

Crise et reprise : quel est votre positionnement?

Marie-Claire Fagioli, ICE – Fagioli & partenaires
Conférence au BPW Lausanne, apéritif des femmes entrepreneurs, 1^{er} décembre 2009

Agir en temps de crise et agir en prévision de la reprise

Quand la crise survient, les entreprises sont touchées de façon très inégale. Notamment pour les raisons suivantes :

1. Selon le secteur d'activité, la crise frappe plus tôt ou plus tard
2. Selon les réserves accumulées, la crise est ressentie de façon plus ou moins dramatique
3. Si l'on est sous-traitant, ou dépendant d'un très petit nombre de clients, on a une capacité de réagir plus faible
4. Si l'on est dans un marché de niche, produits spécifiques et concurrence faible, la baisse des commandes sera moins sensible.

Que faire en temps de crise?

Deux types de réaction :

"Economiser"

"Investir"

Les deux ne s'excluent pas!

Economiser, c'est réduire les coûts. Chômage partiel, licenciements. Réduction des frais de locaux, de déplacements, représentation, voyages, publicité, formation.

Deux adjectifs pour résumer cette option : nécessaire, mais dangereux. Il se peut que l'on n'ait pas le choix, mais cela peut coûter bien davantage à long terme que ce que l'on économise à court terme.

Cesser de faire de la publicité, des relations publiques ou de se former, c'est cesser d'alimenter la locomotive en charbon... Le train va ralentir! Et pour lui faire retrouver sa vitesse de croisière, il faudra le double de charbon et d'efforts.

Investir, c'est "Reculer pour mieux sauter"

C'est accepter momentanément quelques sacrifices financiers pour préparer l'avenir.

Logiquement, s'il y a moins de clients, ou moins de chiffre d'affaires par client, il y a moins de temps consacré à la production et à la distribution. Au lieu de licencier (ou l'équivalent pour les indépendants : "au lieu de se terrer chez soi en attendant que ça reparte..."), pourquoi ne pas mettre à profit ce temps pour prendre du recul et être créatif.

Et peut-être revoir son positionnement.



Réfléchir à son positionnement

Pourrait-on développer de nouveaux produits, envisager de nouveaux marchés? Votre entreprise s'adresse-t-elle aux bons clients?

Faites-vous ce que vous savez le mieux faire? Serait-il utile de vous former ou de former vos collaborateurs à de nouvelles disciplines?

Pourrait-on mieux communiquer? Davantage réseauter? La documentation d'entreprise est-elle à jour, devrait-elle être améliorée?

Revoir sa vision, sa mission, ses objectifs

Reprendre ses responsabilités d'entrepreneur dans le bon ordre : le plus important est de définir la stratégie (la vision, la mission, le but général), puis de voir avec son équipe quelle tactique adopter pour atteindre les objectifs fixés, et déléguer l'opérationnel. Ne pas tomber dans le piège de s'occuper des petits détails, au lieu et avant de considérer l'ensemble de la situation.

Lorsque le patron s'occupe d'acheter les capsules de café, c'est mauvais signe... C'est qu'il est noyé dans le "day to day business" et qu'il a perdu de vue l'essentiel.

Quelques questions pour aider à réfléchir

- Quand l'entreprise a été créée, à quels besoins répondait-elle?
- A l'origine de l'entreprise, y avait-il un "rêve"? Et qu'en reste-t-il aujourd'hui?
- Si cette entreprise devait disparaître, qu'est-ce qui manquerait?

Question pour les indépendants : veut-on continuer sur la même voie? A-t-on encore du plaisir à ce que l'on fait? A-t-on d'autres cordes à son arc?

Conclusion

Vaut-il mieux (en référence à "La stratégie du dauphin" de Dudley et Lynch) "croire en la pénurie" ou "croire en l'abondance"? Croire en la pénurie, c'est craindre la concurrence et penser qu'il ne peut y avoir de profit pour tout le monde, que si l'un gagne, l'autre perd forcément.

Cela s'appelle un jeu à somme nulle : si je perds trois billes, tu gagnes trois billes. Pour gagner un certain nombre de billes, il faut bien que quelqu'un en perde le même nombre.

Lorsque l'on croit à la pénurie, on retient les informations, on est jaloux de ses avantages. On ne sait pas se réjouir du succès des autres.

Croire en l'abondance, c'est croire que la prospérité des uns entraîne celle des autres. C'est favoriser l'entraide et la circulation des informations, être prêt à partager, dans un état d'esprit gagnant-gagnant. Plus je donne, plus je reçois.

Ce soir je vous propose de croire en l'abondance.

