

# Crise de la Covid-19 : certaines mesures vont être pérennisées

🕒 16.06.20

Divers (/tag/Divers)

Entreprises (/tag/Entreprises)

Coronavirus (/tag/Coronavirus)

Ania (/tag/Ania)

Sveltic (/tag/Sveltic)

Délices du Valplessis (/tag/Délices du Valplessis)

Bridor (/tag/Bridor)

Belle Chaurienne (/tag/Belle Chaurienne)

Sainte-Lucie (/tag/Sainte-Lucie)

Mutual Audit (/tag/Mutual Audit)



La prise de température à l'entrée des sites fait partie des mesures déployées par certains industriels. PHOTOPQR/QUEST FRANCE/MAXPPP

Les IAA ont fait preuve d'un grand sens de l'adaptation pour traverser la crise de la Covid-19. Gestion des équipes, gestes barrières, EPI, nouveaux produits... que vont-elles garder pour en sortir plus fortes et mieux armées ?

La crise de la Covid-19 a été violente pour les IAA. L'activité s'est arrêtée pour celles qui ne livraient que la RHD. Elle a beaucoup ralenti pour les TPE/PME dont les produits n'étaient pas de première nécessité. Et elle s'est transformée pour une majorité qui a dû se

réorganiser pour continuer à produire dans des conditions dégradées. Et force est de constater que durant le confinement, même si l'offre en GMS s'est concentrée sur les 20/80, les Français n'ont manqué de rien. « Certaines entreprises ont dû répondre à de très fortes commandes et augmenter leur production de 200 %, analyse Catherine Chapalain, directrice générale de l'Ania. Elles ont fait face en mettant en place des rotations en 3 x 8, 7 jours sur 7. Cette crise a révélé l'importance de l'agroalimentaire aux yeux des consommateurs, des médias et de la sphère politique. À l'Ania, nous avons chaque jour une réunion téléphonique avec le ministre de l'Économie et nous avons pu dialoguer en direct avec le président de la République et le Premier ministre. La filière est aujourd'hui reconnue comme stratégique. »

Toutefois, même si les IAA savent faire face aux problématiques sanitaires et qu'elles sont organisées en conséquence, les équipes de direction ont eu de vrais phénomènes psychologiques à gérer. Les messages télévisés anxiogènes permanents ont fait monter le stress dans les ateliers. Et quand est parue la note de la Caisse primaire d'assurance maladie listant les personnes à risque, un vent de panique a soufflé. « Nous avons perdu 25 personnes le jour où elle a été affichée dans nos locaux, reconnaît Lionel Urvoy, directeur du site de production Sveltic à Laillé (35), qui compte 200 salariés. Pour la plupart, elles sont ensuite revenues, car elles n'étaient pas en affection longue durée. Mais sur le moment, beaucoup ont eu peur. » L'important était donc de rassurer les équipes. Et la profession a brillamment réussi car le taux d'absentéisme dans les IAA a été extrêmement faible, entre 10 et 12 % au plus fort de la crise, et autour de 8 % depuis le 11 mai, dont 6 % attribués aux personnes arrêtées pour garde d'enfants ou parce qu'elles sont vulnérables. Aux Délices de Valplessis, à Vitré (35), ce ratio plus fort que la moyenne au départ, a été divisé par deux en trois semaines, car le personnel se sentait en sécurité. « Le dialogue social a été renforcé au sein des entreprises pour que la distanciation physique imposée ne devienne pas une distanciation sociale, souligne Caroline Cohen, directrice des affaires sociales de l'Ania. Il était important que les IAA maintiennent l'emploi pour préserver leur compétitivité. »

## L'importance de la gestion humaine

Chez Bridor, pour accompagner les salariés et gérer les angoisses, un gros travail a été mené avec l'aide du cabinet conseil Solution Productives. Un dialogue, établi avec 50 salariés volontaires sur l'ensemble des sites puis au sein de groupes de travail et de groupes d'échanges pluridisciplinaires de 4 à 5 personnes pour faire des points réguliers, a permis de savoir comment le personnel vivait la crise, s'il était confiant et s'il s'inquiétait pour la sortie du déconfinement. « Nous avons dû gérer une vraie donnée humaine et psychologique, détaille Benoît Logeais, le directeur industriel. Certains salariés étaient maintenus sur site, d'autres partaient en télétravail et beaucoup de questions se sont posées du style « pourquoi moi et pas l'autre ? ». Le diagnostic réalisé par le cabinet externe, a fourni « une photo » de la situation et attiré notre attention sur les points critiques. Cela nous a permis de prendre du recul. Au moment du déconfinement,

nous devons rester vigilants quant aux retrouvailles des salariés qui sont restés travailler à l'usine et des salariés partis en télétravail, en congés, arrêtés pour garder leurs enfants ou parce qu'ils étaient vulnérables. « Quelle image ai-je de mon collègue qui n'était pas là ? ». L'employé resté sur site ne se rend pas toujours compte que l'autre a aussi travaillé à distance ou qu'il a souffert. C'est une dimension masquée de la relation humaine dont nous tenons compte aujourd'hui. »

## Des procédures qui vont rester

À la suite des différentes injonctions gouvernementales, les mesures de sécurité sont montées d'un cran en entreprise et tout a été fait pour que le personnel puisse travailler sereinement. Une fois le déconfinement amorcé, beaucoup envisagent de pérenniser certaines pratiques pour que ce sentiment perdure. « À la base, dans la boulangerie, nous ne sommes pas une industrie dans laquelle nous portons des masques, mais nous les avons ajoutés aux EPI et nous allons les maintenir de façon indéterminée, pour rassurer les équipes, reprend Benoît Logeais. Pour les postes où la distanciation physique n'était pas possible, nous avons équipé nos salariés de casquettes de sécurité à visière. Cet EPI supplémentaire peut avoir un intérêt. Nous allons aussi le garder. Quant à la prise de température recommandée dans l'entreprise, les équipes souhaitent qu'elle soit maintenue. » Même constat chez Sveltic où le masque est désormais obligatoire partout dans l'entreprise. « Au-delà des mesures gouvernementales, nous avons tranché pour ce qui rassure psychologiquement le personnel, souligne Lionel Urvoy. Nous devons être dans la vigilance, mais pas dans la peur, et anticiper pour que tout aille vite et bien. Certains salariés nous disent qu'ils se sentent plus en sécurité dans l'entreprise que chez eux. »

À La Belle Chaurienne, à Castelnaudary (11), les trois équipes arrivent sur site avec quinze minutes de décalage, ce qui complique les choses, car cela conditionne l'ensemble de la marche des usines. C'est ensuite la pause déjeuner qui s'étale sur trois heures, avec trente minutes par personne contre une heure auparavant. « Comme il faut 4 m<sup>2</sup> par salarié, ils doivent manger à tour de rôle par petits groupes, indique Yasmina Bousraou, la DRH. Nous allons certainement maintenir le fonctionnement décalé de l'utilisation des salles de pause pendant quelques mois et mesurer l'efficacité de cette mesure. Nous avons aussi équipé tous les sites de thermomètres digitaux, au cas où un salarié souhaiterait vérifier sa température. »

Autre changement majeur, la mise au télétravail de toutes les équipes de bureau donne matière à réflexion quant à la pérennité de cet outil. Chez Sveltic, la direction envisage de le faire perdurer « dans un souci d'efficacité des salariés, qui ne sont plus perturbés par les allers-retours dans les bureaux ». D'autres ont des objectifs écologiques, comme Sainte Lucie, dont la directrice générale,

Alexandra Lattaignant, considère que « cette crise oblige à avancer très vite pour les outils de télétravail et à développer le digital, pour la communication et le partage d'information. » « Tous les projets visant la décarbonation pour réduire l'impact environnemental des entreprises doivent être envisagés, confirme Caroline Cohen, à l'Ania. Le télétravail et la transformation numérique des opérations de traçabilité, de suivi de la qualité, des block-chain amont-aval, figureront dans le plan de relance des entreprises. » En sortie de crise, pour assurer leur passage au numérique et atteindre la neutralité carbone à moyen terme, les IAA estiment devoir augmenter leur niveau d'investissement de 29 %.

## Télétravail et digitalisation

Le comportement des consommateurs a également évolué. Cédric d'Halluin, directeur commercial de Pur Natur, a noté qu'ils « ont joué la carte de la solidarité en consommant local via les circuits courts et ont pris conscience du poids énorme de leurs déchets, collectés à moindre fréquence, et de la recyclabilité ou non des emballages. Nous allons assurément tenir compte de ces phénomènes marquants ». « Cette crise va certainement éveiller les consciences et modifier notre manière de consommer, complète Alexis Vaillant, CEO d'Alterfood. Elle va faire émerger des tendances qui se sont renforcées ces dernières années, à commencer par le bio, la recherche de produits sains, la mouvance locavore et la volonté de réutiliser pour moins gaspiller. On pressent également un changement pour les circuits de distribution avec une forte mise en avant du digital. »

## Nouvelles tendances de consommation ?

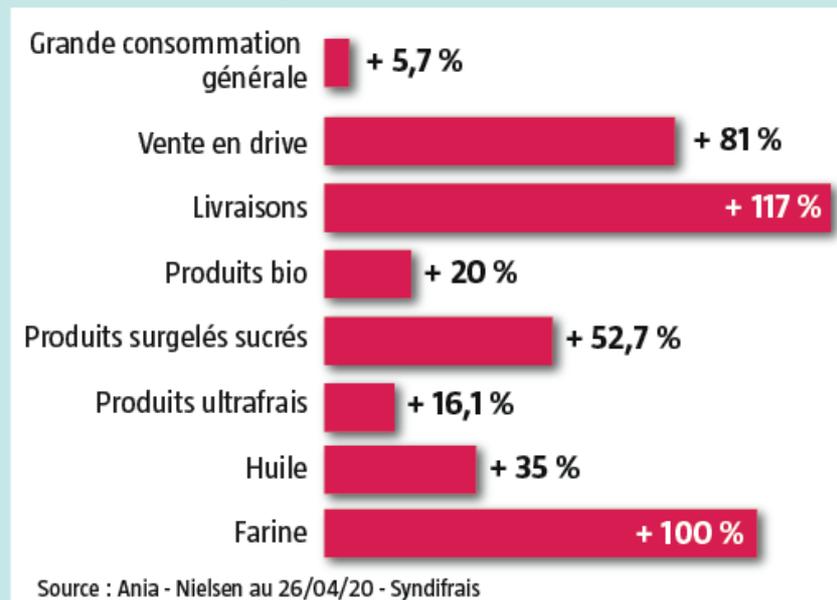
Sur le plan économique, 75 % de l'activité agroalimentaire s'est maintenue, durant le confinement, mais la plupart des entreprises ont produit différemment pour répondre à la demande. Bridor a, par exemple, développé en quelques jours une baguette 100 % cuite, pour faciliter la tâche de ses clients en manque de main-d'œuvre, qui décongèle à température ambiante. Chez Sveltic, la production de produits frais destinés au snacking a diminué de 50 %, tandis que les ventes de plats familiaux surgelés ont explosé. « En mars, nous avons vendu tout notre stock de surgelés et augmenté de 25 % notre CA, détaille Lionel Urvoy. Et ça continue ! D'habitude, aux beaux jours, les ventes de plats cuisinés surgelés baissent et le frais prend le relais. Cette année, ce n'est pas le cas. Les consommateurs ont redécouvert le surgelé et nos recettes, désormais sans conservateur ni additif, les ont séduits. Les sachets IQF de mélanges de légumes et de poêlées ont bondi de 40 %. Nous avons mis neuf ans à remonter la pente, suite au scandale de la viande de cheval, qui a affecté tout le secteur d'activité. C'est un juste retour des choses. »

Combien de temps les IAA mettront-elles pour retrouver un équilibre ? Dans un contexte d'inflation nulle sur les produits alimentaires transformés vendus en GMS, elles ont fait face, depuis le début de la crise, à plusieurs hausses de coûts, comme l'énergie (+ 2 %) ou les équipements de protection (+ 24 %), soit en moyenne + 9 %. « Nous ne mesurons pas

encore l'impact économique de cette crise, avoue Christophe Delacotte, directeur commercial de Celtigel. Une prise de conscience sur le consommé local est d'ores et déjà dans les esprits et nos clients privilégieront certainement l'origine France pour leurs recettes. Mais à quel prix ? ». « Certaines mesures prises pendant la crise, comme le paiement comptant des fournisseurs, devraient être prorogées pour assouplir la trésorerie des TPE, ajoute Alexia Chassagne, présidente de Juste Pressé. La crise des transporteurs a aussi montré que TPE et PME avaient intérêt à se regrouper et que travailler ensemble pouvait constituer un élément d'économie. » Selon l'Ania, les industriels estiment que l'activité mettra du temps à recommencer. Bon nombre de projets d'investissement ont été annulés ou repoussés, faute de visibilité sur le business ou de trésorerie pour assurer leur financement. Pour autant, les entreprises gardent leurs ambitions initiales intactes et affirment majoritairement que la crise ne doit pas les éloigner de leurs objectifs de modernisation, durabilité et résilience.

Florence Jacquemoud

## Evolution de la grande consommation alimentaire pendant la crise



## Réussir son plan de sortie de crise

« Une crise est une bonne occasion pour mettre en place un plan de **transformation** de l'entreprise, expose Frédéric Bouisset, expert agroalimentaire (1). En 2020, les problèmes de trésorerie seront compensés par l'emprunt garanti par l'État. Il faut prendre les aides publiques et mettre du cash sur son compte en

banque. En 2021, arriveront les problèmes de solvabilité avec l'impact sur la dette et la charge des nouveaux emprunts à rembourser. Il faudra alors se poser la question de faire entrer ou non un partenaire financier. »

**Les sept règles pratico-pratiques** pour bâtir un plan de sortie de crise en équipe :

- **Dirigeant** : restez fidèle à votre stratégie.
- **DRH** : mettez en place une stratégie Covid-safe et Qualité de vie au travail.
- **Service financier** : sécurisez votre cash (votre haut de bilan) et réduisez vos coûts.
- **Vente et marketing** : triez ce qui gagne et ce qui perd, et restez plus que jamais à l'écoute de vos clients et consommateurs. Déterminez un calendrier pour arrêter les produits qui perdent.
- **Technologie de l'information** : accélérez la digitalisation de l'entreprise.
- **Direction des opérations** : améliorez l'efficacité de votre supply chain au niveau de chaque maillon : achats, usine, logistique.
- **CEO + M&A (fusion-acquisition)** : saisissez les partenariats quick wins et les occasions d'acquisition.

L'objectif est de réaliser un diagnostic pour évaluer toutes les économies possibles, en repérant et en chiffrant une douzaine d'opportunités de ventes et de marges, pour faire des économies à un et trois ans.

(1) Table ronde webinar « Quels leviers pour sortir de la crise et préparer demain », organisée par Delville Management le 5 mai 2020.



Frédéric Bouisset est intervenu lors d'une conférence sur la sortie de crise.

Et maintenant, gagner du temps !

### **Regrouper ses audits fournisseurs**

**La grande majorité des IAA a interdit les visites** de personnes extérieures sur leurs sites de production, si bien que les audits fournisseurs n'ont pas pu être réalisés. « Or les crises proviennent souvent d'un non-contrôle en amont et d'un manque de sécurisation des approvisionnements, remarque Fabrice Rivaille, directeur de Mutual Audit. C'est pourquoi la mutualisation des audits peut permettre de rattraper le temps perdu. Ce concept original prend tout son sens, en période de crise. »

**Le principe consiste à aller auditer un fournisseur pour le compte de plusieurs entreprises** qui partagent ainsi le coût. Pour le fournisseur, cela réduit le nombre de visites d'auditeurs dans ses locaux, ce qui répond aux exigences sanitaires actuelles. Mutual Audit dispose d'une plateforme web de coordination, indiquant quelles entreprises vont être auditées, sur laquelle leurs clients peuvent s'inscrire.



© Anne-Lise Larcher

## S'appuyer sur une check-list digitalisée

**L'adaptation des usines pour répondre aux exigences de sécurité sanitaire** liées à la Covid-19 a pu créer des biais qui les rendent non conformes. Les nouveaux écrans faciaux sont-ils bien nettoyés et désinfectés ? Que faire s'ils se cassent dans l'atelier ? Comment savoir si un nouveau fournisseur contacté en catastrophe n'a pas fraudé ? Les nouveaux embauchés ont-ils été formés ?

**« Afin d'éviter les problèmes et de répertorier tous les points à vérifier, nous proposons la check-list Auditaliaa composée de 300 items qualité/sécurité des aliments et 100 items qualité/santé au travail, expose Olivier Rondouin, créateur de Doceor. L'outil est utilisable comme une appli de smartphone. Il collecte les preuves factuelles et prend des photos qui pourront servir pour le prochain audit. »**



© Benoit NICOLAS - BetterB

## Jouez les bons de réductions !

**Comment réactiver les marques à travers l'expérience client ?** L'agence Bees Consulting/Bees Shopper conseille d'apporter une attention particulière aux « clients qui comptent » : les 20 % qui font 80 % du business. « La plupart du temps, les IAA les traitent comme les autres et ne les reconnaissent pas à leur juste valeur, note Bertrand Forges, fondateur de l'agence (1). Or, les marques qui marchent le mieux sont celles qui ont réussi à créer un lien avec leurs clients. Elles ont tenu pendant la crise et seront les premières à redémarrer. Mais ces clients sont infidèles. Ceux de Danone sont aussi ceux de Nestlé et Lactalis. Le gros enjeu est de les rendre exclusifs. »

**Parmi les outils proposés, Bees Consulting** met en avant le site Envie de bien manger, qui offre à la fois des recettes et des coupons de réduction imprimables sur les produits laitiers de grandes marques, permettant de les réaliser. « Labeyrie vient de rentrer sur le programme promotionnel, au bout d'un mois, ses bons de réduction battent des records historiques », se félicite Bertrand Forges.

**Autres idées de programmes de promotions,** autour des bons de réduction, les bons solidaires dont 50 % de la réduction est offerte au consommateur et 50 % à une association caritative. Les bons équitables dont 50 % de la réduction est donnée aux

agriculteurs. Et les bons qui font du bien et responsabilisent. Tous les 100 bons de réduction, la marque s'engage par exemple à reverser 10 € à une association de défense de la nature. En mariant des opérateurs qui a priori n'ont rien en commun, ces outils donnent du sens aux achats du consommateur.

(1) Table ronde webinaire « Quels leviers pour sortir de la crise et préparer demain », organisée par Delville Management le 5 mai 2020.

Les bons équitables prévoient que 50 % de la réduction soit reversée aux agriculteurs.

⑥ RIA FOODTECH ([HTTP://WWW.RIAFOODTECH.FR](http://www.riafoodtech.fr))

Toutes les produits (<http://www.riafoodtech.fr>)



**MARKEM-IMAJE SAS**  
(<http://www.riafoodtech.fr/9042.html?ent=41>)

Imprimantes jet d'encre petits  
(<http://www.riafoodtech.fr/9042.html?ent=41>)

9042

(<http://www.riafoodtech.fr/9042.html?ent=41>)



(<http://www.riafoodtech.fr/9042.html?ent=41>)  
<http://www.riafoodtech.fr/9042.html?ent=41>  
ent=22)

**METTLER TOLEDO**