.
- Baudelot, C., Lebeauvin, A. (1979). Les salaires de 1950 à 1975. Dans : *Economie et statistique*, n°113, Juillet-Août 1979. Salaires / Travailleurs étrangers / Le parc de logements en 1978 / Le commerce / La RFA en 1978, sous la direction de Catherine Blum-Girardeau. 15-22, p 18. <https://doi.org/10.3406/estat.1979.4224>.
- Bellivier, M. (2015). *Droit du travail dans le secteur social et médico-social*. Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.belli.2015.01>
- Besseyre des Horts, C., Métails, E., Truong, O., Chavanne, P., & De Geuser, F. (2020). *Le management par la confiance : Les clés d'un leadership bienveillant et authentique* (EYROLLES) (French Edition) [Scholarvox]. p 202.
- Boussard, V. (2011). Des cadres de promotion rétifs au changement ? L'exemple de la SNCF. Dans : Paul Bouffartigue éd., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, 93-103, p 93. Paris : Armand Colin.
- Brillet, F., Coutelle, P. & Hulin, A. (2012). Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? *Gestion 2000*, volume 29(5), 69-88, p 73, 75. <https://doi.org/10.3917/g2000.295.0069>
- Brillet, F., Evon, J., Gavaille, F. & Hulin, A. (2016). Le rôle du manager public dans une démarche de prospective territoriale des métiers : le cas des biomédicaments en Région Centre - Val de Loire. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 21(2), 24-45. p 39. <https://doi.org/10.3917/rimhe.021.0024>
- Brillet, F., & Gavaille, F. (2017). *Marketing RH - Réussir l'orientation marché de la politique RH* (RH master (1)) (French Edition) [Scholarvox]. p 102, 129.
- Calin, D. (2012). Explorations autour de la notion de loyauté. *Enfances & Psy*, 56(3), 26-34. <https://doi.org/10.3917/ep.056.0026>
- Charbonnier-Voirin, A. & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe : Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 246(1), 63-82. p 70.
- Cherbonnier, W., Crochet, L., Durand, E., Favzlavaki, Y., Figarol, V., Foix, J. C., Gabillard, L., Keh, L., Le Gorgne, E., Morvan, J., Sinaud, J.-C., Schultz, B., & Tardif-Canneva, S. (2012). La loyauté : de la règle morale au principe juridique. *Revue juridique de l'Ouest*, 25(3), 327-342. p 327. <https://doi.org/10.3406/juro.2012.4730>
- Combalbert, L., & Mery, M. (2016). *Les 5 leviers de la confiance* [Scholarvox]. p 19, 34, 36, 105, 136.
- Convention collective. (2019). *Jurisprudence Sociale Lamy*, 474, p 30.

- Courpasson, D., Thoenig, J., Chérèque, F. & Pilliard, J. (2009). Où va donc le monde des cadres ?. *Le journal de l'école de Paris du management*, 75(1), 37-44. p 38. <https://doi.org/10.3917/jepam.075.0037>
- Cousin, O. & Mispelblom Beyer, F. (2011). Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal. Dans : Paul Bouffartigue éd., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*. 46-55. p 54. Paris : Armand Colin.
- Dany, F., Laufer, J. & Pochic, S. (2011). La fin des carrières ? Loyauté, mobilité et nomadisme. Dans : Paul Bouffartigue éd., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*. 87-92. p 88. Paris : Armand Colin.
- Daudé, O. (2007). Exit, Voice and Loyalty. *Regards croisés sur l'économie*, 2(2), 244-245. <https://doi.org/10.3917/rce.002.0244>
- Dejoux, C. & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*, 43(3), 227-238. p. 230. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0227>
- Delavallée, E. (2017). *Savoir décrypter les organisations : L'intelligence organisationnelle au service de la performance de l'entreprise* (French Edition) [Scholarvox] (1re éd.). p 31.
- Desmarais, C. & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager : Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, 205(6), 71-88. p 77, 80, 81, 82.
- Desplats, M., Pinaud, F. (2015). *Manager la génération Y*. Paris : Dunod. p 167, 186. <https://doi.org/10.3917/dunod.pinaud.2015.01>
- Dionne, L. (2004). La loyauté dans les relations hiérarchiques. *Revue française de gestion*, n° 152, p 67,79.
- Dujarier, M. (2017). *Le management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris : La Découverte. p 49, 53, 55, 59.
- Ferratton, C. & Frobert, L. (2017). *Introduction à Albert O. Hirschman*. Paris : La Découverte. p 58.
- Flocco, G. (2015). Vers une lutte des cadres ?. *L'Homme & la Société*, 195-196(1-2), 197-222. p 217, 218. <https://doi.org/10.3917/lhs.195.0197>
- Godelier, É. (2006). *La culture d'entreprise*. Paris : La Découverte. p 24.
- Germain, D., & Germain, B. (2017). *Confucius en action - Les principes du maître appliqués au management d'équipe* (Management/Leadership) (French Edition) [Scholarvox]. p 48, 51.
- Grima, F. & Glaymann, D. (2012). Une analyse renouvelée du modèle Exit, Voice, Loyalty, Neglect: apports d'une approche longitudinale et conceptuellement élargie.. *M@n@gement*, vol. 15(1), 2-41. p 34. <https://doi.org/10.3917/mana.151.0002>
- Grossetti, M. (1997). Communication électronique et réseaux sociaux. *Flux*, 29(3), 5-13. p 6.
- Lagadec, A.-M., Denais, V., & Lesage, L. (2018). Loyauté et management par la confiance. *Soins Cadres*, 27(108), 51-54. <https://doi.org/10.1016/j.scad.2018.09.012>

- Le Failer, A. (2018). La question de la loyauté entre le cadre supérieur de pôle et le médecin chef de pôle. *Soins Cadres*, Volume 27, numéro 108, 43-46, p 44. <https://doi.org/10.1016/j.scad.2018.09.010>
- Matzkin, D. (2018). *Motivation et satisfaction au travail : Mythes et réalités (Pratiques d'entreprises)* (French Edition) [Scholarvox].
- Müller, J. & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés [1]. *Revue de gestion des ressources humaines*, 82(4), 46-62. <https://doi.org/10.3917/grhu.082.0046>
- Nasr, M., El Akremi, A. & Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 74(4), 3-23. <https://doi.org/10.3917/grhu.074.0003>
- Pereira, B. (2017). Entreprises : loyauté et liberté d'expression des salariés sur les réseaux sociaux numériques. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 130(4), 67-75. p 71.
- Philipps, T. (2017). *Machiavel : Leçons pour devenir un fin stratège* (Masterclass) (Master class t. 8) (French Edition) [Scholarvox]. p 96.
- Pralong, J. & Peretti, M. (2014). La « qualité » des carrières des cadres français. *@GRH*, 13(4), 75-101, p 95,96.
- Sainsaulieu, I. (2017). *Conflits et résistances au travail*. Paris : Presses de Sciences Po. p 78, 96.
- Supiot, A. (2011). *Critique du droit du travail*. Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France. p 101. <https://doi.org/10.3917/puf.supio.2007.01>

## WEBOGRAPHIE

- Article 6 - LOI n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie Économique (1) - Légifrance. (s. d.). [https://www.legifrance.gouv.fr/.https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article\\_jo/JORFARTI000033558655](https://www.legifrance.gouv.fr/.https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000033558655) [consulté le 03 janvier 2021]
- Bolzer, J. L. (2019, 15 mai). *DRH, êtes-vous prêts à accueillir la Gen Z ?* Les Echos. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/drh-etes-vous-prets-a-accueillir-la-gen-z-1245057> [Consulté le 18 janvier 2021]
- Bys, C. (2013, 14 octobre). *La fidélité à l'entreprise, attitude gagnante pour les cadres*. usinenouvelle.com. <https://www.usinenouvelle.com/article/la-fidelite-a-l-entreprise-attitude-gagnante-pour-les-cadres.N185350> [consulté le 05 décembre 2020]
- Calay, F. (s. d.) *La loyauté, être loyal : dévouement droiture fidélité franchise sincérité*. <http://www.calay.be/loyaute.php> [consulté le 28 décembre 2020]

*Code du travail - Légifrance.* (s. d.). <https://www.legifrance.gouv.fr>.  
[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte\\_lc/LEGITEXT000006072050](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006072050) [consulté le 07 janvier 2021]

*Comment garantir la loyauté des pratiques de la mise en place d'une démarche RSE ?* (2016, 15 décembre). Qwesta. <https://www.qwesta.fr/informations/comment-garantir-la-loyaute-des-pratiques-de-la-mise-en-place-d-une-demarche-rse/> [consulté le 05 décembre 2020]

*Cour de Cassation, Chambre civile 1, du 14 juin 2000, 98-17.494, Inédit - Légifrance.* (s. d.). <https://www.legifrance.gouv.fr/>.  
<https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007412900/> [consulté le 27 décembre 2020]

*Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 26 février 2013, 11-27.372, Inédit - Légifrance.* (s. d.). <https://www.legifrance.gouv.fr>.  
<https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000027132823/> [consulté le 27 décembre 2020]

Dussapt, C. (2016, 12 mai). *Les défis que posent les générations Y et Z aux ressources humaines.* Challenges. [https://www.challenges.fr/emploi/management/les-defis-que-posent-les-generations-y-et-z-aux-ressources-humaines\\_24951](https://www.challenges.fr/emploi/management/les-defis-que-posent-les-generations-y-et-z-aux-ressources-humaines_24951) [Consulté le 18 janvier 2021]

Éditions Tissot. (2017, 13 juillet). *Bonne foi et contrat de travail.* <https://www.editions-tissot.fr/actualite/representants-du-personnel-ce/bonne-foi-et-contrat-de-travail> [consulté le 20 décembre 2020]

Echos, L. (2013, 27 mai). *La fidélité à l'entreprise, un gage de réussite pour les cadres.* Les Echos. <https://www.lesechos.fr/2013/05/la-fidelite-a-lentreprise-un-gage-de-reussite-pour-les-cadres-339472> [consulté le 06 décembre 2020]

Florian Mantione Institut. (s. d.). *Les CV Trompeurs.* <https://www.florianmantione.com>.  
<https://www.florianmantione.com/agora/cv-trompeurs> [consulté le 02 janvier 2021]

France Stratégie. (2020, 2 juillet). *Les cadres aujourd'hui : quelles spécificités ?* <https://www.strategie.gouv.fr/publications/cadres-aujourd'hui-specificites> [Consulté le 19 décembre 2020]

Gombert, G. (2019, 12 février). *Rupture conventionnelle : ce sont les cadres qui négocient le mieux leurs indemnités de départ.* [www.cadreo.com](http://www.cadreo.com). <https://www.cadreo.com/actualites/dt-cadres-rupture-conventionnelle-negociation-indemnite> [consulté le 02 janvier 2021]

Graziani, M. (2016, novembre 14). *Le devoir de loyauté : contrainte ou opportunité ?* - Centre de Ressources en Économie-Gestion. <https://creg.ac-versailles.fr/le-devoir-de-loyaute-contrainte-ou-opportunit> [consulté le 27 décembre 2020]

Guislain, V. (2018, 26 avril). *Étude : La bonne foi dans les relations individuelles de travail.* Légavox. <https://www.legavox.fr/blog/valentin-guislain/etude-bonne-dans-relations-individuelles-12468.htm> [consulté le 27 décembre 2020]

Jauneau, Y., & Vidalenc, J. (2019, 5 mars). *Une photographie du marché du travail en 2018* - Insee Première - 1740. INSEE. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3741241> [Consulté le 04 janvier 2021]

Karsenti, G. (2016, 1 juin). *La loyauté, une valeur indispensable pour un leader*. <https://fr.linkedin.com/pulse/la-loyaut%C3%A9-une-valeur-indispensable-pour-un-leader-g%C3%A9rald-karsenti> [consulté le 30 décembre 2020]

*L'engagement des cadres entre défiance et loyauté*. (2012, 25 janvier). CFDT Cadres. <https://www.cadrescfdt.fr/actualites/lengagement-des-cadres-entre-defiance-et-loyaute-002600> [consulté le 06 décembre 2020]

Lingibe, P. (2018, 28 septembre), *L'obligation de loyauté du salarié*. <https://www.village-justice.com/articles/obligation-loyaute-salarie,29556.html> [consulté le 20 décembre 2020]

Larousse, É. (s. d.). Définitions : loyauté. Dans : *Dictionnaire de français Larousse*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/loyaut%C3%A9/47958> [Consulté le 30/12/2020]

Léger, N. (2012, 18 juillet). *La liberté d'expression syndicale d'un salarié, même cadre dirigeant, est protégée*. Lexis 360. Consulté à l'adresse <https://www-lexis360-fr.bases-doc.univ-lorraine.fr> [Consulté le 21 décembre 2020]

*Loyauté* – Wiktionnaire. (s. d.). Wiktionary. <https://fr.wiktionary.org/wiki/loyaut%C3%A9> [consulté le 27 décembre 2020]

Richardin, A. (2019, 24 avril). *La fin de la loyauté en entreprise ?* Maddynews - Le Magazine sur l'actualité des Startups Françaises. <https://www.maddynews.com/2019/04/23/la-fin-de-la-loyaute-en-entreprise> [consulté le 05 décembre 2020]

Rivoal, Y. (2016, 4 avril). *Engagement des cadres : entre loyauté et contrat moral*. Focus RH. <https://www.focusrh.com/strategie-rh/attirer-et-fideliser-les-salaries/engagement-des-cadres-entre-loyaute-et-contrat-moral-23044.html> [consulté le 05 décembre 2020]

Viottolo, A., & Nectoux, M. (2012). Qu'est-ce qu'un « cadre » dans l'entreprise ? *Les Cahiers Lamy du CE*, (117), p. 1. <https://lamyline-lamy-fr.bases-doc.univ-lorraine.fr> [Consulté le 21 décembre 2020]