

## L'avis de l'expert

# PME-ETI: le défi des fragmentations géopolitiques et économiques

En ce début d'année 2025, l'accès au pouvoir de Donald Trump dans les conditions que l'on sait ajoute un facteur supplémentaire de fragmentation géopolitique et économique du monde à ceux existants: prégnance des rapports de forces, confrontation américano-chinoise, guerres de haute intensité, puissance économique de la Chine et développement du «sud global», Union Européenne parfois hésitante et divisée, rythmes d'innovations exponentiels, utilisation des réseaux sociaux à des fins politiques, etc.

La mutation d'un monde globalisé tel qu'on l'imaginait il n'y a pas si longtemps à sa «déconstruction» constatée aujourd'hui, les managements des multinationales l'ont déjà intégrée dans leurs stratégies, confrontées aux réalités des affaires. Mais quid de

nos PME-ETI, certes travaillant directement elles aussi à l'exportation, mais souvent indirectement en qualité de sous-traitantes de multinationales? Sans attendre, que doit-on intégrer dans la formation des managers de celles-ci, pour faire face à cet emballlement du monde et de la vie des affaires, pour mieux négocier et décider lorsque les incertitudes se renforcent et les repères s'estompent? Quelles priorités de formations managériales choisir et dans quels domaines de compétences?

En priorité, développer l'empathie culturelle managériale. La rugosité fragmentée du monde, se traduisant par des «deals» permanents, des rapports de forces incessants, suppose d'enrichir les compétences des managers en termes de négociation,

parfois imprévisible, âpre et complexe.

Or la compréhension de «l'autre» est un préalable à «quoi négocier et comment»; analyse contextuelle d'un pays: ses valeurs, son histoire, sa culture, contexte géopolitique et macroéconomique, organisation politico-administrative, lobbies; analyse culturelle de l'entreprise cliente, histoire, cursus des négociateurs, processus dominants de négociations... relèvent de l'acculturation managériale.

Il est vrai, tous ces enseignements de sciences politiques et de gestion existent déjà. Mais en intégrant les nouvelles technologies IA et des sciences cognitives, beaucoup reste à faire tant au niveau des business schools et de la formation permanente en

entreprise. Ô paradoxe, à mettre en œuvre rapidement. Par l'élaboration de formations pragmatiques, pluridisciplinaires, évolutives, axées sur le management empathique des PME-ETI. Réalisées par des formateurs et enseignants de cultures hétérogènes. «Nous nous enrichissons aussi de nos mutuelles différences» écrivait l'écrivain et philosophe Paul Valéry.

---

\*ESM, École de management et de communication. [www.esm.ch](http://www.esm.ch)



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