

# ÉTENDRE LE PRINCIPE DE SINCÉRITÉ AU MANAGEMENT

UN ENJEU FACE AUX



DÉFIS À VENIR

PAR **PHILIPPE ROBERT-TANGUY**

Sociologue-consultant, associé-gérant d'Alis management, vice-président du Comité éditorial de Finance&Gestion

Avec la crise actuelle, le management par la confiance est de retour. Cependant la confiance ne se décrète pas. Elle suppose la réciprocité et l'invocation de la confiance crée souvent de la suspicion. Et si la confiance venait de la déclinaison managériale du principe comptable de sincérité?

La sincérité est un des principes structurants de la comptabilité. Selon le Plan Comptable Général, «la comptabilité est conforme aux règles et procédures en vigueur qui sont appliquées avec **sincérité** afin de traduire la connaissance que les responsables de l'établissement des comptes ont de la réalité et de l'importance relative des événements enregistrés». De même, en finance publique, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1<sup>er</sup> août 2001 prévoit que «les lois de finances présentent de façon sincère l'ensemble des ressources et des charges de l'État. Leur sincérité s'apprécie compte tenu des informations disponibles et des prévisions qui peuvent raisonnablement en découler». Cette loi précise que «les comptes de l'État doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière».

La sincérité n'est pas la vérité dans l'absolu, mais plutôt la vérité de celui qui l'énonce. Elle est relative, mais surtout elle s'oppose à la mauvaise foi ou à l'intention de tromper. De fait, la sincérité n'écarte pas l'erreur, mais la faute, la fraude, la tromperie. En comptabilité et finance, la sincérité suppose donc d'appliquer de bonne foi les règles édictées au regard de la connaissance des réalités afin de donner des informations claires, précises et loyales.

Ce principe qui semble une évidence dans le domaine de la finance d'entreprise est peu revendiqué voire peu courant dans les autres domaines de la gestion et du management. Les évolutions sociétales et les engagements des entreprises cherchant à être des acteurs responsables nous conduisent à penser qu'il s'agit d'un principe-clé pour relever les défis à venir.

Lors des confinements du printemps et de l'automne 2020, nous avons mené une étude à partir d'entretiens qualitatifs avec cinquante-six dirigeants d'une cinquantaine d'organisations<sup>1</sup>. Il ressort de cette étude que lors du premier confinement, face à l'incertitude radicale, les organisations, les dirigeants, les managers, les collaborateurs ont globalement fait preuve de sincérité. Cette sincérité a été une des clés de la mobilisation et de la faible conflictualité dans la mise en œuvre des mesures de protection des personnes et des organisations.

Sincérité dans la reconnaissance de la méconnaissance des solutions à mettre en place, dans le tâtonnement et l'imperfection des réponses retenues. Sincérité dans la communication de la réalité, du connu et de l'inconnu: beaucoup de salariés ont témoigné avoir été informés comme jamais sur le fonctionnement et l'activité de l'organisation, y compris sur ses dimensions économiques et financières. Sincérité dans les relations sociales qui se sont bien passées voire améliorées dans de nombreuses organisations du fait d'un partage des mêmes préoccupations par les partenaires sociaux.

Depuis quelques années et surtout depuis le début de cette crise sanitaire, les organisations affichent de plus en plus fortement leur intention d'être responsables vis-à-vis de leurs collaborateurs, de leurs clients et fournisseurs, de leurs actionnaires. Elles prennent des engagements notamment sur les dimensions sociales et environnementales.

Au-delà des discours et de l'affichage d'une raison d'être, leur crédibilité passera par l'application de ce principe de sincérité à l'ensemble des dimensions de la gestion et du management. Une sincérité qui ne soit pas contrainte par le contexte, comme lors du premier confinement, mais une sincérité choisie.

De notre point de vue, cette **sincérité** repose principalement sur trois dimensions

- Une **intention** clairement affichée quant aux finalités visées sans arrière-pensées ou objectifs masqués;
- Une **reconnaissance** et un **partage des réalités** et des problèmes permettant à chacun de discuter des situations sur un pied d'égalité;
- Une **mise en cohérence** des discours et des actes, des réponses apportées au regard de la réalité et de l'intention affichée.

Cette sincérité peut ensuite se décliner dans tous les domaines: la stratégie, le marketing, le management, mais également l'innovation et les technologies. Ainsi, par exemple, à l'heure des algorithmes et de l'intelligence artificielle, des outils «sincères» devraient donner à voir à leurs utilisateurs les données qu'ils utilisent, la façon dont ils les traitent, les orientations ou finalités qui les guident afin d'être de véritables outils «d'aide à la décision».

Le principe de sincérité en comptabilité est un gage du bon fonctionnement des organisations et de la vie des affaires. Étendre ce principe à l'ensemble des dimensions managériales pourraient créer les conditions de la confiance que tout le monde appelle de ses vœux. ■

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