



En
accès
libre

LE VIRUS
DE LA RECHERCHE

SYLVAIN MERCURI CHAPUIS

**L'ATTITUDE PROSPECTIVE
EN PÉRIODE PANDÉMIQUE**

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 978-2-7061-4924-5 (*e-book PDF*)

ISBN 978-2-7061-4925-2 (*e-book ePub*)

© PUG, juin 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!

SYLVAIN MERCURI CHAPUIS EST CHERCHEUR
ET DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION
(ESDES-LYON BUSINESS SCHOOL-UCLY)

Vendredi 13 mars 2020 : « Jusqu'à nouvel ordre, l'école est fermée. Prenez vos ordinateurs et rentrez chez vous, le télétravail, lorsqu'il est possible, est généralisé! » Le mot d'ordre étant donné, s'ensuit une incertitude profonde. Que va-t-il se passer ? Suis-je contaminée, l'ai-je été ? Qui, dans mon environnement direct a été, est ou sera touché ? Pourrais-je l'accompagner dignement si un membre de ma famille, un collègue succombe ? Est-ce que je vais perdre mon emploi ? Est-ce que je dois tout de même y aller ? Va-t-il falloir que je me reconvertisse ? Ai-je les moyens de le faire ? Tout ce que j'avais planifié tombe à l'eau. Je ne peux plus sortir, les lieux de rencontres sont fermés, l'espace public n'est plus autorisé et je reste entre quatre murs.

Débordée d'informations

Mon esprit est en agitation permanente. Je vois le Covid-19 partout. Je n'ai pas d'échappatoire, seule ou en famille, les moments de liberté sont peu nombreux et en plus je dois faire preuve de créativité chaque jour car à domicile ou au travail, mes habitudes changent, mon comportement envers les autres aussi. Même si je les connais déjà, il est urgent d'appliquer méticuleusement les gestes barrières, et je dois respecter de nouvelles consignes. Je me rappelle les paroles d'une chanson méconnue¹ et qui m'inspire : « Mao me disait, tout s'apprend pour mieux détruire et reproduire ensuite ». Mais elles datent de 2005. 2020. Le temps s'est accéléré, mon environnement a changé. Sans savoir ce qui va se passer demain, il faut continuer à lâcher prise pour pouvoir anticiper.

Mes amis, mes parents, ma direction des ressources humaines, mon assureur, mon banquier, les enseignants de mes enfants, mes voisins, mon épicier m'alimentent quotidiennement d'informations afin que je prenne soin de ma santé. Ils me disent que je ne suis pas en sécurité, c'est l'inconnu. Dois-je les imiter

1. Léonardi, G., Chapuis, L., Pessel, G. (2005), « *Stalingrad* », Paris : Sacem.

et porter un masque et une visière afin de me protéger, ou est-ce plutôt pour que je protège les autres? D'ailleurs, pourquoi deviens-je, à cet instant précis unique et irremplaçable? A-t-on besoin de moi? Mais pourquoi au juste? Pour continuer ce que je faisais déjà ou pour changer mes pratiques?

Je vois les associations pour le maintien d'une agriculture paysanne déborder de commandes, les grandes entreprises relocalisent des activités essentielles, d'autres modifient leurs lignes de production, les systèmes sociaux et de santé sont repensés. On libère des prisonniers. Les médecins ou d'autres spécialistes en santé humaine (voir animale pour ceux qui les distinguent encore: chauve-souris ou pangolin, que sont-ils vraiment?) aident le gouvernement à prendre des décisions sur le confinement et les médias relaient des informations chiffrées sans cesse mises à jour.

La courbe va-t-elle s'inverser? Va-t-elle reprendre de plus belle? On me fait suivre des conseils sur mon activité physique, mon alimentation, mes troubles musculo-squelettiques, mon sommeil ou encore ma consommation d'alcool. Il faut éviter les accidents domestiques. La plupart des messages que je reçois sont signés de la mention «prenez soin de vous et de vos proches». Je déborde d'informations et de questions.

6

Un enjeu transversal et collectif

Jamais la santé n'a été un sujet aussi prégnant, touchant l'ensemble de la population sans distinction sociale, quelle que soit sa fonction. Il n'est plus question de *burn out* pour des cadres ou de pénibilité au travail pour une population moins qualifiée. L'enjeu est transverse et collectif. Je cherche pourtant à entrevoir l'avenir et à déterminer qui sera touché en premier et je me pose d'innombrables questions: qui est responsable? Mon enfant, ma grand-mère, moi peut-être? Pourquoi aujourd'hui?

En quelques mois seulement, des milliards d'individus ont dû faire face à une situation sans précédent. Ces derniers, que nous qualifierons d'*acteurs* selon la théorie des parties prenantes, habitués à porter des intérêts spécifiques et dotés de droits et d'obligations mutuels, ont dû, malgré eux, considérer de nouvelles revendications émanant d'une autre partie prenante: un virus, dépourvu de voix et de porte-parole, partie prenante silencieuse, à qui le nom de Covid-19 a été donné.

Il est devenu dominant, bloquant des économies entières, poussant le monde à la récession. Mais comment? Peut-être parce qu'il a fait ce que d'autres parties prenantes silencieuses avant lui n'avaient pas réussi? Il s'impose dans

nos vies contemporaines plutôt que de rester bloqué dans les glaciers de Sibérie. Il fait partie de notre monde et il est en nous, sans discrimination : âge, sexe, origine, handicap, genre, état de santé, mœurs, etc., qu'importe ?

Le virus comme héritage du monde

Il devient alors urgent de comprendre son mode opératoire. Comment agit-il ? Sur quels éléments se base-t-il pour agir ? Le pouvoir, la légitimité et l'urgence des revendications adressées par cette partie prenante sont peut-être une réponse² car en combinant ces trois attributs, le virus se retrouve en haut de l'échelle, dominant, et davantage d'attention lui est donnée. Acteur silencieux, il détient le pouvoir car on ne sait rien de lui, la légitimité car il nous touche intimement, l'urgence car il est rapide – et que les autres acteurs et moi-même avons été les vecteurs de sa propagation, pas uniquement au sens virologique (ou écologique) mais aussi au sens social et économique.

Il apparaît comme un héritage du monde que je façonne chaque jour. Des travaux récents pour catégoriser les parties prenantes nous avaient pourtant alertés : il existe des parties prenantes silencieuses³ qui doivent être prises en compte. Faute de savoir parler, je ne l'entends pas. Mais notre environnement naturel communique-t-il ? D'une certaine manière, il communique certes, mais peut-être pas avec des mots ou un vocabulaire soutenu, comme ceux que je connais et que l'on m'a appris.

D'ailleurs, l'environnement naturel n'a pas la même manière d'appréhender l'espace temporel. Que sont deux mois ou deux ans pour l'Univers ? Et comment le prendre en compte ? Quel est son objectif ? Autant de questions qui n'auront peut-être jamais de réponses mais qu'il faudra quand même poser pour justifier de nos choix à des générations futures que je ne connais pas encore et que je ne connaîtrai certainement jamais.

2. Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

3. Bonnafous-Boucher, M. & Rendtorff, J. D. (2014), *La théorie des parties prenantes*, Paris: La Découverte.

Voir loin, voir large⁴

Soyons positifs. N'est-ce pas au contraire une opportunité? Dans le contexte pandémique, l'anticipation⁵ est peut-être une solution, la prospective son outil⁶. Mais pour qui? Anticiper pour l'autre plutôt que pour moi-même, est-ce aussi simple à faire? Donner de son temps alors que je n'en ai que très peu, comment faire? Trouver mon *tempo giusto*⁷?

C'est une question de philosophie personnelle, d'humilité et de courage. Une occasion d'apprendre davantage aussi. Une responsabilité sociale stratégique, me dit-on? L'intégration des attentes des parties prenantes dans les actions de l'entreprise? La considération de la chaîne de valeur globale? Cela aura aussi un impact sur ma capacité d'innovation⁸ et permettra de davantage se prémunir en cas de crise? Mais de quelle stratégie parle-t-on? Une stratégie individuelle ou collective? Territoriale ou nationale?

Je m'inspire d'initiatives qui ont déjà été prises et je me tourne vers ceux qui ont intégré très tôt dans leurs stratégies des objectifs non financiers, et qui agissent en faveur d'une performance globale et d'un développement durable. La satisfaction des actionnaires n'est pas leur seul leitmotiv et, plus qu'économiques, ils développent aussi des actions écologiques et sociales pour un ensemble de parties prenantes plus vaste. Même si cela n'est pas facile et que les effets de leurs actions à court terme sont peu quantifiables, ils sont bien plus qualitatifs. La confiance, le respect, l'écoute sont quelques exemples des aboutissements possibles. Ils sont aussi garants d'une économie plus saine et durable. Ils me donnent à voir et à apprendre des autres et de moi-même.

4. Berger, G. (1959), «L'attitude prospective», Paris: L'Encyclopédie française, dans *Phénoménologie du temps et prospective*, 1964, Paris: PUF.

5. Gauthier, T., Mercuri Chapuis, S. (2019), «An Investigation of Futures Studies Scholarly Literature», *Handbook of Anticipation. Theoretical and Applied Aspects of the Use of Future in Decision Making*, Springer, Cham, p. 1695-1717.

6. Mercuri Chapuis, S., Gauthier, T. (2018), «La prospective pour un nouveau management public responsable en Suisse», *Gestion 2000*, volume 35(6), 47-76.

7. Honoré, C. (2013), *Éloge de la lenteur. Et si vous ralentissiez?*, Paris: Éditions Marabout.

8. Bertrand, D., Le Bas, C., Mathieu, A., Mercuri Chapuis, S. (2020), «Types d'innovation et intensité de l'engagement de responsabilité sociale des entreprises (RSE): Aspects analytiques et empiriques», *Innovations*, 2020/2, n° 62.

Ce qui est certain, c'est que ce contexte pandémique actuel est un moment opportun pour redistribuer les cartes et voir loin, ensemble. Mais pas le loin d'après-crise, celui d'encore après. Ce sont les futurs possibles que j'invente collectivement. Je me base sur des signaux faibles qui se transformeront peut-être en tendances lourdes, rapidement ou pas, je ne sais pas. Faisant face à des paradoxes, je ne sais pas tout, il est impossible de planifier et j'en informe les autres. J'apprends à faire face à l'incertitude, et à me laisser porter sans crainte.

Moi et l'autre, tous égaux

Une chose est sûre, les futurs possibles auront au minimum dix ans d'avance sur moi et ils me permettront de prendre des décisions immédiates (aujourd'hui) dans des moments d'incertitudes profondes. Ils me placeront dans des conditions futures que je souhaite ou que je ne souhaite pas voir naître.

C'est avant tout la vision d'un avenir partagé et désiré par l'ensemble des parties prenantes que je solliciterai ou qui me solliciteront, et qui me permettra de façonner notre monde à notre image. Moi ou l'autre, ne sommes-nous pas tous égaux ?

Là est notre lot quotidien. L'avions-nous oublié ? ●

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