

Management: le défi de gérer les incertitudes

L'avis de l'expert

Pierre Gallard
Docteur en sciences
de gestion et
intervenant
à l'ESM*



Pour un chef d'entreprise ou un manager suisse, ce début d'année 2024 est plein d'incertitudes: géopolitiques évidemment, économiques, sociales et sociétales. Et tout change très vite. Par exemple, pour rester dans le domaine macro-économique, en septembre 2023, beaucoup d'analystes se demandaient si l'inflation serait maîtrisée, si les taux directeurs des banques centrales cesseraient d'augmenter.

En ce début 2024, quelques mois après, la hausse des prix semble ralentir et les experts s'interrogent sur la période où les banques centrales commenceront de baisser leurs taux directeurs.

Ces mêmes chefs d'entreprise et responsables s'interrogent aussi sur l'évolution des coûts des matières premières et de l'énergie, du coût du fret maritime, de l'évolution des salaires en période de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, des investissements indispensables à réaliser, entre autres. Enfin, ils s'interrogent sur l'évolution de la conjoncture, donc sur leur potentiel d'affaires avec nos voisins européens (une Allemagne en début de récession) et les pays de la zone euro en croissance faible, avec une Chine à la peine, mais des États-Unis en croissance et énergétiquement autonomes.

Hélas, ces schémas de réflexion s'inscrivent le plus souvent dans une perspective à court terme (année 2024 au mieux), sans pouvoir élaborer des scénarii suffisamment lisibles pour 2025 et au-delà.

Or, l'intégration d'une vision à moyen terme est indispensable pour élaborer une stratégie. Ce qui met les chefs d'entreprise et les décideurs dans une situation paradoxale: développer ses affaires, investir, recruter des talents et motiver, mais dans un univers mouvant dans lequel s'insèrent en permanence les progrès exponentiels des innovations comme l'intelligence artificielle.

«Concilier l'inconciliable» est le management permanent du changement et les efforts massifs de formation qui en découlent. Toujours dans une attitude explicative. L'adhésion des collaborateurs au changement

passer par l'explication du «pourquoi» en même temps que le «faire». Les messages peuvent être parfois douloureux à entendre: comment faire quand les coûts augmentent et qu'on ne peut pas les répercuter sur les prix de ventes? La seule réponse est de réaliser des gains de productivité pour préserver ses profits. Feu le chancelier d'Allemagne Helmut Schmidt déclarait que «les profits d'aujourd'hui font l'investissement de demain qui assure l'emploi d'après-demain».

Cela peut être lassant pour les collaborateurs, mais expliquer, expliquer encore les changements tout en améliorant les compétences dans des démarches formatrices, n'est-ce pas la seule réponse?

* ESM, École de management
et de communication,
www.esm.ch