

Gagner à court terme... ou construire à long terme ?

Frédéric Le Pennec · 18 février 2026



Le court terme devient dangereux lorsqu'il s'accumule sans cadre, jusqu'à redéfinir silencieusement la stratégie de l'entreprise. Pour préserver le long terme, il faut rendre les arbitrages visibles, temporaires et pilotés.

Le court terme n'est pas l'ennemi de la stratégie. Il le devient lorsque chaque urgence impose sa décision, sans que personne ne mesure ce qu'elle coûtera demain.

Dans beaucoup d'ESN et de sociétés de conseil, personne ne décide officiellement de sacrifier le long terme. Aucun comité de direction n'inscrit à l'ordre du jour : "Comment fragiliser notre position dans six mois pour sécuriser le chiffre de ce mois-ci ?"

Les arbitrages se font plus discrètement. Une affaire est acceptée malgré un périmètre mal défini parce qu'elle permet de tenir l'objectif. Une mission fragile est poussée pour éviter un intercontrat. Un recrutement est accéléré parce qu'un client attend une réponse. La prospection est intensifiée sans prendre le temps de revoir l'offre, le ciblage ou le positionnement.

Pris séparément, chacun de ces choix peut être défendu. Il répond à une contrainte réelle, parfois urgente. Une entreprise doit payer ses salaires, protéger sa trésorerie, occuper ses consultants et saisir les occasions lorsqu'elles se présentent.

Le problème ne vient donc pas du court terme. Il vient de son accumulation silencieuse.

Une décision court-termiste peut être rationnelle. Une succession de décisions court-termistes finit par devenir une stratégie — même si personne ne l'a choisie.

Le court terme n'est pas une faute de management

Opposer le court terme au long terme produit souvent un débat un peu artificiel. Une entreprise ne construit rien si elle ne passe pas le prochain trimestre. Et une vision à trois ans ne protège pas d'un trou de trésorerie le mois prochain.

Un dirigeant peut donc accepter une affaire moins rentable pour ouvrir un compte jugé important. Un manager peut proposer une mission imparfaite à un consultant en intercontrat pour éviter que la situation ne se prolonge. Un Business Manager peut répondre rapidement à un besoin encore incomplet pour conserver une chance d'entrer dans le jeu.

Ces choix ne sont pas nécessairement mauvais. Ils le deviennent lorsqu'ils sont présentés comme des décisions normales, sans objectif précis, sans durée et sans conditions de sortie.

Accepter une marge faible pendant trois mois pour entrer chez un client peut avoir du sens si l'entreprise sait ce qu'elle veut construire ensuite : une référence, un accès à d'autres directions, une montée en valeur ou un rééquilibrage tarifaire. Accepter durablement toutes les affaires faibles au nom du chiffre finit simplement par installer un modèle faible.

La différence tient moins à la décision elle-même qu'à la conscience avec laquelle elle est prise.

Une urgence résolue aujourd'hui peut devenir une dette demain

Chaque arbitrage en faveur du court terme crée potentiellement une dette. Pas une dette comptable, mais une dette commerciale, managériale ou organisationnelle qu'il faudra rembourser plus tard.

Une affaire mal cadrée produit des incompréhensions avec le client, des demandes supplémentaires et une marge qui s'érode. Une mission proposée trop vite à un consultant peut éviter quelques semaines d'intercontrat, puis provoquer une démotivation, une demande de sortie ou un départ. Une remise accordée pour signer rapidement devient le nouveau point de référence lors de la négociation suivante.

Sur le moment, le bénéfice est visible. Le chiffre entre, l'intercontrat disparaît, le client signe. Le coût, lui, se diffuse dans le temps. Il apparaîtra dans les heures non facturées, les tensions opérationnelles, les renégociations difficiles, la perte de confiance ou le turnover.

Par exemple, un Business Manager accepte de démarrer une mission avant que le rôle du consultant, les livrables et la gouvernance ne soient vraiment clarifiés. Il sécurise immédiatement plusieurs mois de chiffre d'affaires. Deux mois plus tard, le client considère que certaines tâches étaient incluses, le consultant estime qu'elles sortent de son rôle et le manager consacre des heures à arbitrer un désaccord qui aurait pu être évité.

Le court terme encaisse immédiatement le bénéfice de la décision. Le long terme en reçoit souvent la facture.

Quand l'urgence devient la seule boussole

Une organisation bascule rarement vers le court-termisme par décision explicite. Elle y arrive parce que les urgences se succèdent et que chacune semble justifier une exception.

Ce mois-ci, il faut sécuriser le chiffre. Le mois prochain, réduire l'intercontrat. Ensuite, rattraper le retard commercial. Puis préparer la clôture du trimestre. À chaque étape, le besoin de construire est repoussé à une période plus calme qui ne vient jamais.

L'offre reste imprécise parce que les équipes n'ont pas le temps de la retravailler. Les comptes sont prospectés au fil des besoins plutôt qu'avec une feuille de route. Les Business Managers sont accompagnés sur leurs résultats immédiats, mais rarement sur leur capacité à développer un compte, faire progresser un consultant ou construire une relation durable avec un client.

Le discours officiel continue pourtant de valoriser la vision, la qualité et la relation à long terme. Les décisions quotidiennes récompensent surtout la vitesse, la disponibilité et le résultat du mois.

Les équipes entendent alors deux messages contradictoires. On leur demande de construire, mais on évalue principalement ce qu'elles ont produit immédiatement. On leur demande de qualifier, mais on félicite d'abord celui qui a envoyé le plus vite un profil. On leur demande de protéger la relation client, puis on leur reproche d'avoir refusé une affaire mal engagée.

Cette contradiction finit par brouiller les repères. Les collaborateurs ne savent plus ce qui est réellement attendu : appliquer les principes annoncés ou comprendre les règles implicites révélées par les arbitrages.

Dire que l'on choisit le court terme change déjà la décision

Nommer l'arbitrage ne supprime pas la contrainte. Cela oblige simplement à la regarder en face.

Dire "nous acceptons cette affaire pour protéger le chiffre de ce trimestre" est plus utile que d'expliquer qu'elle constitue une formidable porte d'entrée si personne ne le croit vraiment. La formulation permet immédiatement de poser les bonnes questions : quel risque acceptons-nous ? Jusqu'à quand ? Quel coût maximal sommes-nous prêts à supporter ? Que faudra-t-il obtenir pour que ce compromis reste pertinent ?

Le même raisonnement s'applique à une mission fragile proposée à un consultant en intercontrat. Le manager peut décider que la priorité immédiate est de remettre la personne en activité. Mais il doit alors prévoir un point rapproché avec le consultant, clarifier la durée probable de la mission et maintenir une veille sur des options plus cohérentes avec son parcours.

L'arbitrage devient ainsi temporaire et piloté. Il cesse de se déguiser en bonne pratique générale.

Une décision assumée peut aussi être expliquée aux équipes. Un Business Manager comprend plus facilement qu'une exception est demandée pour traverser une période tendue s'il sait pourquoi, pendant combien de temps et selon quels critères l'organisation reviendra à son fonctionnement normal.

Une exception sans limite finit par devenir une habitude. Une habitude répétée finit par redéfinir le modèle de l'entreprise.

Construire à long terme suppose de réserver de la capacité

Le long terme ne se construit pas avec le temps qui resterait une fois toutes les urgences traitées. Il ne reste généralement rien.

Si une organisation veut développer des comptes plutôt que répondre uniquement aux besoins entrants, elle doit réserver du temps à la cartographie, à la compréhension des programmes et à la création de relations en dehors des appels d'offres. Si elle veut améliorer son positionnement, elle doit consacrer de l'énergie à clarifier ses offres, ses preuves et les problèmes précis qu'elle sait résoudre.

Si elle veut faire progresser ses Business Managers, elle doit maintenir des temps d'accompagnement même lorsque la pression commerciale augmente. Par exemple, une revue de compte mensuelle ne devrait pas disparaître dès qu'un trimestre devient tendu. C'est précisément dans ces périodes qu'elle aide à éviter la dispersion et les décisions prises au petit bonheur la chance.

Réserver cette capacité peut sembler coûteux. Un Business Manager qui travaille deux heures sur la stratégie d'un compte ne produit pas immédiatement une réunion ou une proposition. Pourtant, il peut identifier une nouvelle direction, préparer une approche plus pertinente et éviter des semaines de prospection générique.

Le long terme commence souvent par des activités dont le rendement immédiat est difficile à montrer. C'est pour cette raison qu'elles disparaissent en premier sous la pression — et qu'elles doivent être protégées volontairement.

Arbitrer avec trois horizons plutôt qu'avec deux camps

La bonne question n'est donc pas : faut-il choisir le court terme ou le long terme ? Elle consiste à savoir quel horizon domine la décision et comment les autres restent protégés.

À l'échelle de la semaine, l'entreprise doit traiter les urgences, sécuriser les démarrages et résoudre les situations d'intercontrat. À l'échelle du trimestre, elle doit améliorer la transformation commerciale, développer certains comptes et faire progresser les compétences. À l'échelle de l'année, elle doit consolider son positionnement, la qualité de son portefeuille et la fidélité de ses clients comme de ses consultants.

Une décision de court terme devient dangereuse lorsqu'elle dégrade systématiquement les deux autres horizons. À l'inverse, un projet de long terme devient stérile s'il ignore les contraintes immédiates de l'entreprise.

Prenons une baisse temporaire de prix pour entrer sur un compte. À court terme, elle facilite la signature. À moyen terme, elle doit permettre d'obtenir une référence, d'ouvrir d'autres interlocuteurs ou d'élargir le périmètre. À long terme, elle ne doit pas enfermer l'entreprise dans une image de fournisseur à bas coût. Si ces trois lectures ne peuvent pas être articulées, l'affaire mérite probablement d'être reconsidérée.

Le bon arbitrage n'est pas celui qui évite toute concession. C'est celui qui sait ce qu'il protège aujourd'hui sans perdre de vue ce qu'il veut rendre possible demain.

Les repères disparaissent avant les résultats

Une organisation peut vivre longtemps avec des décisions incohérentes avant que ses résultats ne se dégradent ouvertement. Le chiffre continue parfois de rentrer. Les consultants restent majoritairement

en mission. Les équipes compensent par leur énergie et leur capacité d'adaptation.

Ce qui se détériore d'abord est moins visible : la compréhension des priorités. Les Business Managers hésitent entre protéger la marge et signer vite. Les managers ne savent plus s'ils doivent encourager la prise d'initiative ou faire respecter les règles. Les dirigeants défendent une vision long terme tout en intervenant chaque semaine pour imposer une urgence différente.

À force, chacun arbitre selon sa propre lecture. Les décisions semblent opportunistes, les messages managériaux perdent leur portée et la stratégie devient un discours séparé de l'activité réelle.

Construire à long terme ne signifie pas refuser le court terme. Cela suppose de rendre les choix visibles, de reconnaître leur coût et de protéger quelques décisions qui ne doivent pas être renégociées à chaque urgence.

Une entreprise n'a pas besoin de choisir définitivement entre gagner aujourd'hui et construire demain. Elle doit simplement éviter de gagner aujourd'hui d'une manière qui lui interdira de construire demain.