

Ça n'arrive pas qu'aux autres!

AVIS D'EXPERT

URSULA GUT-SULZER
ASSOCIÉE
VICARIO
CONSULTING SA



ARMELLE BIRRAUX
RESPONSABLE
QUALITÉ
VICARIO
CONSULTING SA



CONJONCTURE

Une balade en ville fait prendre conscience à la responsable d'une petite PME de la fermeture de plusieurs commerces qu'elle a l'habitude de fréquenter. Remuée par un tel constat, elle en vient à se poser la question: «Et si c'était notre tour?»

Créatrice avec son époux d'une PME qui emploie une dizaine de personnes dans le domaine récréatif, Martine C. profite d'un samedi matin pour flâner avec son fils aîné, Arthur, âgé de 10 ans, dans les rues de leur cité. Ils ont tout de même un but, celui de faire faire des photos passeport en prévision des vacances d'été. Premier arrêt dans leur quartier, et là, déception, le photographe installé de si longue date a fermé! En route pour le centre-ville, nos deux promeneurs passent devant

leur boutique de cadeaux insolites préférée. Tiens, plus de boutique! Elle était pourtant connue et avait l'air de bien marcher. Arrivés sur la place Centrale, nouvelle déception, encore un photographe qui a fermé. Etonné, Arthur demande à sa maman: «Mais qu'est-ce qui se passe, pourquoi ferment-ils tous?»

Choix cruels

Après un détour en désespoir de cause au photomaton, Martine propose à son fils de déguster une pizza, au bas de la rue marchande qu'ils aiment bien. Là aussi, encore une déception, et de taille! Plus de pizzeria! En l'espace d'une demi-heure, Martine réalise que quatre commerces ont disparu. Plus tard, elle revient sur la question de son fils et lui explique les bouleversements économiques récents et les choix que certains doivent prendre la mort dans l'âme.

Arthur, bien informé de l'activité de ses parents, lui de-



RÉFLEXION

A l'heure de la crise, il est judicieux de convoquer la petite équipe de direction pour une séance de stratégie, sans attendre le terme habituel.

mande alors: «Et ça peut nous arriver à nous, maman?». Honnête, elle répond: «Oui, Arthur, ça peut arriver à tout le monde.»

De retour au foyer, Martine partage son malaise avec son mari. Ensemble, ils décident de s'octroyer un temps de réflexion sur l'avenir de la PME familiale. De cet échange naîtra

l'évidence d'une solution de rechange, au cas où!

Première décision, convoquer la petite équipe de direction pour une séance de stratégie sans attendre la fin de l'automne comme à l'accoutumée. Les finances sont moyennes, comme dans la plupart des petites PME, les réserves sont minimes. Il y a donc bien un

risque sérieux. Non seulement face aux mauvais payeurs, mais également face à une baisse de consommation, ainsi qu'à l'éventuelle aggravation de la pandémie grippale qui pourrait inciter les gens à éviter de se rassembler uniquement pour leur plaisir.

Que faire? La direction approfondit trois options: vendre

l'entreprise, diminuer les effectifs et se concentrer uniquement sur les services ayant un avenir assuré ou développer de nouvelles activités adaptées à de nouveaux besoins. Martine essaie de se faire aux trois possibilités et décide - vu la petite taille de l'entreprise et les liens familiaux avec ses collaborateurs - d'impliquer ses employés. Elle les réunit et leur expose la situation afin de réfléchir ensemble aux opportunités à saisir et au potentiel à utiliser au sein de la PME.

Bel esprit de corps

Elle découvre alors une équipe pleine de ressources, avec un esprit entrepreneurial qu'aucun objectif défini dans l'entretien d'évaluation annuel n'aurait pu lui insuffler. Motivée par l'attitude des collaborateurs, Martine décide d'investir dans le développement de nouvelles activités et d'encourager les membres de son équipe à participer d'une manière plus active au développement du marché. Les premiers résultats la rassurent et lui permettent de croire, à l'encontre de toutes les prévisions économiques pessimistes, à la pérennité de son entreprise. Elle se sent plus sereine, car elle sait qu'elle aura tout tenté et, qu'au pire, elle aura toujours des alternatives. ■

www.vicario.ch