

Covid-19

La filière s'adapte et se coordonne pour demain

En ces tout derniers jours de confinement et au premier temps du déconfinement, difficile pour les firmes-services et les filières d'élevage d'appréhender le moyen et long terme : Comment va se passer la reprise économique en France ? Quelle sera l'évolution du pouvoir d'achat ? Quels seront les impacts sur la consommation des viandes ? Bien malin celui qui peut imaginer la suite dans un contexte où chaque semaine est une nouvelle aventure, loin des repères du temps d'avant.

« En tant qu'acteur économique de la nutrition animale, nous avons été presque privilégiés pendant ce confinement : considéré comme une activité prioritaire, notre secteur a bénéficié de dérogations pour circuler et pour fonctionner, estime Emmanuel Bedier, directeur commercial de la firme-services Idena. Chez Idena, nous n'avons compté aucun malade dans nos effectifs et seuls des aménagements pour permettre à nos salariés de garder leurs enfants ont dû être effectués. Pour le reste, nous avons pu fonctionner presque normalement », relate-t-il depuis son confinement mayennais.

« Dans nos professions, nous avons l'habitude des gestes de sécurité et d'hygiène. Nous y avons rajouté les mesures de distanciation et de nettoyage et désinfection des objets touchés par plusieurs personnes. Nous disposons d'un stock de masques FFP3 car c'est l'équipement de protection individuelle contre les émissions de poussières pour les opérateurs qui sont au poste de verse-en-sac, nous avons pu en déployer l'usage aux postes le nécessitant. L'approvisionnement de ces équipements n'a pas été problématique, nous avons les réseaux. »

La plupart des fonctions administratives et commerciales sont désormais réalisées en télétravail dans la mesure du possible avec des roulements au bureau pour maintenir un lien au sein des équipes sans toutefois favoriser la promiscuité : « Nous avons aussi pris soin de mettre en place de bonnes conditions d'accueil (repos, sanitaires, café, etc.) pour les chauffeurs assurant nos livraisons car la période a été très délicate pour eux et ils sont essentiels à la bonne marche de nos activités. »

En temps normal, Idena fonctionne en flux tendu, avec un délai de livraison de cinq jours entre la réception de la commande et son départ de l'usine. Le confinement n'a pas affecté ce délai. Emmanuel Bedier témoigne : « Dès qu'il s'est avéré évident que des mesures de confinement allaient être mises en place, dans les premières semaines de mars, nous avons été davantage sollicités par nos clients fabricants d'aliment dans un réflexe de stockage assez naturel en période d'incertitude. Nous avons donc nous aussi pris des mesures pour renforcer notre couverture sur certains additifs stratégiques. » Aucun problème de rupture n'a été à déplorer chez Idena, ni en approvisionnement, ni en livraison.

À partir d'avril, l'expansion des mesures de confinement à travers l'Europe puis sur la planète entière a ensuite entraîné les mêmes phénomènes de stockage à l'export. « Pour satisfaire ces besoins accrus, nous sommes restés en 2x8 mais avons augmenté le nombre de journées travaillées, en devant produire sur quelques samedis. » Malgré l'envolée des cours de certains additifs, Idena a maintenu sa grille tarifaire pour le trimestre comme elle le fait habituellement. « Pour la première fois de l'histoire de notre firme-services, nous nous sommes interrogés sur l'opportunité d'un tarif mensuel, révèle Emmanuel Bedier. Mais nous avons pris l'engagement de garantir nos tarifs au minimum jusqu'à fin juin. L'avenir est incertain pour certaines filières et nous sommes solidaires de l'élevage. » Pourtant, les cours de certains additifs font des envolées spectaculaires, sous l'effet des arrêts puis difficultés de fonction-



Emmanuel Bedier, directeur commercial de la firme-services Idena.

nement des usines chinoises, « et sans doute aussi sous des effets spéculatifs », admet Emmanuel Bedier. Il cite le cas de la vitamine D3 qui a ainsi plus que quintuplé depuis le début de l'année. « Quand il y a une telle envolée, les cours ne retrouvent plus jamais leur prix plancher », fait-il constater en rappelant l'épisode de la vitamine A qui avait atteint des sommets en 2017 et qui n'est jamais depuis revenu à son prix antérieur. Cette vitamine A a elle aussi subi une forte hausse à la faveur de la crise actuelle.

Emmanuel Bedier tient à signaler la grande coopération dont ont fait preuve les services de l'État dans la région des Pays de la Loire : « Tout a été mis en œuvre pour nous faciliter le travail. Concernant l'export, nous avons dû faire face à une certaine désorganisation des flux maritimes, certains bateaux décalant leurs escales ou les reportant sur d'autres ports, ce qui entraîné un surcroît de travail administratif

afin de mettre à jour toutes les documents vétérinaires et certificats nécessaires pour l'exportation. Malgré tout, tout s'est bien passé et nous avons eu une écoute attentive de ces services. »

Dans ces circonstances, Emmanuel Bedier reconnaît donc que la situation de la filière est « privilégiée » d'un point de vue économique... « mais jusqu'à quand », s'interroge-t-il ? Tout le monde a pu le constater : le commerce de proximité a tiré son épingle du jeu face à l'angoisse de la sur-fréquentation des grandes surfaces. Chacun aura vu près de chez lui un artisan boucher, un charcutier-traiteur, un poissonnier ou encore un fromager témoigner qu'il n'a jamais aussi bien travaillé que pendant ce confinement. Mais jusqu'à quand ?

« Certaines filières sont déjà clairement impactées », témoigne Emmanuel Bedier. C'est le cas de la filière palmipède, sur laquelle Idena est très présente. « Les mises en place avaient été très importantes après la crise de la grippe aviaire, les débouchés vers la restauration collective n'ont pas pu être réorientés dans le circuit de la vente à domicile. Pâques est traditionnellement une période de bonne consommation des magrets et autres foies gras lors des repas familiaux en restaurant. Heureusement pour nous, le poids de cette filière est de moins en moins conséquent dans notre équilibre de marché », constate Emmanuel Bedier.

Vis-à-vis de l'international, Emmanuel Bedier relève quelques signes avant-coureurs inquiétants : « L'évolution des taux de change commence déjà à impacter certains échanges. L'effondrement de l'économie pétrolière risque d'avoir des effets sur les échanges avec les pays producteurs de pétrole. Certaines assurances commencent déjà à réévaluer les couvertures de crédit dans des pays, notamment africains, pas du tout sur la base de leur activité réelle mais sur le contexte national et les risques engendrés sur le pays par la crise ». La visibilité à moyen terme reste donc très compliquée, et la diversification des marchés, des espèces, et des zones géographiques reste de plus en plus nécessaire pour assurer une bonne résilience de nos entreprises.

Des capacités d'adaptation « stupéfiantes »

Frédéric Monnier, directeur des productions animales pour le groupe Cavac revient sur les mesures mises en place au sein du groupe : « C'est impressionnant de voir à quelle vitesse nous avons été capables de nous adapter. En deux jours, tous les services se sont réorganisés pour télétravailler, le siège de la Cavac est quasiment désert. Les capacités d'adaptation de nos équipes sont stupéfiantes. » Les usines de production d'aliment se sont également réorganisées pour travailler selon les nouvelles règles de distanciation sociale, avec les équipements d'hygiène et de protection nécessaires, notamment casques à visières jugés plus confortables à porter que les masques. « Il a fallu en quelques jours trouver des procédures adéquates de nettoyage et désinfection des équipements, et de protection pour le matériel manipulé par plusieurs opérateurs, par exemple les claviers d'ordinateurs. »

Pour ces services de production, la Cavac a très rapidement constitué un groupe de réservistes afin d'être en mesure de remplacer au pied levé les salariés en poste en cas de maladie ou absence prolongée. « Ce sont des apprentis, des techniciens commerciaux, voire de récents retraités partis plus tôt au bénéfice de leur Compte épargne temps, qui ont répondu présents à notre sollicitation, explique Frédéric Monnier. Ils sont venus deux à trois semaines en usines travailler en binôme afin d'être complètement opérationnels en cas de besoin. Nous craignons particulièrement un épisode de contamination d'une équipe entière qui aurait déstabilisé notre organisation. Pour le moment, nous n'avons pas eu besoin de faire appel à eux, car heureusement personne n'a été malade dans nos équipes. Le taux d'absentéisme dans les usines d'aliment de la Cavac est de 5 % environ, principalement le fait de personnes particulièrement à risque ou de personnel devant rester à la maison pour garder les enfants. Il est à l'image des taux relevés au niveau national dans notre secteur. »

Frédéric Monnier souligne la mobilisation et l'implication de ses équipes : « Pendant les premiers jours du confinement, alors que les informations sur la maladie étaient très anxiogènes et les

connaissances sur le virus très faibles, il n'était pas évident d'accepter de venir au travail. Nous les en remercions. »

Il confirme la relative stabilité de l'activité « après une première semaine particulièrement chargée » : « L'annonce du confinement a été tellement brutale et si peu accompagnée d'explications qu'un mouvement de panique a saisi les éleveurs qui ont eu surtout peur de voir s'arrêter les livraisons d'aliment. Dès que nous avons eu confirmation de notre statut de secteur essentiel, nous avons pu les rassurer sur le maintien de la logistique et les commandes ont repris leur cours normal. En deux jours, nous avons enregistré autant de commande qu'en deux semaines ! Nous avons effectivement couvert un peu plus que la normal nos besoins en prémix, nous étions particulièrement inquiets de la disponibilité et des cours de certains additifs étant donné leur provenance chinoise, pour les vitamines notamment. »

Les usines se sont parfois trouvées face à d'autres soucis d'approvisionnement. « Problèmes de disponibilité pour certaines matières premières comme les tourteaux de colza et tournesol, dont la production est liée à la fabrication du diester, explique Frédéric Monnier. Diester dont le besoin est quasi nul avec l'arrêt presque complet du trafic automobile. Problème également de disponibilité du soja pendant les premières semaines de confinement et le temps nécessaire à la logistique et notamment aux places portuaires pour s'organiser. » Enfin, le problème de hausse des cours de certaines matières premières : « Sous l'effet de manque de disponibilité, les tourteaux ont augmenté de 30 à 40 euros, les céréales de 25 euros... », énumère Frédéric Monnier. Il a également observé des hausses liées à des problématiques logistiques : « Par exemple, l'arrêt des flux de transport liés aux activités du bâtiment, nous a privé de fret pour nos approvisionnements en pulpes de betterave et fibres de luzerne, explique-t-il. Il a fallu prendre à notre charge un trajet à vide ce qui a impacté le coût de livraison. » Pour toutes ces raisons, Cavac a commencé à faire passer des hausses de prix des aliments auprès de ses éleveurs.

Mais les usines ont fini par retrouver leur rythme de production habituel :

« Les productions animales sont comme un gros navire : notre inertie est importante, on ne peut pas donner un coup de guidon pour faire demi-tour. Finalement, excepté pour les semaines écourtées par des jours fériés, nous n'avons même pas eu à utiliser les dérogations de transport qui nous étaient accordées. »

Fort de son implication dans différents groupements de productions, le groupe Cavac observe déjà l'impact de cette crise sur les filières d'élevage. « En lait, la baisse de consommation est surtout liée à l'effondrement des marchés de l'industrie de la transformation : les marchés des fromages et produits laitiers à destination de la restauration hors foyer ont disparu instantanément, commente Frédéric Monnier. La surproduction menace, les industriels ont annoncé des baisses de collecte de l'ordre de -10 à -15 % et encouragent les éleveurs à réduire la production. Malheureusement, cela coïncide avec la mise à l'herbe et le pic annuel de production. Les éleveurs vont donc naturellement réduire la complémentation alimentaire, ce que nous commençons déjà à ressentir sur les volumes d'aliments fabriqués. »

Il fait observer un mouvement de consommation qui se décline dans plusieurs familles de produits, en lait comme en viande : « Dans les réseaux de GMS, les consommateurs ont concentré leurs achats vers des produits basiques ou les marques leader sur leur marché. Il n'y a pas d'alternatives, ni de variété : finis les produits élaborés, les signes de qualité de type AOC. Les fromages en souffrent d'autant plus que pour alléger la gestion du personnel dans les grandes surfaces et limiter les opérations impliquant de toucher les produits, beaucoup de rayons à la coupe ont été fermés. À l'inverse, une part non négligeable des actes d'achat s'est reportée vers les commerces de proximité. Les gens n'allant plus au travail dans la grande ville voisine ne fréquentent plus l'hypermarché. Ils se tournent vers leurs artisans bouchers ou fromagers. En viande aussi, le marché s'est complètement atomisé entre le steak haché du supermarché et la viande affinée Label Rouge du boucher. Entre les deux : rien ! Les pièces avant partent en viande hachée, le secteur est à la recherche de vache de réforme, quand les arrières peinent à se valoriser : les rumstecks, les entrecôtes et les pièces à griller en général sont à la peine. Si en volailles, la GMS a accru ses volumes de +30 %, elle a pu bénéficier des volumes délaissés par les enseignes de restauration rapide. Au prix de réorganisation de flux et au détriment des filières des viandes dites festives. Les canards, cailles et autres pintades sont des secteurs qui traversent une crise majeure : elles ont perdu plus de 50 % de leurs débouchés. Les ovins ont réussi à tirer leur épingle du jeu grâce à la consommation traditionnelle d'agneau au moment de Pâques et à une réorganisation des approvisionnements au bénéfice des productions nationales (à la faveur d'une baisse des prix pour s'aligner sur des habitudes d'achats de viandes européennes) car près de 60 % de la viande ovine consommée en France est d'ordinaire importée. Le lait de chèvre français a également été privilégié aux importations espagnoles par les laiteries. Le porc a plutôt bien résisté, le prix se maintient, même s'il est inférieur en France aux autres places de marché européennes. Comme dans les autres filières, les marchés porcins à l'export sont complètement désorganisés, la demande chinoise bénéficie pour l'instant davantage au continent américain et les filières européennes sont suspendues à la situation sanitaire de la Pologne et l'avancée de la

Biotronic® Top3

Une approche innovante
du contrôle des pathogènes!



Le **Permeabilizing Complex™**, substance perméabilisante contenue dans Biotronic® Top3, fragilise la membrane externe des bactéries Gramnégatives boostant l'effet synergique des acides organiques et des huiles essentielles !



BIOMIN France
Tél : 02 96 76 54 80
office.france@biomin.net
www.biomin.net



Rejoignez-nous sur
notre page facebook !

Naturally ahead

≡ **Biomin** ≡

fièvre africaine porcine... » En un mot, au national comme à l'international, c'est l'ensemble des marchés qui sont déstabilisés : « Les gens mangent toujours, mais ils ne mangent plus les mêmes choses, et ces denrées ne suivent plus les mêmes circuits logistiques. Les flux et les équilibres économiques ont été bouleversés. Vu la progressivité du déconfinement annoncé, cela va durer longtemps », conclut Frédéric Monnier.

Honorer toutes les commandes

Vincent Gerfault, directeur général de MG2Mix, revient sur l'annonce du confinement : « Dans les jours précédant le confinement, nous étions déjà vigilants : nous avons des contacts en Asie qui nous avaient informé régulièrement. Nous avions déjà mis en place les gestes barrières au sein de l'entreprise, en usine comme dans les bureaux. Pour autant, nous avons été surpris par la soudaineté de la mise en place des mesures de confinement, juste après la tenue des élections municipales. Cette première semaine a été très stressante pour l'équipe de direction car nous avons énormément de décisions très concrètes à prendre dans un contexte très mouvant. »

Première mesure mise en place : le télétravail. « Dès le lundi, les salariés ont été invités à passer à leur bureau pour prendre les dossiers sur lesquels ils travaillaient. Certains sont revenus ensuite, pour prendre notamment des écrans afin

de travailler plus confortablement depuis chez eux. Nous avons quelques craintes par rapport à la mise en œuvre informatique de la connexion au serveur à distance, nous savions que le système supportait 15 personnes, comment allait-il réagir avec 25 personnes connectées en même temps ? Finalement tout s'est bien passé techniquement. Seuls, l'administration des ventes qui gère beaucoup de papiers notamment pour l'export, le service commercial et la comptabilité pour laquelle toutes les opérations de facturation ne sont pas encore dématérialisées, ont dû venir travailler sur place, ainsi que l'équipe de direction, qui s'est formée en cellule de crise. Mais dans les nouveaux bureaux, nous disposons tous de l'espace nécessaire pour le maintien de la distanciation physique. »

Comme ailleurs, les fonctions de production n'ont pas pu être organisées en télétravail. « Nous avons effectivement eu un afflux de commandes d'abord de la part de nos clients français, explique Vincent Gerfault. Heureusement, nous avons pu décaler certaines de nos commandes à l'export pour lisser la production. Ces dernières sont en général très largement anticipées car elles prennent en compte des délais longs de livraison. Nous avons donc demandé à nos équipes d'arrêter la prospection pour nous concentrer sur nos clients et pouvoir honorer toutes les commandes dans de bonnes conditions. » D'autant que l'équipe de production s'est

trouvée déstabilisée : « Nous avons dû faire face à une conjonction malheureuse avec des salariés déjà en arrêt maladie, une naissance donc un congé paternité et un salarié jugé à risque étant donné son environnement familial et donc arrêté. De 3x8 nous sommes repassés en 2x8 mais nous avons pu mieux répartir notre activité sur nos deux lignes de production grâce à notre nouvelle usine. Dans ce contexte, nous avons vraiment apprécié la souplesse de fonctionnement qu'elle nous offre. Notre rythme de fabrication n'a pas été affecté. »

Les équipes techniques et commerciales, privées de déplacement et de prospection ont recentré leurs activités sur le support aux clients : « Nous avons travaillé beaucoup en visioconférence, entre nous et avec nos clients, c'est un outil que nous maîtrisons et qui a permis d'assurer un suivi efficace en maintenant un semblant de contact et un minimum de convivialité, ce dont nous avons tous besoin. »

Si MG2Mix n'a pas eu à déplorer de problème d'approvisionnement, Vincent Gerfault relate les difficultés logistiques : « Le fret ferroviaire a usé de son droit de retrait, déstabilisant nos approvisionnements. Le portuaire a mis quelques semaines avant de réussir à s'organiser. Finalement, il y a eu plus d'inquiétudes, de stress et de peur que de réels défauts d'approvisionnement. »

Il s'interroge sur les mois à venir : « Nous avons traversé le pic de cette crise

Zoom

Les filières avicoles et cunicoles affectées

Jean-Michel Schaeffer, président de la Confédération française de l'aviiculture dresse le bilan d'une filière avicole profondément affectée : « Poulailleurs vides, congélateurs pleins, revenus à zéro : la situation de bon nombre d'aviiculteurs est très préoccupante, en particulier dans les filières pigeon, canard à rôti, canard gras, caille, pintade, gibier ou poulet de Bresse. » Selon les premières estimations, la CFA établit les pertes à près de 100 millions d'euros pour les éleveurs et les accouveurs de ces secteurs : 18,4 millions d'euros en canard gras, 21 en canard à rôti, 45 en gibier, 3,4 en pintade, 4,3 en pigeon, 0,4 en caille et 0,4 en poulet de Bresse. « Certaines filières comme le canard à rôti, la pintade ou le pigeon sont menacées de disparition si des mesures d'accompagnement ne sont pas prises rapidement », explique Jean-Michel Schaeffer.

La filière cunicole, inquiète elle aussi, appelle le consommateur à ne pas négliger la viande de lapin pendant le confinement. « La filière cunicole n'est pas épargnée par la crise sanitaire que traverse le pays depuis plusieurs semaines. Mal-

gré un fonctionnement dégradé, la filière parvient à maintenir une offre continue grâce à la mobilisation de tous. Cependant, la fermeture de certains débouchés et un passage à une consommation "de crise" pénalisent fortement le secteur qui voit les stocks s'accumuler », annonçait le président de l'interprofession Clipp Guy Airiau, éleveur de lapins. Mathieu Loeul, directeur commercial et marketing de l'entreprise Loeul & Piriou, leader sur le marché de la viande de lapin, constate : « Depuis Pâques, les ventes sont en dessous de la normale, nous constatons un sérieux ralentissement des achats sur l'ensemble des réseaux. La fréquentation de différents circuits de distribution est en baisse, donc même si le panier moyen augmente, cela ne compense pas, d'autant que les consommateurs s'en tiennent à leurs listes de courses. Éveiller à la diversification alimentaire est l'objectif à atteindre pour préserver les filières d'élevage dont la filière lapin, dans la perspective de reprise du quotidien ainsi que de l'activité de la restauration hors domicile. »

sans être particulièrement affecté économiquement. Mais que va-t-il se passer maintenant ? Étant impliqués dans la production de canard (barbarie et foie gras), nous voyons ce marché s'effondrer. Heureusement, son poids est limité dans notre mix produit. Quant aux répercussions de la baisse des marchés en viande et lait, nous, firmes-services, n'en ressentirons les effets que dans deux voire trois mois. L'inertie de nos filières est grande. En revanche, nous voyons d'un bon œil les annonces gouvernementales sur les garanties bancaires offertes par l'État pour soutenir les marchés à l'export. Cela compensera les réticences des compagnies d'assurance sur certaines destinations qui nous freinent dans nos développements. Nous oserons plus facilement inaugurer de nouveaux marchés avec de telles garanties. Nous avons de beaux dossiers qui s'ouvrent à l'export, vers le Koweït, le Bangladesh, le Ghana, etc. »

Mise en place de la gestion de crise

Jean-François Labarre, directeur technique de CCPA dirige la cellule de crise mise en place par CCPA. Elle compte neuf personnes représentant tous les métiers de l'entreprise. « Quelle que soit la nature d'une crise, sa gestion passe par la mise en place d'une cellule de crise et le suivi d'une procédure identique », reconnaît celui qui a l'expérience d'en avoir géré plusieurs, au point qu'il dispense régulièrement des sessions de formation pour partager cette expérience avec ses collègues. « Pendant la crise, la préoccupation prioritaire des membres de cette cellule doit être de gérer la crise, rappelle-t-il. Ils doivent penser à ça avant tout autre chose. Les autres missions passent en second plan et, pour cela, ils doivent pouvoir déléguer leurs fonctions habituelles. Cela suppose la confiance de ses collaborateurs. Cela peut être déstabilisant pour ces derniers et c'est pourquoi ils doivent bien comprendre l'importance de la gestion de crise. Pour être efficace, la cellule doit se mobiliser très vite afin que son action soit puissante. »

Autre point clé de la gestion de crise : tout le monde au sein de la cellule doit partager toutes les informations en temps réel. « À la différence d'autres crises que nous avons eues à gérer de manière présentielle, la crise de la Covid-19 a dû se

gérer alors que nous étions tenus à distance par l'effet du confinement. Cela nécessite donc des habitudes et un équipement pour pouvoir travailler et échanger efficacement à distance. Au sein de CCPA, nous sommes habitués à travailler ainsi parce que nous sommes un groupe international et nous voyageons beaucoup. Notre entreprise s'est donné les moyens du télétravail depuis de nombreuses années : nous sommes parfaitement équipés et nos systèmes d'information et de communication sont fiables. »

Chez CCPA, la cellule de crise mise en place lors de la crise sanitaire de la Covid-19 a travaillé en coordination avec les filiales étrangères, notamment européennes, qui ont vécu les mêmes étapes de la crise sanitaire avec souvent quelques jours ou semaines de décalage. Les partages d'expérience ont été les bienvenus.

Ce sont également ces liens internationaux qui ont suscité l'intérêt et l'inquiétude des dirigeants vis-à-vis de cette drôle de grippe dès janvier : « D'après les informations que nous livraient nos contacts commerciaux, notamment nos fournisseurs en Asie, il nous a vite semblé que cette grippe n'était pas si anodine que ce que les médias laissaient croire alors. Nous avons suivi sa diffusion, d'abord vers l'Iran puis l'Italie. Très rapidement, nous avons limité les déplacements des salariés dans les zones à risque. Puis les premiers cas sont apparus en France, notamment en Alsace, dans l'Oise et très proche de chez nous dans l'ouest, d'abord à Auray-Carnac dans le Morbihan dès le 1^{er} mars. » CCPA a invité tout de suite ses salariés à signaler tout lien avec ces zones. « Nous avons demandé à ces salariés de respecter une quatorzaine sanitaire stricte. » Le 11 mars, c'est la commune de Bruz, dans la banlieue rennaise, tout proche du siège de CCPA, qui est classée comme « zone de circulation active du virus ». CCPA demande à ses salariés y demeurant de respecter le confinement local imposé. Dans le même temps, la mise en place des gestes barrières se déploie sur le vaste site de Janzé employant 170 personnes et déjà le télétravail s'organise.

Le 16 mars, l'entreprise n'est pas dépourvue par l'annonce du confinement, dès le lundi 54 % de ses salariés sont déjà en télétravail. « Nous avons



Jean-François Labarre, directeur technique de CCPA.

déjà des accords d'entreprise pour le télétravail, une cinquantaine de salariés le pratiquent déjà un ou plusieurs jours par semaine, nous savions que notre système informatique était capable de s'adapter, pratiquement tous nos logiciels étaient accessibles à distance (ERP, formulation, LIMS au laboratoire, etc.), nous utilisons des logiciels de visioconférence depuis longtemps. Même les services comptables et financiers ont pu se délocaliser car la plupart des documents sont dématérialisés, c'est notamment le cas des factures depuis 18 mois. Seules quelques opérations bancaires sécurisées doivent se faire depuis le siège imposant la présence d'une personne sur place. »

« Si les consignes strictes concernant les déplacements et le respect des confinements sanitaires que nous avons déjà prises avaient pu paraître fortes par certains de nos collaborateurs, l'annonce du confinement a fait prendre conscience à tout le monde que notre organisation était fondée. L'adhésion des salariés a été immédiate », relate Jean-François Labarre.

Ensuite, il a fallu mettre en place les mesures de protection pour les postes qui ne peuvent être délocalisés : l'expérimentation, la fabrication des aliments et le laboratoire d'analyse.

Du côté de la production, CCPA a, comme les autres firmes-services, enregistré un surcroît d'activité dès les premiers jours du confinement : « Les éleveurs et les fabricants ont surtout voulu sécuriser leur réserve d'aliment et anticiper sur les problèmes de livraison, analyse

Jean-François Labarre. *De fait, la logistique est le maillon qui a posé le plus d'inquiétude, à notre niveau comme en aval. À l'échelle régionale, nationale et même européenne, la logistique a dû se réorganiser entièrement pour faire face à la situation. Les transporteurs ont dû redéployer toutes leurs disponibilités sur l'activité agroalimentaire rapidement considérée comme prioritaire. Les flux ont été complètement réorganisés, dans des conditions qui n'étaient pas faciles sur le terrain pendant deux à trois semaines : nous avons pu mettre à disposition des chauffeurs, des sanitaires avec douches, boissons et restauration dans le respect des règles de distanciation. La situation a mis quelques semaines à se fluidifier.* »

De son côté, CCPA ne déplore aucun problème d'approvisionnement. « *Pour tout ce qui est additif, nous avons plusieurs portes d'entrée en Europe car ce sont des produits qui circulent au niveau mondial par plusieurs canaux et qui peuvent supporter quelques hausses de leurs coûts d'approche. La situation a été plus délicate pour les commodités avec des navires qui ont bouleversé leurs escales : cela a constitué une véritable gageure pour les importateurs et les places portuaires qui ont dû déployer un remarquable travail d'adaptation pour faire face à la situation.* » Jean-François Labarre souligne le profond déséquilibre sur le marché du fret maritime lié à l'arrêt brutal de l'économie chinoise. « *Dans ce genre de circonstances, on réalise combien les marchés et les activités économiques sont liés et interdépendantes : l'effet le plus inattendu aura sans doute été le bouleversement des marchés des coproduits. À titre d'exemple, la chute de la consommation des biocarburants a impacté le marché des tourteaux de colza et des drèches de distillerie. La hausse de la demande pour la fabrication des gels hydroalcooliques nécessitait que l'alimentation animale puisse continuer à intégrer les coproduits.* »

Malgré cet afflux de commandes les premières semaines, le rythme de travail à l'usine s'est adapté : « *Pratiquement aucun salarié de l'usine n'a été arrêté. En temps normal, nous oscillons entre les rythmes 2x8 et 3x8, cela a été possible de s'adapter. Le renforcement des gestes barrière a induit une préoccupation supplé-*

mentaire pour les salariés dans leur quotidien, de nouvelles habitudes à intégrer. Nous avons imaginé des remplaçants en cas de souci sur le personnel de production. Pour cela, des salariés volontaires avaient accepté d'assumer ces fonctions en cas de besoin. Un plan de formation était prêt à être déployé en urgence. Nous n'avons pas dû y avoir recours. »

L'organisation des services du laboratoire, via la filiale Artemis commune à CCPA et MiXscience, a été plus complexe à mettre en œuvre. « *Nous analysons environ 50 % des échantillons du marché de la nutrition animale, rappelle Jean-François Labarre. Ce service est crucial et ne pouvait absolument pas être organisé en télétravail. Il a donc fallu organiser des temps de présence et des procédures pour permettre aux équipes de travailler en toute sécurité.* » Finalement la principale difficulté est venue de l'acheminement des échantillons : « *Les services de La Poste ont brutalement cessé le travail avant de reprendre en mode dégradé. Des centaines d'échantillons se sont retrouvés coincés. Le temps d'organiser des circuits d'acheminements alternatifs, via des sociétés de transport et de course, le laboratoire a vu son activité chuter jusqu'à -50 % de sa charge habituelle. Puis le rythme est rapidement revenu à la normale.* »

La station de recherche Euronutrition à Saint Symphorien a également vu son mode de fonctionnement adapté : « *Les animaliers ont pu être présents en organisant leurs tâches quotidiennes de façon à limiter les contacts et les programmes de recherche en cours ont pu se poursuivre.* »

À l'annonce d'un déconfinement possible au 11 mai, la cellule de crise a enclenché une réflexion pour organiser cette nouvelle étape : « *Notre objectif était dans un premier temps de poursuivre le télétravail autant que possible et de limiter à 25 % le personnel présent sur le site,* explique Jean-François Labarre. Nos services RH, qui travaillaient eux aussi en télétravail, ont interrogé les salariés pour savoir qui voulaient revenir. Environ 15 % des effectifs ont déclaré vouloir arrêter pour tout ou partie de télétravailler. Nous avons donc laissé le soin aux responsables de services d'organiser la présence de leur équipe dans les bureaux dans le respect des règles de distance physique. »

Coordination de la filière

Enfin, Jean-François Labarre revient sur le travail de coordination de la filière dans cette gestion de crise : « *Avec nos syndicats nationaux et avec la structure européenne de la Fefac, le travail a été très dense et très fructueux, estime-t-il. Au niveau national, les contacts de l'Afca-Cial, du Snia et de La Coopération agricole avec les différentes cellules ministérielles ont rapidement permis de débloquer les points critiques que les entreprises pouvaient remonter : les approvisionnements en masques ont pu être garantis grâce à des commandes groupées nous permettant de présenter des volumes nécessaires, la gestion des transports routiers a été résolue, etc. La reconnaissance du caractère prioritaire de nos activités a facilité notre traversée de la crise. Au niveau européen, nous avons eu à faire face aux fermetures intempestives des frontières : alors que la libre circulation des marchandises demeurait actée, les chauffeurs restaient coincés jusqu'à 24 heures à certaines frontières. Seule l'échelle européenne permet de régler ce genre de problèmes.* »

Il conclut : « *Maintenant que nous sommes en phase de déconfinement, paradoxalement nous allons encore renforcer les gestes barrières en entreprise. Les gens se déplacent désormais, se rencontrent et le virus est toujours présent. Les gestes barrières sont la meilleure protection que nous pouvons mettre en place. Nous nous considérerons comme sortis de la crise quand les rencontres ne seront plus limitées par un nombre maximal de personnes, quand les grands rassemblements comme le Space, le Sommet de l'Élevage ou EuroTier pourront se dérouler sans restriction. D'ici là, nous nous considérons en crise sanitaire. Le positif de cette affaire, c'est que nous aurons acquis de nouveaux gestes dans notre quotidien, de gestion de la maladie et de la contagiosité. Il en restera des réflexes pour nous protéger et protéger les autres. C'est une bonne chose. En matière d'organisation de travail, certains auront découvert le télétravail et vont demander à en bénéficier et nous accompagnerons ces demandes. Mais pour beaucoup, cette phase de confinement aura surtout mis en évidence l'intérêt et le plaisir du lien social au travail. C'est une excellente chose.* »

Françoise Foucher