

» □ L'INSTINCT DE SURVIE

Pour compenser leur taille et leur faiblesse face à la crise, les petites boîtes doivent davantage savoir faire preuve de **créativité** et d'**agilité**.

POUR ÉVOQUER LA JOAILLERIE FAMILIALE, fondée il y a quatre siècles, rue de la Paix à Paris, **Olivier Mellerio** n'hésite pas à faire référence à La Fontaine. « Nous avons les belles racines d'un gros chêne et la souplesse du roseau. » Dans la tempête, les PME ont la ressource de leur flexibilité et le sens de l'adaptation. ■

MÉNAGER LA TRÉSORERIE POUR POUVOIR REBONDIR

Quand **Alain Tricolet** arrive à la tête de Genoyer, l'entreprise spécialisée dans le transport des fluides était en réelle difficulté. En 2000, son résultat d'exploitation est même négatif. Sa survie? Elle la doit à la volonté de son président d'impliquer les hommes, de ressouder l'équipe. Mais aussi à la capacité du capitaine à anticiper les avaries. « Même en temps difficile, il faut préserver sa trésorerie », explique Alain Tricolet. Pour passer la tempête et repartir plus vite. Voire même envisager une opération de croissance externe, comme la reprise de BSL cet hiver, à la barre du tribunal de Soissons et à la barre d'un concurrent allemand. Certes, Genoyer a quelque peu réduit la voilure cette année. Le groupe a encaissé une baisse de 9 % de son chiffre d'affaires (360 millions d'euros). Mais, conscient que « le pic de la demande en énergie fossile est dépassé », Alain Tricolet s'est d'ores et déjà



Alain Tricolet, Genoyer.

PHOTO : OLIVIER THOMAS POUR L'ENTREPRISE

attaqué au marché de l'eau : 25 millions d'euros cette année et un objectif de 50 millions dans cinq ans. Il faut voir loin. La survie est à ce prix. S.P.

● **GENOYER**, leader mondial des équipements de tuyauterie pour l'industrie pétrolière, gazière, hydraulique (1 200 collaborateurs dans le monde).

GARDER EN MÉMOIRE LA PRÉCARITÉ DES DÉBUTS

« L'instinct de survie est dans le code génétique des start-up », estime **Stanislas de Bentzmann**, le cofondateur de Devoteam. Au démarrage, pour faire son trou, il faut compenser les faiblesses par la souplesse, la créativité, l'agilité. Le patron de Devoteam se souvient de l'angoisse de payer le trimestre suivant

les salaires des gens qu'on vient de recruter. « Le sentiment de précarité, je l'ai ressenti au plus fort des grèves de 1995 : je venais de créer ma boîte sur un marché entièrement à évangéliser. J'étais alors inconnu et le pays s'arrête. » Ce sentiment a durablement marqué l'entrepreneur. E.G.

● **DEVOTEAM**, leader européen du conseil en infrastructures réseaux et systèmes (5 000 salariés).

AGIR ICI ET MAINTENANT

Le président d'ID Group, **Jean Duforest**, n'est pas un adepte de la survie. « Je préfère parler d'instinct de vie. Ce qui compte pour l'entrepreneur, c'est le présent : chaque journée est vécue dans l'action. » Ce qui n'est pas contradictoire avec la pérennité et la durabilité. « Je dois être responsable pour la génération future », ajoute le dirigeant. J.-L.M.

● **ID GROUP**, vêtements pour enfants, sous les marques Okaïdi, Obaïbi, Jacadi... (1 000 magasins dans le monde, 4 700 salariés).

« Lorsqu'on a manqué de tout, surtout d'argent, on se dit "plus jamais ça". »

Clément Fayat, fondateur de Fayat, groupe de BTP (18 000 salariés).