

« Les valeurs du travail ont changé » : cinq patrons de PME racontent « leur reprise »

TEMOIGNAGES 2/2 « Les Echos » poursuivent leur tour de France pour donner la parole aux dirigeants de PME et d'ETI. Cinq d'entre eux livrent leur état d'esprit et leurs préoccupations alors que l'économie repart.



Tri des colis sur le site de l'agence de Rungis (Val-de-Marne) du groupe Heppner. (Anthony Voisin pour 'Les Echos')

Par [Emmanuel Grasland](#)

Publié le 23 nov. 2021 à 7:00 Mis à jour le 23 nov. 2021 à 10:37

Donner la parole au terrain. Alors qu'une cinquième vague frappe la France, « Les Echos » poursuivent la publication de témoignages de dirigeants de PME et d'ETI, issus de différentes régions et secteurs d'activité de l'Hexagone. Nous avons souhaité comprendre comment ils appréhendent la nouvelle vague de Covid-19 et vivent la reprise économique.

Inflation, effondrement et boom des ventes, difficulté d'approvisionnement, de recrutement, départs en série de salariés, décalage avec les attentes des jeunes vis-à-vis de l'entreprise... Nous publions sur deux jours une série d'entretiens qui reflètent l'ensemble de leurs préoccupations. Bonne lecture !

« Il y a une rupture entre les jeunes et le monde du travail »



Gaëtan Tiret, patron de l'établissement « La Croix de Savoie & SPA ».Litescape

En un an, l'état d'esprit de Gaëtan Tiret a totalement changé. Cinquième vague ou pas, le patron de l'hôtel « La Croix de Savoie & SPA » envisage la fin d'année sans stress. « Nous avons un bon niveau d'occupation pour les vacances de Noël et les clients commencent à réserver pour février. » Le trentenaire gère avec ses parents et sa femme un établissement quatre étoiles de 28 chambres, avec restaurant gastronomique, spa et bar aux Carroz-Mont-Blanc, en Haute-Savoie.

« Ce que l'on avait perdu durant l'automne et l'hiver 2020 a presque été rattrapé au printemps et durant l'été 2021 », dit-il. « La reprise a même été folle au printemps avec un chiffre d'affaires en hausse de 34 % par rapport à 2019. » Un soulagement pour la PME, qui s'attendait à « une saison d'hiver terrifiante » voilà un an. Révolté par le reconfinement de novembre 2020, Gaëtan Tiret avait même écrit à Emmanuel Macron pour l'interpeller.

[Ce que disait Gaëtan Tiret voilà un an : « Le début de la saison de ski s'annonce terrifiant »](#)

Clos le 30 septembre, l'exercice 2020/21 s'est terminé au final à l'équilibre pour des revenus d'environ 800.000 euros, en recul de 15 %. Avec les confinements, il a néanmoins fallu repousser six mois d'échéances de prêts en cours, une première fois pour trois, puis une seconde fois pour deux banques.

« Chez nous, on n'est pas un numéro de chambre »

Pour l'exercice en cours, la PME doit encore trouver deux saisonniers et une personne à l'année. « Recruter n'est pas simple. Les valeurs du travail ont changé », constate Gaëtan Tiret, qui intervient à l'université de Savoie-Mont-Blanc et à l'école hôtelière Savoie-Léman.

« On a des jeunes qui sont dans l'opposition permanente parce qu'ils trouvent que les entreprises ne sont pas faites pour eux. C'est vrai, il y a une rupture entre les jeunes et le monde du travail. Mais est-ce uniquement à ce dernier de s'adapter ? »

Pour le dirigeant, la crise sanitaire a donné [un coup de pouce à l'hôtellerie familiale](#). « Les gens ont besoin d'échanges, de se sentir en sécurité. Chez nous, on n'est pas un numéro de chambre. Regardez, des clients ont apporté des cadeaux pour le premier anniversaire de ma fille cet été. C'est tout l'esprit de notre maison. » Mais Gaëtan Tiret s'interroge sur l'impact sociétal de la crise. « Le Covid a accentué la défiance vis-à-vis du pouvoir, des journalistes, des médecins... On ne vit pas dans une société apaisée. »

« J'ai augmenté mes stocks de 40 % en anticipation des pénuries »



Laurent Gonnet est le patron de la jardinerie familiale « Au Jardin Des Plantes ».DR

Pour Laurent Gonnet, les stocks sont plus que jamais le nerf de la guerre. Tous les ans, sa jardinerie familiale organise un grand marché de Noël de 800 mètres carrés, avec automates, chalets et lumières. Pour être sûr d'avoir des produits, le dirigeant a passé cette année ses commandes dès janvier. Même chose pour les plantes de printemps, mises en vente en mars prochain. Elles ont été achetées, acheminées et stockées dès septembre 2021.

Acheter avec trois mois d'avance

« J'ai réussi à limiter les pénuries en achetant avec trois mois d'avance sur mes dates habituelles », explique le dirigeant. Une stratégie qui implique aussi une prise de risque financière. Laurent Gonnet a par exemple commandé deux fois plus de sapins artificiels que d'habitude, seuls les acheteurs de containers entiers ayant la garantie d'être livrés.

[Fontaines, guirlandes, poteries ou salons de jardin](#) sont également en tension. Et le dirigeant prédit déjà une pénurie sur les arbres fruitiers et les arbustes de haies au printemps prochain. « J'ai augmenté mes stocks de 40 % en anticipation des pénuries de 2022 », explique le chef d'entreprise.

Une hausse de 40 % des profits

Installée entre Chambéry et le lac du Bourget, sa jardinerie de 8.000 mètres carrés avec production intégrée a l'avantage de disposer de 30.000 mètres carrés d'espace de stockage. Laurent Gonnet peut aussi s'appuyer sur une hausse de 25 % de son chiffre d'affaires en 2021. « Nous avons passé des plafonds d'achats, avec des ventes de salons de jardin à 4.500 euros au lieu de 2.000 à 2.500 euros d'habitude. Des clients qui s'offrent cinq, six, voire dix oliviers de 500 kg à 600 euros, alors que ces produits sont vendus à l'unité d'ordinaire. »

L'année 2020 avait déjà été exceptionnelle avec un chiffre d'affaires équivalent à 2019 malgré les confinements. Surtout, la jardinerie avait enregistré une hausse de plus de 40 % de ses résultats, grâce à l'absence de publicité et au chômage partiel. Sur 2022, Laurent Gonnet se veut prudent. Avec le retour de l'inflation et la réouverture des frontières, le dirigeant table sur un chiffre d'affaires en recul de 15 % l'an prochain.

[Ce que disait Laurent Gonnet voilà un an : « J'ai compris pourquoi un patron pouvait en arriver à mettre fin à ses jours »](#)

« J'ai eu l'impression de traverser le Sahara avec une gourde »



Gilles Terzakou, président de Multi Restauration Services (MRS).DR

Gilles Terzakou a vu le bout du tunnel voilà deux mois. « A partir du 15 septembre, [la fréquentation de nos restaurants d'entreprises](#) est remontée en puissance. Aujourd'hui, nous sommes à 70 % de notre activité d'avant-Covid contre 35 % en juin. Mais la situation est disparate, avec une fréquentation plus forte en province. Le télétravail joue aussi. Les vendredis, on réalise 40 % de notre chiffre d'affaires d'avant-crise », explique le dirigeant.

Sa société, Multi Restauration Services (MRS), gère 157 restaurants d'entreprises en France. Frappée de plein fouet par les confinements, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 64 millions d'euros en 2020, contre 140 millions l'année précédente. « La crise du Covid a été ce que j'ai vécu de plus dur dans ma carrière. J'ai eu l'impression de traverser le Sahara avec une gourde et j'ai découvert les nuits en trois ou quatre étapes », raconte le dirigeant. Fin 2020, Gilles Terzakou envisage de supprimer 120 postes dans le cadre d'un PSE, avant de revenir à un dispositif d'activité partielle longue durée de deux ans.

Des salariés qui ne reviennent pas

« Je me suis dit que je n'avais pas de cours de Bourse à soutenir, que j'étais une société de services, et donc que notre force, c'était les collaborateurs. Sur les 120 personnes concernées, il y avait aussi beaucoup d'employés de service, souvent des femmes seules avec enfants. Et puis, je ressentais ce PSE comme un échec personnel », analyse le dirigeant.

Ce choix est ensuite conforté par un phénomène inattendu. Lorsque l'activité reprend et que l'on rappelle les salariés en chômage partiel, une centaine ne revient pas. Aujourd'hui, les effectifs de MRS s'élèvent à 750 salariés contre 850 en 2019.

L'arrivée d'une cinquième vague laisse le chef d'entreprise assez serein. « Il n'y aura pas de reconfinement, le taux de vaccination est élevé et beaucoup de clients fonctionnent déjà avec une jauge maximum de 50 % sur leurs sites », dit Gilles Terzakou.

Une expérience « traumatisante »

Pour ce dernier, l'enjeu de 2022 sera l'inflation. « Au premier trimestre, nous allons absorber une hausse moyenne de 8 à 10 % sur les matières premières. Il va falloir renégocier les contrats. L'année 2022 va être une bagarre économique avec les clients », dit-il.

Sur ce sujet, Gilles Terzakou sera en terrain connu. « Face à l'inflation, j'ai des leviers pour agir. Avec la crise sanitaire, je n'avais rien. Lors de la première vague, j'ai même ressenti de la honte parce que j'étais incapable de donner une réponse aux équipes sur comment il fallait se projeter pour faire face à la pandémie. Pour un chef d'entreprise, c'est vraiment traumatisant comme expérience. »

[**Ce que disait Gilles Terzakou voilà un an : « Cette fois je ne peux plus faire autrement que de licencier »**](#)

« Nous sommes au coeur d'injonctions contradictoires »



Jean-Thomas Schmitt, directeur général du groupe Heppner. Anthony Voisin pour 'Les Echos'

Jean-Thomas Schmitt se méfie de 2022. « L'économie est repartie mais il y a des goulets d'étranglements qui vont créer des stop-and-go dans le transport des produits. Les volumes seront plus hiératiques », explique [le patron du transporteur Heppner](#).

Après avoir vécu le premier confinement avec « la peur de tomber », l'ETI familiale a surfé sur la reprise avec un chiffre d'affaires qui va frôler les 800 millions d'euros en 2021, en hausse de 7 % par rapport à 2019. Elle a remboursé son PGE de 45 millions d'euros au printemps.

Un impact structurel sur l'activité

La crise du Covid a eu un impact structurel sur l'activité. « Les flux ont changé de typologie, avec plus d'e-commerce, notamment dans les grandes villes. Dans notre agence de la Courneuve par exemple, on est à 18 % d'e-commerce désormais », explique Jean-Thomas Schmitt. Une évolution qui dégrade la productivité parce que « monter à l'étage pour livrer un particulier, ce n'est pas comme livrer un magasin dans Paris ».

Autre constat post-Covid. « Nous sommes au coeur d'injonctions contradictoires. Dans le B to B, les clients de nos clients sont incités à massifier leurs commandes pour réduire les coûts et l'impact sur l'environnement mais dans le même temps la logique de l'e-commerce génère des envois plus petits. »

Sur le fond, la conjoncture interroge aussi Jean-Thomas Schmitt. « Parfois j'ai l'impression qu'on arrive au bout du système. Les entreprises manquent de produits, de personnels. On est obligé de se battre pour quelques composants. Tout cela est un peu kafkaïen. »

Un problème de cohésion social

Retenir le personnel est la priorité du dirigeant pour 2022. Il veut réduire un turnover qui est monté à 15 % en 2021, en améliorant les perspectives de carrière et le sentiment d'appartenance. « Une agence qui a un fort taux de satisfaction collaborateurs a aussi un taux de satisfaction clients élevé », souligne-t-il. L'ETI doit aussi gérer un absentéisme de 4,59 % sur douze mois, contre 3,7 % en 2019.



Tri des colis sur le site de Rungis (Val-de-Marne) du groupe Heppner. Anthony Voisin pour 'Les Echos'

Le recrutement est le deuxième défi. « Il y a une effervescence liée à un effet de rattrapage post-Covid. C'est ultra-compliqué de recruter dans le digital par exemple. Nous avons cinq postes dans ce domaine qui sont vacants depuis un an. »

L'ETI est enfin très attentif à l'impact du télétravail. « Cela peut créer un problème de cohésion sociale entre des cadres qui restent chez eux deux jours par semaine et des manutentionnaires qui voient cela comme un privilège. »

[**DOSSIER : les patrons de PME face au covid**](#)

[Ce que disait Jean-Thomas Schmitt voilà un an : « Le sentiment d'urgence n'est plus le même que lors de la première vague »](#)

« Il y a une crise sociologique en France »



Laure Catoire-Boissé est la troisième génération à la tête de la PME familiale. Emmanuel Grasland

La rentrée a été compliquée pour Laure Catoire-Boissé. En plus de la crise des approvisionnements et des matières premières, il a fallu gérer en septembre l'impact de l'incendie de [l'usine Aubert & Duval](#) de Pamiers, dans l'Ariège, un de ses plus gros clients. « Nous sentons bien la reprise mais elle est entravée », explique la dirigeante.

Spécialisée dans la fabrication d'outillages et de pièces usinées, sa société, Catoire-Semi, s'attend à un chiffre d'affaires 2021 de 5,5 millions d'euros, contre 5,6 millions l'année précédente.

« Quand une filière maltraite les gens, ils ne reviennent pas »

Installée à Martizay, dans l'Indre, la PME familiale a ressenti la crise de l'aéronautique et de l'automobile à partir du second semestre 2020 et au premier semestre 2021. Elle a eu recours au chômage partiel mais n'a pas licencié. « Quand une filière maltraite les gens, ils se découragent et ne reviennent pas », dit la dirigeante, qui se souvient de la crise de 2008-2009.

Pour autant, les effectifs de la PME sont passés de 85 collaborateurs avant-crise à 67 suite à des départs en retraite et des démissions. « Le Covid a amené beaucoup de gens à changer

de projets de vie », analyse Laure Catoire-Boissé. Et de citer l'exemple de salariés devenus pépiniériste ou bien éleveur de chiens et de chats.

« Tous les signaux sont au vert pour 2022 »

Le secteur a perdu des salariés mais aussi des sociétés. « Un client a réduit son panel de fournisseurs de 7 à 3, un peu comme dans Koh-Lanta. L'un de ces fournisseurs a fermé alors que c'était un fleuron industriel et un exemple de digitalisation. Ecoeurés, les managers ont quitté la filière. C'est traumatisant de voir cela. Qu'est-ce qu'on est en train de faire à notre industrie ? » se demande-t-elle.

[Ce que disait Laure Catoire-Boissé voilà un an : « S'il n'en reste qu'un je serai celui-là »](#)

Recruter s'avère très compliqué, même en intérim. « Nous sommes à la recherche d'une dizaine de personnes depuis juillet. Tous les signaux sont au vert pour 2022. Si nous n'avions pas de problèmes de main-d'oeuvre, nous pourrions facilement enregistrer une croissance à deux chiffres. Des sociétés redémarrent en trombe, nous sollicitent, mais nous n'avons pas la main-d'oeuvre pour prendre les commandes », raconte Laure Catoire-Boissé.

« Le travail est devenu quelque chose d'accessoire »

Aujourd'hui, son premier objectif est de faire en sorte que les gens retrouvent du plaisir au travail. « Le Covid a été appréhendé sous un aspect sanitaire puis économique mais il y a aussi une crise sociologique en France. Le travail est devenu quelque chose d'accessoire. On est revenu au statut du simple 'gagne-pain'. Comment faire pour redonner de l'appétence pour le travail ? Est-ce qu'on va pouvoir remobiliser autour de nos entreprises ou est-ce qu'on devra se débrouiller autrement ? On ne sait pas. »

[Cinquième vague, inflation, pénuries : cinq patrons de PME racontent « leur reprise »](#)