

FRANCE

Les coulisses de la « voie sacrée »

« Le nerf de la guerre, c'est l'anticipation. »

Jean-Pierre Sancier,
vice-président de TLF

Importations.

Au terminal multivrac du port de Nantes-Saint-Nazaire, le samedi 28 mars : débarquement de matières premières, notamment le tourteau de soja du Brésil qui entre dans la fabrication de l'alimentation des animaux.

Économie. Comment nourrir une population confinée. Les secrets et les défis d'une logistique de guerre.

PAR BEATRICE PARRINO

Il paraît que les vaches sont de sortie. Avec les beaux jours, elles peuvent aller plus fréquemment ruminer à l'air libre, loin de leurs tristes étables. Il paraît, oui, car, en ces temps troublés de Covid-19, trouver un agriculteur de prim'Holstein ou de Brune des Alpes qui accepte de vous accueillir sur son exploitation relève du tour de force... Il paraît, surtout, que c'est une bonne nouvelle, cette libre circulation printanière des vaches, enviable et enviée par bien des êtres humains (descentes de mouches comprises). Sous le soleil, elles peuvent se rassasier d'herbe fraîche, et cela stimule leur production laitière. Avec un bataillon de 3,66 millions de vaches ouvrières qui tournent à plein régime dans les prés de France, nous ne manquerons pas de lait, avec ou sans coronavirus. Sauf si vous ache-

tez tout le stock dans votre superette ? Non ! On vous le répète, on en a ! Sauf si un petit caillou vient enrayer la belle mécanique de notre distribution alimentaire, très longue, très complexe.

Dépendants. En ces temps de « guerre », dixit le président de la République, cette ligne ne doit pas rompre ; à l'entendre, nourrir les Français est même devenu une mission de service public. Il y a les médecins, les infirmiers, les aides-soignants qui se battent sur le front sanitaire et il y a eux, les 2,4 millions d'agriculteurs, de salariés de l'industrie agroalimentaire et de la grande distribution, les « héros » de l'arrière. Ils sont là, pour nous nourrir donc ; mais aussi, pour éviter l'asphyxie de notre économie. La filière alimentaire représente tout de même 15 % de notre PIB. Sans compter les forces de soutien dont elle a besoin pour accomplir sa mission.

Au téléphone, Emmanuel Vasseineix, PDG de l'entreprise familiale la Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel, qui totalise sept usines, nous le rappelle : « Je suis dépendant des agriculteurs, qui sont dépendants eux-mêmes des services de soins vétérinaires, de l'approvisionnement en nutrition animale. Je suis très dépendant de l'emballage, qui est lui-même dépendant de ses fournisseurs en polymères. Je dois

m'assurer d'avoir suffisamment d'étiquettes et de palettes pour expédier ma marchandise. Et, bien évidemment, je suis dépendant des transporteurs et des logisticiens qui doivent l'acheminer. Au bout de la chaîne, il faut que les magasins la prennent en charge pour la mettre en rayon, voire la livrer chez le client. En fait, à tous ces niveaux, il faut gérer les ressources humaines... Nous faisons tous face à un afflux de commandes et en même temps à une baisse de la disponibilité de main-d'œuvre. »

La trentaine d'intervenants que nous avons contactés tremble à l'idée d'un effet domino, du petit-détail-qui-tue auquel ils n'auraient pas pensé et qui enrayerait la machine. Ils sautent d'une réunion téléphonique de crise à une autre, font du « maintien de l'ordre » dans leur entreprise pour imposer le respect de la « distanciation sociale », se débattent d'« heure en heure » avec une consommation « erratique ». « Le nerf de la guerre, c'est l'anticipation. Il ne faut pas gérer les problèmes au fil de l'eau », souligne Jean-Pierre Sancier, vice-président de l'Union des entreprises de Transport et logistique de France (TLF), qui est membre de la *task force* déployée autour du ministère des Transports pour assurer la continuité de service de la filière.

Urgence. Si les industriels de viande sous vide ne pouvaient pas recevoir le gaz alimentaire livré par Air Liquide... Si une machine d'emballage tombait en panne, avec des électromécaniciens basés de l'autre côté du Rhin ou en Chine... Si toutes les usines de transformation de fèves de ■■■

10 %

du PIB

C'est le poids des transports et de la logistique dans l'économie française. Secteur qui emploie 1,8 million de personnes (dont les postes liés aux activités portuaires et fluviales).



■ ■ ■ cacao étaient à l'arrêt, faudrait-il les réduire en beurre de cacao ? Si les semences ne peuvent pas être distribuées à temps aux agriculteurs pour préparer déjà les récoltes automnales et hivernales...

Il y a urgence ; à tel point que les frères ennemis d'hier, agriculteurs, industriels et distributeurs, ont mis de côté leur mortifère guerre des prix, que nous avons souvent narrée dans ces colonnes, et se sont alliés pour maintenir debout l'édifice. Chaque jour, depuis le début de la crise sanitaire sur notre territoire, ils composent le même numéro, le même code d'accès, pour échanger par téléphone, avec quatre ministres, et pas des moindres, Bruno Le Maire (Économie), Didier Guillaume (Agriculture), Agnès Pannier-Runacher (secrétaire d'État à l'Économie) et parfois Muriel Pénicaud (Travail). Déminer, déminer... Avec cette évidence : sans forces vives, la guerre est perdue d'avance. À tous les maillons de la chaîne, l'absentéisme explose. Du fait des arrêts maladie, des problèmes de garde d'enfants, de la carence de transports en commun, surtout en Île-de-France, il oscille entre 10 % et 20 % ; dans le Grand Est, on atteint 30 % dans certaines usines et des magasins y sont régulièrement fermés à cause de plusieurs cas de Covid-19 avérés

Produits en France

62
milliards d'euros

C'est la valeur de la production agricole française, au prix de base, selon les estimations d'Eurostat.

66
millions de tonnes

de céréales produites par an (données de 2015), soit un quart des céréales de l'UE.

25
milliards de litres

de lait produits, dont 90 % sont transformés.

3^e
producteur européen

de fruits et légumes, derrière l'Italie et l'Espagne.

au sein de leur effectif. « Avec le boom des commandes en ligne, on doit adapter nos organisations pour renforcer les équipes qui les préparent et qui les livrent », affirme Jérôme Nanty, directeur des ressources humaines de Carrefour.

3 x 8. Pour pallier ce manque de main-d'œuvre, de nouveaux dispositifs pour encadrer les heures supplémentaires, faciliter le prêt de salariés entre entreprises ont d'ores et déjà été dégoupillés par le gouvernement. Ils sont suffisamment explosifs pour que les syndicats dénoncent la fin des acquis sociaux. Qu'importe, le bataillon avance, s'équipe afin que les soldats de cette drôle de guerre travaillent sans peur au ventre et que les effectifs ne s'amenuisent pas trop vite. Dans les entrepôts, dans les ateliers de fabrication, sous les serres, sur les quais des ports, on a multiplié les marquages au sol par crainte, surtout, de la défaillance des caristes, des grutiers et des pilotes de ligne de production, difficilement remplaçables.

Dans son exploitation de Pont-Saint-Martin (Loire-Atlantique), où il emploie 70 permanents hors saison pour cultiver tomates et concombres, Laurent Bergé a fermé la salle de pause, limité l'accès au réfectoire où, ce n'est pas 1 mètre,

mais 2 mètres de distanciation sociale qui doivent être respectés par ses collaborateurs... Emmanuel Vasseneix s'est, lui, procuré des sprays pour désinfecter les bons de commande, qui vont des mains du préparateur à celles de l'agent d'accueil en passant par celles du salarié qui décharge la marchandise. Il a pensé aussi à constituer un stock de plusieurs centaines de stylos.

Certaines plateformes où transitent les produits sont aux 3 x 8 au lieu des 2 x 8 habituels et tournent désormais le dimanche pour encaisser les commandes supplémentaires, mais aussi et surtout pour limiter les contacts entre salariés et les risques de contamination. Dans certains entrepôts, on va jusqu'à prendre la température des salariés. Il a fallu ajuster la méthode, car, très vite, on s'est aperçu d'un truc – qui paraît tout bête une fois énoncé : ceux qui travaillent dans les chambres froides des entrepôts, réservées aux fruits, légumes, viandes, ou encore surgelés, présentent des températures corporelles très basses... Tout est dans le détail, oui. Dans les ports, dans les industries, on a introduit des moments de battement de trente minutes, voire d'une heure, entre deux équipes pour éviter qu'elles ne se croisent et pour désinfecter les vestiaires d'habillement. Toutes ces nou-

Déjà, durant la Première Guerre mondiale...

Devant la nécessité de nourrir 8 millions de soldats et de soutenir l'effort de guerre, la France connut une révolution économique. La production agricole ayant chuté d'un tiers – moins de bras, moins d'engrais ; les chevaux ont été réquisitionnés et la chimie s'est reconvertie à des fins militaires –, on compense par la main-d'œuvre étrangère – prisonniers allemands ou alsaciens, Espagnols, premiers Portugais – et l'importation de céréales, de sucre, de viande en provenance des États-Unis et de l'Argentine. Pour bien se battre, le soldat doit être bien nourri, et il le sera : la France découvre la viande frigorifiée et, partant, le frigo.

Des « permissions agricoles » sont accordées aux soldats au moment des récoltes. Les enfants plantent des fruits et légumes dans leurs écoles. Des commissions de réquisition du cheptel sillonnent les campagnes, souligne Jean-Yves Le Naour, auteur de *1914-1918. L'intégrale* (Perrin) ; en guise d'encouragement, l'État paie bien, ce qui enrichira les paysans, dont le niveau de vie rattrape celui des urbains. Sur le plan industriel, la France, dans une totale improvisation, adopte le taylorisme, construit de vastes usines et met en place un premier dirigisme d'État. Patrons et syndicats sont priés de coopérer par le ministère de l'Intérieur ;

les contrats sont passés par l'État, qui commande et fixe les prix, souvent généreux. Renault s'oriente vers les chars, l'orfèvre Christofle fabrique des balles, les industries produisent des munitions. Mais, avec la guerre sous-marine, les pénuries touchent les civils à partir de 1917 : les boucheries ferment trois jours par semaine, on instaure des cartes de rationnement, on crée des magasins d'État. Quelques-uns, bien sûr, tirent leur épingle du jeu : les grossistes, les intermédiaires ou certains producteurs de lait, accusés de le « mouiller ». Seul un produit ne manque pas : le vin, en surproduction, recyclé pour le soldat ■ FRANÇOIS-GUILAUME LORRAIN



Trafic. Grâce au confinement, la circulation est fluide sur les routes de France.



Logistique. Déchargement de palettes et mise en rayon sont optimisés.

« Au rythme de 15 % de trains en circulation, on serait obligés de faire fermer nos usines. »

Un fournisseur de matières agricoles

velles contraintes portent un sérieux coup à la productivité, car si la machine crache plus de produits, elle délivre moins vite. Selon les calculs de la start-up Shippeo pour *Le Point*, le temps moyen de présence des camions sur les sites de livraison de la grande distribution est passé d'une heure et dix-sept minutes avant le confinement à deux heures et dix minutes. Florence Batchourine, directrice de la chaîne d'approvisionnement de Carrefour France, confirme que la durée de préparation des commandes a « augmenté d'un tiers, voire de 50 %, du fait de nouveaux modes de production et de l'application de mesures de protection spécifiques, comme le respect des distances de sécurité entre les préparateurs ». Bien sûr, la circulation sur la route est plus fluide grâce à la mise en pause du pays, et de nouvelles dispositions réglementaires permettent aux transporteurs de se déplacer plus facilement en ville, là où la demande explose.

En plus du manque de main-d'œuvre, les transporteurs ont une grande crainte, le transfert du trafic ferroviaire vers la route. Car, sur les rails, cela circule mal. Très mal. Depuis le début de l'épidémie, le nombre de convois quoti-

diens est en chute libre. Il est évalué à 50 % du trafic habituel tous secteurs confondus. Chez les leaders de matières premières et d'ingrédients agricoles, on parle de taux bien plus bas, 40 % pour ce géant français, 15 % pour cet américain. Catastrophique, car il faudrait 40 camions pour remplacer un de leur train de 22 wagons et de 1 300 tonnes...

Nœud. « On peut avoir chargé un train, et apprendre qu'il ne part pas, car le conducteur a été placé en quarantaine, son épouse ayant le coronavirus », raconte un fournisseur. Ils ont besoin des trains pour rejoindre les ports et expédier leurs marchandises, comme le blé tendre en Afrique de l'Ouest et au Maghreb; et inversement, ils en ont aussi besoin pour que les matières premières qu'ils réceptionnent dans les ports arrivent dans leurs usines de transformation. Le poste d'aiguillage de Saint-Pierre-des-Corps, un nœud ferroviaire important situé près de Tours, est désorganisé à cause de problèmes humains; il est passé aux 2 x 8 au lieu des 3 x 8.

Certains cheminots ont refusé de travailler, arguant des dangers de contamination, parce que les

chambres d'hôtel, lorsqu'ils dorment loin de chez eux, n'étaient peut-être pas assez nettoyées; d'autres se sont inquiétés de la propreté des taxis qui les prenaient en charge pour rejoindre leur gare de départ. Pour éviter une hémorragie parmi les cheminots, la SNCF a reçu, ces derniers jours, 900 caisses de lingettes et 9 600 flacons de gel hydroalcoolique. Dans les ports, dans les rangs de dockers, des grutiers, des agents de contrôle, il n'y aurait rien à signaler; tous – du moins tous ceux qui le pourraient – sont en service. Des lignes secondaires sont également fermées pour redéployer les agents sur les grands axes. Il y a embouteillage: des trains chargés d'hydrocarbures, de gaz doivent aussi circuler pour alimenter les usines. Cela tourne au casse-tête. « Au rythme de 15 % de trains en circulation, on serait obligés de faire fermer nos usines. Certains de nos produits sont indispensables à la nutrition infantile et même à l'industrie pharmaceutique », prévient un fournisseur de matières agricoles.

Cette crise met à rude épreuve notre culture du zéro stock, issue du toyotisme et qui vise à ■■■

35
milliards
de chiffre
d'affaires
pour l'emballage.
Et 200 000 emplois
directs (Conseil
de l'emballage).

657 165
salariés
travaillent dans
le commerce
alimentaire
généraliste
(Acosse/FCD).

■■■ limiter la surproduction, les coûts de production et à diminuer les délais. Sur le plan comptable, cette stratégie renforce la trésorerie des entreprises. Il y a ainsi cette entreprise de l'ouest de la France, qui marche avec huit heures de stock au maximum. En temps normal, explique un dirigeant de la filiale, «l'approvisionnement est un jeu de dinette», où l'on utilise des programmes informatiques anticipant la demande du consommateur.

Choix. «Des enseignes font des choix de contingentement par choix compétitif», explique Éric Hémar, président de l'Union TLF et d'ID Logistics... D'après des documents qu'a pu consulter *Le Point*, les réseaux Intermarché et Auchan ont affirmé «devoir se focaliser sur l'approvisionnement de première nécessité». Le groupe Casino souligne, lui, que de nombreux fournisseurs l'ont informé de «leur volonté de rationaliser leur gamme de produits». Emmanuel Vasseneix dit qu'il livre moins de lait vitaminé que de lait de base : «Cela permet une mise en rayon plus rapide : le lait vitaminé, c'est quelques packs dans un magasin à disposer à la main, tandis que le lait de vache classique, ce sont des palettes entières qu'on déplace plus rapidement à l'aide de chariots.» Les 50 usines françaises d'emballage de Smurfit Kappa ont vu aussi leurs commandes évoluer comme l'explique son patron, Jean-Christophe Bugéon : «On est passés de 50 % de production dévolue à l'alimentaire à 80 %. Nos machines sont versatiles, ce qui nous permet de nous adapter aux requêtes liées à cette crise, avec des tailles de pack plus grandes. Pour maintenir une cadence acceptable et réduire les temps de réglage des machines entre chaque commande, on a proposé de sauter des étapes d'impression des emballages. Cela a été accepté.» C'est ainsi que dans les rayons on devrait bientôt voir des packs moins colo-

rés. Mais aussi, de plus en plus de fruits et légumes sous plastique ou dans des cartons. «Les ventes des produits emballés dans ces rayons-là ont augmenté de 60 %. Les clients délaissent le vrac par peur de la contamination», souligne Michel Biero, directeur exécutif des achats de Lidl France. Dans son exploitation Laurent Bergé essaie de proposer de nouveaux emballages pour ses tomates «qu'il faut davantage protéger du fait de délais de livraison plus longs, auxquels peut s'ajouter la livraison à domicile ou le drive.»

Au sommet de l'État, on a pris goût à la prescription alimentaire. Il a été demandé aux distributeurs de mettre en avant dans les rayons des magasins des asperges et des fraises françaises; il y a quelques jours, on leur a aussi dit de ne pas oublier: la saison des tomates démarre. L'intervention de l'État tourne au dirigisme. C'est ainsi qu'après des heures et des heures de discussions avec les représentants de la filière, il a fixé une liste de produits dont les consommateurs ne doivent pas manquer pendant ces semaines de confinement. Il y en a dix : les pâtes, les sauces, le riz, le lait, l'eau, le pain, les conserves de légumes, les fruits en conserve, les plats préparés, et la farine. Ah, la farine! Elle a fait l'objet de longs débats. Car ne faut-il pas lui associer du sucre, des œufs, de la levure?

Surcoûts. «On est dans les tranchées, on ne pense pas à l'après. Les questions sont pourtant nombreuses. Comment redémarrerons-nous? Combien de morts y aura-t-il? Qu'en sera-t-il de nos effectifs? Qui pourra, qui voudra encore travailler pour notre filière?» s'interroge Richard Girardot, le chef de file des industriels agroalimentaires. Cette guerre risque de laisser sur le bord de la route maints acteurs d'une filière dont les marges sont minces. Des usines sont à l'arrêt, des ma-

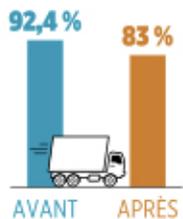
La ponctualité...

Données moyennes avant et après confinement

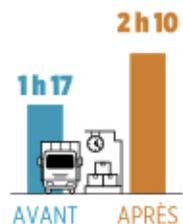
... lors du chargement dans les entrepôts de la grande distribution



... lors des livraisons des magasins en centre-ville



Temps de présence des camions sur les sites de livraison de la grande distribution



Source : indice calculé par Shippeo.

52 % des camions qui roulent actuellement sont utilisés pour la grande distribution, contre 35 % avant le confinement (Shippeo).

raîchers jettent leur production; ceux-là souffrent de la fermeture des restaurants, des sandwicheries, et la grande distribution ne peut pas, ou n'a pas le besoin d'absorber leur production.

Quant à ceux actuellement sur le front, ils font face à de gros surcoûts, liés aux heures supplémentaires, au travail de nuit. Ou encore à des frais de transport beaucoup plus élevés : si à l'aller, les camions sont pleins, ils sont vides au retour; en temps normal, ils sont chargés de produits BTP, d'équipements électroniques, industriels—ce qui permet de réduire la facture. «C'est l'ultime coup de massue pour un secteur déjà fragile et qui emploie des millions de personnes. Il ne faut pas se laisser berner par les queues devant les magasins. Plusieurs enseignes vont aller au tapis et avec elles, des acteurs de leur écosystème», estime un expert de la restructuration d'entreprises. Pour l'heure, les prix sont contenus, selon les recommandations de Bercy. Ainsi peut-on acheter des barquettes de fraises françaises de 250 grammes à 1,79 euro, quand, selon un distributeur, il faudrait les vendre 2,19 euros.

Ah, les prix... On craint une flambée, avec le commerce international à l'arrêt et les frontières qui se ferment. Il y a la Russie, le premier pays exportateur mondial de blé, qui se replie sur elle-même. Il y a l'Inde, dont quelques agriculteurs français sont dépendants de sa production de soja garantie sans OGM, qui a stoppé ses exportations. Il y a le Brésil et son port de Paranaguá. De ce côté-là, rien à signaler, car «la matière première est en cours d'acheminement: on a une visibilité sur un mois», précise un vendeur de produits agricoles. Plus de 300 usines françaises de nutrition animale attendent leurs commandes. Quand l'herbe est moins verte, la vache se nourrit ainsi d'un mélange composé notamment de soja, très riche en protéines et qu'on ne peut difficilement substituer par un autre aliment. Pour l'instant, tout va bien au Brésil... Alors, nos vaches peuvent brouter tranquilles ■

« On est dans les tranchées, on ne pense pas à l'après. » Richard Girardot, chef de file des industriels agroalimentaires