



En
accès
libre

**LE VIRUS
DE LA RECHERCHE**

HUGUES POISSONNIER

**ENTREPRISES : LE TEMPS
DES PRISES DE CONSCIENCE**

PUG

La collection « **LE VIRUS DE LA RECHERCHE** » est une initiative des PUG en partenariat avec [The Conversation](#) et l'Université Grenoble Alpes.

Directrice de la publication : Ségolène Marbach

Directeur de la collection : Alain Faure

Cette édition électronique a été réalisée pour les PUG par Catherine Revil, en télétravail, pendant la période de confinement.

ISBN 978-2-7061-4843-9 (*e-book PDF*)

ISBN 978-2-7061-4844-6 (*e-book ePub*)

© PUG, avril 2020

15, rue de l'Abbé-Vincent – F-38600 Fontaine

pug@pug.fr / www.pug.fr

L'OPÉRATION **LE VIRUS DE LA RECHERCHE**

En réaction à la situation inédite engendrée par le coronavirus, les PUG ont proposé à leurs auteurs et aux chercheurs intéressés d'**ouvrir la réflexion sur les enjeux de la crise du Covid-19 vus par le monde de la recherche, sur la base d'une contribution libre et volontaire.**

Nous avons demandé aux auteurs de questionner les modes de formulation et de diffusion des savoirs car l'urgence nous oblige sur cette voie. Les chercheurs sont des gens passionnés. Leur *virus de la recherche* formate leurs réflexions sur la marche du monde et il nous semble que la crise du Covid-19 favorise aussi un travail d'introspection sur les ressorts sensibles du métier de chercheur – ses tâtonnements, ses doutes, ses énigmes mais aussi ses espoirs.

La collection « Le virus de la recherche », coordonnée par Alain Faure (CNRS, Sciences Po Grenoble, Pacte, UGA), rassemble les meilleurs textes issus de cette initiative dans une série d'e-books courts, en libre accès, en téléchargement sur le site des PUG, dans leur réseau de diffusion, et chez tous les libraires en ligne.

Face à la crise, les PUG choisissent de faire preuve d'esprit coopératif, de réactivité et d'agilité et proposent ainsi à leurs lecteurs de garder les neurones en action dans l'effervescence des réflexions et du débat scientifique.

Bonne lecture à tous!

Face à la pandémie actuelle, l'urgence est avant tout sanitaire. De nombreuses organisations apportent de précieuses et originales contributions sur ce terrain (réorientation de la production vers les équipements faisant défaut, comme les masques, fourniture de matière première, etc.). Dans le même temps, les difficultés économiques se multiplient pour les organisations, petites ou grandes.

Ayant mesuré les effets délétères des difficultés rencontrées par les entreprises à la suite de la crise de 2008, les pouvoirs publics ont, cette fois, été prompts à réagir. De nombreuses aides ont ainsi vu le jour. Certaines apparaissent inédites à une telle échelle, comme le chômage partiel en France, mais aussi dans d'autres pays. La Banque Centrale Européenne, tout comme la Fed aux États-Unis, jouent également un rôle de soutien à l'économie plus fort que jamais. Pour massives que soient ces aides, pour nécessaires qu'elles puissent être, elles ne sauraient suffire à répondre aux difficultés des entreprises et de leurs salariés.

En temps de crise en effet, et celle que nous vivons l'illustre sans doute plus encore, la résilience des écosystèmes économiques repose sur la capacité des entreprises en meilleure santé à accompagner leurs partenaires en difficulté. Ces derniers peuvent être des clients, des fournisseurs, voire des concurrents, vis-à-vis desquels les relations ne sauraient se limiter à la seule compétition (comme en attestent par exemple les formes de coopération qui se multiplient). Facilités de paiement, livraisons prioritaires et partage de capacités de production sont autant de pratiques relevant de la paix économique aux effets bénéfiques pour tous, dont l'urgence de la situation plaide pour un développement rapide et qui auront vocation à perdurer bien après la crise actuelle.

Lien social et rentabilité minimale

S'il s'agit, dans l'immédiat, de survivre à la tempête, il s'agira, à plus long terme, de repenser l'économie et, plus concrètement, sa véritable place dans la société, sous peine de « gâcher une crise », comme l'exprimait récemment Bruno Latour.

Aux traitements symptomatiques (si l'on emprunte au vocable médical) qui doivent permettre de gérer l'urgence (sanitaire et économique), devront succéder des traitements étiologiques reposant principalement sur une conception

de l'économie appréhendée comme un moyen plutôt que comme une fin. Transposée au niveau micro de l'entreprise, cette proposition, relevant de la paix économique, repose, comme aime le souligner mon collègue Dominique Steiler, sur le fait de considérer l'entreprise comme une organisation à finalité sociale (participer à la construction et au renforcement du lien social) et à moteur économique (la pérennité reposant sur une rentabilité minimale) plutôt que l'inverse.

Depuis quelques mois, avant la survenue des difficultés associées à la pandémie, plusieurs indicateurs témoignaient d'une amélioration des relations, historiquement tendues, entre grandes entreprises et PME : les litiges qui les opposent ont tendance à diminuer, les délais de paiement des premières ont également tendance à se réduire, etc. Si, quand tout va relativement bien, le sens de l'évolution semble favorable à l'instauration de relations pacifiées, plus partenariales, fondées sur une vision partagée de long terme, les dernières semaines témoignent du retour des vieux réflexes en période de difficulté : réduction du champ attentionnel à la seule survie de l'entreprise, focalisation sur les solutions à très court terme.

Un triple accompagnement

C'est pourtant précisément lorsque l'adversité s'accroît qu'il importe de répondre présent et d'aider les partenaires qui en ont besoin. Par philanthropie parfois, puisque, et c'est heureux, cette dernière existe et offre chaque jour de beaux exemples. Par intérêt économique le plus souvent, puisque c'est avec les partenaires sauvés aujourd'hui que les perspectives de plus long terme peuvent s'écrire.

À court terme, il est possible d'envisager un véritable accompagnement des PME qui constituent l'essentiel du réseau de fournisseurs des grandes entreprises. Un triple accompagnement peut ainsi être proposé à ces derniers : commercial, industriel et financier.

L'accompagnement commercial concerne la conquête de nouveaux marchés par le fournisseur, marchés qu'il est d'ailleurs possible d'explorer ensemble comme le font les « entreprises étendues ». En termes d'accompagnement industriel, certaines entreprises n'hésitent plus à investir chez leurs fournisseurs, qui n'en ont pas forcément les moyens, pour finalement bénéficier de la qualité de leur production sur des produits spécifiques. Le fait de lisser les achats sur l'année permet également de déprécier le travail chez le fournisseur, dont la meilleure santé se révélera rapidement un atout pour son client.

Enfin, concernant l'accompagnement financier, il apparaît que même si la réduction récente des retards de paiement est une bonne chose, un travail

important reste à accomplir pour rendre confiance aux fournisseurs, parfois trop facilement considérés comme des banquiers permettant à leurs clients d'optimiser leur trésorerie.

Déjà mis en œuvre avant la crise, de tels accompagnements portent clairement leurs fruits au regard du changement de comportement de nombreuses entreprises qui font aujourd'hui de la survie de leurs fournisseurs (dans un premier temps) et, nous pouvons l'espérer, de leur bonne santé (dans un second temps) des objectifs essentiels.

Remettre l'économie à sa juste place

La croissance demeure une mesure trop souvent ultime du progrès. Renoncer à la croissance connue durant les Trente Glorieuses, de toute façon inatteignable, ne signifie surtout pas renoncer au progrès. Si la qualité de la croissance est appréciable au travers de son contenu en emplois et en bien-être, des progrès demeurent possibles dans de nombreux domaines.

John Stuart Mill, l'un des penseurs libéraux les plus influents du XIX^e siècle, a beaucoup travaillé sur l'état stationnaire envisagé comme la conséquence de la saturation des formes de croissance matérielle. À l'inverse de la majorité des économistes classiques, dont il partage pourtant l'essentiel de la vision des choses, il envisageait cette saturation comme une bonne nouvelle. L'impossibilité de poursuivre la croissance économique à long terme ouvrait pour lui la voie à d'autres formes de croissance et de progrès, notamment dans les domaines moral ou spirituel.

La guerre économique actuelle y perdrait sans doute une part essentielle de sa raison d'être et l'économie retrouverait alors sa fonction principale consistant précisément à pacifier les relations, comme aime à le rappeler le philosophe Patrick Viveret. Au-delà de la remise en cause de la croissance, il s'agirait de rompre avec les dérives du « capitalisme trimestriel ». Le développement de ce dernier résulte du fait que les comptes des grandes entreprises sont publiés chaque trimestre, ce qui pousse ces dernières à présenter la meilleure image possible dans une recherche accrue du profit à court terme.

La logique court-termiste du *quick and dirty*

Une manifestation très simple de la focalisation excessive sur le court terme réside aujourd'hui dans la nette augmentation des dividendes et des programmes de rachats d'actions en vue de rémunérer les actionnaires. Une conséquence purement opérationnelle de la courte vue est de systématiquement privilégier

les décisions de nature à améliorer le résultat et/ou la trésorerie au détriment de la préparation de la croissance à venir, via notamment l'entretien de relations pacifiées et fertiles avec les fournisseurs, les salariés ou les clients.

Bien sûr, il ne s'agit pas ici de remettre en cause la rémunération des actionnaires sans lesquels l'entreprise n'existerait pas. Le problème survient lorsque cette dernière se fait au détriment des investissements. De telles évolutions ne concernent pas uniquement les grandes entreprises. Les effets de diffusion de la focalisation sur le court terme dans toute l'économie sont néanmoins réels.

En exigeant une amélioration des performances à court terme (notamment en termes de coûts) aux fournisseurs par exemple, on incite ces derniers à trouver des solutions dans l'urgence et à exercer les mêmes pressions sur leurs propres fournisseurs. PME et TPE n'entrent qu'avec un très léger retard dans les mêmes logiques court-termistes que nos grandes entreprises. Dans ce contexte, les *quick wins* (ou gains rapides à défaut, souvent, d'être durables, comme peut l'être une réduction de coût obtenue en demandant un ultime effort financier à un fournisseur plutôt qu'en développant une réelle innovation différenciatrice avec lui) sont souvent et partout recherchés. Ils s'avèrent pourtant souvent illusoire. La langue anglaise s'avère ainsi plus réaliste que le français, traduisant le fameux « vite fait bien fait » par *quick and dirty*.

8 — Difficile en effet de faire vite et bien à la fois... Le succès du mouvement *slow*, qui touche de très nombreux domaines (*slow food*, *slow life*, *slow management*, etc.) porte en germe ce rappel bienvenu consistant à pointer l'urgence de revenir à des visions de plus long terme.

La crise sanitaire actuelle s'accompagne d'ores et déjà d'une crise économique inédite (inédite dans ses origines, pour l'instant, davantage que dans son ampleur). L'expérience accumulée des crises économiques tend à donner aux pouvoirs publics un réel savoir-faire (ou, plus précisément un « savoir ce qu'il ne faut pas faire », savoir-faire incomplet donc) pour « faire redémarrer l'économie ». S'il importe aujourd'hui de sauver de la faillite de très nombreuses entreprises, il est également important de dépasser l'urgence de la situation pour envisager des questions essentielles sur la place de l'économie dans la société.

Une économie au service de la cité

Alors que de nombreuses entreprises ont engagé, et parfois poussé assez loin, des réflexions sur leur mission, l'occasion ne doit pas être manquée de faire de la crise actuelle un point de bascule vers une économie au service de la cité. Les changements induits doivent émerger des entreprises et organisations

elles-mêmes. Les pouvoirs publics peuvent, au mieux, accompagner les changements impulsés par les organisations.

À la solidarité immédiate dont il revient à ces dernières de faire preuve dans l'urgence doit succéder une autre solidarité, de plus long terme, fondée sur une réelle vision partagée du bien commun. ●

L'AUTEUR

Économiste et docteur en Sciences de gestion, **Hugues Poissonnier** est professeur à Grenoble École de Management, où il enseigne la stratégie, le contrôle de gestion et les achats. Il est membre de la Chaire « Paix économique, Mindfulness et Bien-être au travail », ainsi que des comités scientifiques de plusieurs revues académiques internationales. Il dirige l'IRIMA (Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats).

PARU AUX PUG



Être plus performant, co-écrit avec Marc Vilcot, collection « Se connaître pour », 2012.

[Découvrir l'ouvrage](#)

[Découvrir la collection](#)

Découvrir d'autres titres de la collection [LE VIRUS DE LA RECHERCHE](#).