

Des organisations et des managers sincères ?

Le monde qui vient repose sur des besoins de confiance accrus entre les acteurs compte tenu des promesses et engagements pris notamment en termes de responsabilités sociale et environnementale. Créer les conditions de la confiance nécessite de développer des pratiques individuelles, collectives et organisationnelles de sincérité.



PAR **PHILIPPE ROBERT-TANGUY**

Vice-président du Comité éditorial de Finance&Gestion
Sociologue-consultant, associé Alis management, Professeur-associé au Celsa Sorbonne Université

Depuis trois ans, les attentes en termes de responsabilités sociale et environnementale sont grandissantes à tous les niveaux de la société. La part des entreprises dans cette dynamique est importante et nombreuses sont les entreprises à s'engager activement, que ce soit en adoptant la qualité de société à mission pour quelques-unes, en se dotant d'une raison d'être pour d'autres ou simplement en prenant des initiatives vis-à-vis de leurs parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, territoires, etc.). Les engagements des entreprises, de leurs dirigeants et de leurs managers sont autant de promesses qui ne pourront tenir que si les acteurs ont confiance en eux et entre eux.

Si le premier confinement de l'année 2020 a conduit une grande majorité des acteurs à évoquer le « monde d'après » et à essayer d'en dresser les contours, le rebond économique actuel et la reprise des pratiques professionnelles conduisent certains à s'interroger sur la réalité de cette transformation attendue. La confiance est souvent revenue comme étant un qualificatif nécessaire du management de demain. Si la confiance ou

le défaut de confiance peuvent se constater a posteriori, il est cependant difficile de décréter la confiance, d'autant plus lorsqu'il s'agit de celle que les autres doivent nous accorder.

On peut penser que l'ampleur et la durée de la crise auront des impacts à moyen et long terme. Il est sans doute trop tôt pour tirer un bilan et évaluer les réels changements d'état d'esprit, de paradigme ou simplement de pratiques dans les organisations. En revanche, nous pouvons tirer des leçons de cette crise, de la façon dont les comportements se sont ajustés et de ce que nous pourrions y gagner en pérennisant certaines pratiques.

Durant les deux confinements de 2020, nous avons mené une étude par entretien auprès d'une soixantaine de dirigeants et cadres supérieurs d'entreprises et d'administrations¹. Nous avons constaté, notamment en analysant la différence entre le premier et le second confinement que lors du premier, dirigeants et encadrants ont fait preuve de sincérité à l'égard de leurs équipes.

¹— Alis management & BearingPoint, livre blanc « Nos organisations à l'épreuve de la crise sanitaire. La sincérité : un facteur-clé de réussite », mars 2021.

Lundi 16 mars 2020, l'annonce du confinement par le Président de la République constitue, dans le langage militaire, une « surprise stratégique ». Si la pandémie faisait partie des scénarios probables des prospectives et de certains plans de continuité d'activité, personne n'avait imaginé le confinement généralisé comme une réponse possible. Face à cette situation, tous se retrouvent face à l'inconnu. Dans une culture managériale où « le chef sait » (ou fait mine de savoir), de nombreux dirigeants et managers se sont retrouvés pour la première fois dans la situation de reconnaître leur ignorance de ce qui pouvait/allait se passer. S'ils ont su définir un cap [préserver la sécurité des personnes, maintenir l'activité, etc.], ils ont dû s'appuyer sur le regard de leurs collaborateurs pour établir un diagnostic de la situation et étudier les solutions ou actions à mettre en place.

La sincérité dont ils ont fait preuve ne doit pas être considérée comme une vertu ou une qualité personnelle, au même titre que l'authenticité que certains prônent dans l'exercice du leadership. La sincérité doit être entendue comme un principe de management tant au niveau du fonctionnement de l'organisation qu'au niveau des pratiques managériales.

Le principe de sincérité repose essentiellement sur trois dimensions :

- L'affichage des intentions et des finalités sans arrière-pensées ou objectifs masqués ;
- La reconnaissance et le partage des réalités pour établir un diagnostic partagé de la situation et mettre tout le monde sur un pied d'égalité ;
- La mise en cohérence des discours et des actes pour apporter des réponses concrètes au regard des finalités et de la situation.

Au-delà des personnes, ce sont les organisations qui ont développé une forme de sincérité, celle-ci s'inscrivant dans un système et un ensemble de pratiques congruentes. Globalement, la communication a donné à voir les réalités de façon plus claire, laissant transparaître y compris les doutes sur la situation en cours et à venir. La communication économique a notamment été plus transparente. Les difficultés rencontrées ont fait l'objet de partage. La créativité a été encouragée pour trouver des solutions concrètes.

Les réalités (et notamment les difficultés) du travail dans ces circonstances exceptionnelles ont été reconnues et prises en compte, alors qu'auparavant les organisations n'acceptaient pas toujours d'entendre la plainte de collaborateurs en difficultés.

Des enjeux ont été identifiés et les modes de fonctionnement concrets des organisations ont été adaptés. La préservation de la santé et de la sécurité des personnes s'est manifestée par des protections physiques et l'adaptation des locaux. L'incitation à la créativité a été valorisée et des innovations ont été adoptées.

Cette sincérité que l'on a pu observer dans de nombreuses organisations lors du premier confinement a été la réponse nécessaire sous la contrainte d'une situation exceptionnelle. Dans un retour à la normale, face à une pression croissante des enjeux sociaux et environnementaux, on peut espérer que les organisations et leurs acteurs capitalisent sur l'expérience inédite de 2020 pour adopter plus largement ce principe de la comptabilité dans leurs modes de fonctionnement et leurs pratiques de management. ■