

Grippe A H1N1

Instaurer un plan de continuité d'activité

Mettre en place un plan de continuité d'activité peut sembler nécessaire pour se prémunir de la pandémie grippale.

Exemples dans des entreprises du secteur logistique et des directions Supply Chain.

Depuis la mi-septembre, il est interdit de se faire la bise ou se serrer la main chez Weber France, producteur de mortiers industriels. Pas évident de rompre avec les habitudes de convivialité ! Et cette mesure est étendue aux fournisseurs et clients rencontrés, à qui il a fallu expliquer la démarche. C'est sans doute l'une des actions les plus visibles, avec les autres mesures d'hygiène, mises en place dans le cadre du plan de continuité d'activité pour lutter contre la pandémie de grippe A H1N1, mais d'autres sont tout aussi importantes. Thierry Segura, Direc-



©Elio Zoppi-Fotolia

teur logistique de Weber France, et Membre du Comité de direction, est également Coordinateur du plan de continuité d'activité de la société : « Nous avons un plan de continuité d'activité pour la grippe

aviaire en 2006, bien rodé et étendu pour la pandémie actuelle. »

Fixer ses priorités

Les missions clefs, qui ne doivent pas s'arrêter, ont été identifiées : la paie, la facturation client, la distribution physique aux clients. En cas de pandémie, les stocks ont été privilégiés au détriment de la production. Les personnes chargées de ces missions ont été identifiées, ainsi que celles qui sont susceptibles de les remplacer. Même le coordinateur a son suppléant ! Ainsi, les caristes responsables du chargement des camions sont un poste clef ; des personnes travaillant à la production devraient les remplacer en cas de besoin. « Le recours à l'intérim a été écarté car le jour où on devrait y faire appel, on n'aurait pas le temps de les former comme il faut », note Thierry Segura. Une commande d'ordinateurs portables a été lancée pour renforcer le télétravail. Les visioconférences reviennent au goût du jour. La société a réfléchi à l'éventualité d'une fermeture de site, décision qui serait prise par la cellule de crise. Ce qui

Analyse de la Supply Chain

Richard Lecoer, Expert en sécurité civile, analyse la situation : « C'est un problème au moins aussi économique que sanitaire. L'économie est tellement maillée aujourd'hui qu'il faut analyser l'ensemble de l'organisation de l'entreprise et de sa Supply Chain pour déterminer quels sont les processus indispensables à la pérennité de l'entreprise. Les mesures barrières sanitaires sont nécessaires mais pas suffisantes. Et le télétravail ne convient pas à beaucoup de postes, comme celui de conducteur routier ! Il faut envisager des transferts de poste en fonction des compétences. » Et de recommander aux entreprises qui n'ont pas encore pris de mesure : « Des entreprises découvrent le problème. Il n'est pas trop tard pour mettre en place un plan de continuité d'activité, mais il faut le faire vite. »

pose des problèmes sur la procédure à mettre en œuvre pour ceux qui ne seront pas malades sur le site : faut-il les forcer à prendre des congés, à être au chômage technique ?

Comme il faut penser à l'ensemble de la chaîne logistique, les transporteurs amont et aval de la société ont été sollicités. Les plus gros transporteurs ont envoyé eux-mêmes un plan de continuité d'activité succinct, avec des possibilités de redondance du personnel.

La procédure en cas de personne présentant les symptômes de la grippe A sur le lieu de travail a été bien calée. Un cas de grippe A parmi les salariés a d'ailleurs été signalé. La personne met un masque, est isolée et va consulter un médecin. Ceux avec qui elle a été en contact les jours précédents sont tracés.

Recherche masques désespérément

Plusieurs interlocuteurs notent une difficulté à s'approvisionner en masques en quantité suffisante. Fin septembre, Weber France, déjà pourvue de 50.000 masques filtrants, en attendait 60.000 supplémentaires. Chez Sodis, filiale de distribution des éditions Gallimard, la livraison des masques a été plusieurs fois repoussée alors que la commande a été passée de très bonne heure. L'entreprise a déjà également eu un cas déclaré. Le plan de continuité d'activité prévoit une forte dose de télétravail pour les postes d'encadrement. « On préfère en cas de pandémie ne pas maintenir tout le monde sur le site pour qu'ils ne tombent pas malades, explique Marc de La Fons, PDG de l'entreprise. Pour les postes en entrepôt, nous serons obligés de trouver des solutions avec l'intérim. »

Dans le groupe Daher, 50.000 masques sont stockés en central et seront envoyés aux sites touchés. Jérôme Gasquet, Directeur de la Business Unit Services aéronautiques se veut mesuré : « *Il faut bien coordonner la communication locale et groupe pour être efficace et éviter l'agitation. A tous les managers il a fallu expliquer qu'il ne fallait ni prendre le problème à la légère ni l'exagérer. Ensuite, l'enjeu en matière d'hygiène est d'éduquer les salariés à avoir de bons réflexes. C'est le plus difficile.* »

Définition des postes clefs

Le plan de continuité d'activité a été demandé par certains clients de la B.U. de Daher. Il comprend des process et postes clefs, comme l'ordonnancement et les responsables du



Jérôme Gasquet, Directeur de la Business Unit Services Aéronautiques de Daher



planning de travail (y compris travail intérimaire). Il est prévu de dégrader les taux de services de certains process sans les arrêter. Ainsi, l'entrée en stock de composants est prévue sur

quatre jours au lieu de deux habituellement. Certains services sont réduits, d'autres se concentrent sur certaines tâches : le service informatique tourne avec une personne sur trois, le service qualité se recentre sur le sanitaire. Concernant les transferts de compétences, « *les équipes chez les clients sont autonomes.* »

Chez Guy Degrenne, le plan de continuité d'activité lancé en juillet a défini pour chaque direction les fonctions stratégiques à maintenir. Un groupe de travail piloté par les responsables du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et de la direction des ressources humaines a établi des documents définissant les process, les fonctions et les personnes nécessaires à la continuité de service. Certaines lignes de production ne doivent pas s'arrêter. « *Côté Supply Chain, l'énergie est consacrée aux flux de base de réception et d'expédition*, indique Hervé Le Gall, Directeur Supply Chain de Guy Degrenne. *Des actions moins importantes, comme les inventaires tournants, sont différées.* » Les postes clefs en entrepôt sont donc la réception, la préparation de commandes et l'expédition. La formation de caristes a été accélérée afin de pouvoir au cas où transférer des effectifs depuis les ateliers de la direction industrielle.

L'administration des ventes et le service approvisionnement pourront continuer à fonctionner en partie avec du télétravail. Quant aux mesures d'hygiène, elles ont été adaptées. Deux fausses alertes de personnes présentant des symptômes ressemblant à ceux de la grippe A ont permis de tester le dispositif de traitement.

Christine Calais

Lutter contre l'absentéisme et motiver les opérateurs

Pour les postes en entrepôt où les conditions de travail peuvent s'avérer rudes, la lutte contre les absences au travail peut être un réel enjeu, en incitant les salariés à être présents par différents moyens.

Les causes de l'absentéisme sont nombreuses ; pour certaines d'entre elles, ce sont les mêmes qui expliquent les difficultés de recrutement du secteur logistique. Un certain nombre d'entrepôts sont mal desservis par les transports en commun, souvent associés à des contraintes horaires. Les conditions

de travail sont pénibles, avec des tâches répétitives entraînant des troubles musculo-squelettiques et donc des arrêts de travail. Les rémunérations sont jugées trop faibles et les contrats à durée déterminée et/ou à temps partiel ne sont pas très motivants. En outre, la mauvaise réputation des métiers de la logistique joue contre elle. Enfin, les prestataires

comme les divisions logistiques de chargeurs ont de plus en plus recours à l'intérim pour être flexibles. Or, cette population a tendance à être plus volatile.

Motivés=présents

Aussi lutter contre l'absence au travail est un investissement dont le coût est à comparer à celui de l'absentéisme. Les mesures à prendre sont à établir en fonction du diagnostic des causes de l'absentéisme. Les partenaires sociaux peuvent apporter leur point de vue et leur aide en la matière. Si l'entrepôt est mal desservi, mettre en place des navettes peut s'avérer bénéfique. Si les horaires des transports en commun ne correspondent pas à celui de l'entrepôt, il faudra peut-être les revoir. La mise en place de formations gestes et postures et ergonomie au travail est aussi bien souvent payante. Plus largement, une offre de formations large permettant aux opérateurs de s'améliorer à leur poste, ou d'accéder à des postes plus qualifiés est un facteur de motivation non négligeable. Bien sûr, revoir à la hausse les salaires est un geste appréciable, dans la limite des possibilités. La mise en place de primes sur objectif, ou de mécanismes d'épargne salariale (prime d'intéressement, plan d'épargne abondé par l'entreprise) peut inciter à plus d'assi-

Hervé Le Gall,
Directeur Supply Chain de Guy Degrenne

« L'absentéisme, un indicateur social »

« L'absentéisme est un indicateur social. Un climat social de confiance et un bon management de proximité constituent les premiers remparts pour lutter contre l'absentéisme. » Telle est la vision d'Hervé Le Gall, Directeur Supply Chain de Guy Degrenne, et Responsable du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et du Comité d'Entreprise de la Distribution

Guy Degrenne. Et si l'absentéisme en entrepôt n'excède pas 2%, c'est grâce au « sens du détail » pour faire évoluer les conditions de travail. Ce taux d'absentéisme s'explique notamment par les accidents du travail ou maladies qui sont liées à la répétition des gestes, notamment dans le port de charges lourdes qui occasionnent des douleurs articulaires.

Aménager les conditions de travail, c'est en effet aller jusqu'à supprimer une chicane qui entraîne des mouvements de torsion, régler à la bonne hauteur des plateaux sur les chariots de préparation de commande, positionner des pistolets de scan à un endroit accessible sur le chariot, adapter la hauteur de rangement en picking, avec les cartons les plus lourds à hauteur de bras et les plus légers

au sol... En somme, c'est ne rien laisser au hasard. « Nous sommes stricts et exigeants avec les caristes et préparateurs de commandes, explique Hervé Le Gall. En retour, sachant qu'ils parcourent onze à douze kilomètres par jour dans l'entrepôt, ils sont en droit d'avoir un certain confort de travail. »



©DR

duité. Et travailler en CDI et à temps plein est une source de stabilité et de sérénité qui incite à se lever tous les jours pour aller travailler.

Enfin, des mesures qui ne coûtent pratiquement rien peuvent avoir un réel effet sur la motivation : créer un environnement de travail convivial et non stressant malgré les inévitables contraintes de temps, et tout simplement témoigner de la reconnaissance à ses subordonnés et collègues. Le Directeur logistique qui vient saluer tout le monde par son nom chaque fois qu'il visite le site est un dopant de l'estime de soi, de même que le Chef d'équipe ou le Responsable d'entrepôt qui n'hésite pas à reconnaître le travail bien fait.

Christine Calais

Marc de La Fons, PDG, Sodis

« **Prime de présentéisme** »

Chez Sodis, filiale de distribution des éditions Gallimard, le taux d'absentéisme peut monter à deux chiffres dans certains secteurs de l'entrepôt. « *Les conditions de travail*

ne sont pas faciles, avec un manque de place assez chronique, des pics d'activité rudes comme en ce moment avec la rentrée littéraire et beaucoup d'opérations de port de charges, reconnaît Marc de La Fons, PDG de Sodis. *La population, plus toute jeune, est un peu usée. »*



©DR

Marc de La Fons reconnaît ne pas avoir de solution miracle. Si la présence est un critère d'évaluation du personnel en fin d'année, avec une prime de présentéisme dégressive, ce n'est pas la panacée : « *si elle devenait trop forte, elle deviendrait un élément du salaire et priverait les gens réellement malades du repos dont ils ont besoin, car ils viendraient quand même travailler. »*

<MES NEWS RH

L'effondrement du recrutement des cadres profite au management temporaire

Mi-septembre, le marché du recrutement des cadres s'est effondré de 50 %, avec des licenciements, d'après ProCadres International, acteur dans le domaine du recrutement et du management de transition. La recherche forcenée des accroissements de productivité amplifie le malaise des cadres confirmés, souvent en rupture avec l'entreprise, vivant mal d'être les exécutants de stratégies décidées par des actionnaires financiers. Les jeunes cadres sont les premiers touchés, tandis que les cadres seniors prennent des missions temporaires.

Ainsi, le marché du management temporaire, s'il se réduit en volume de 20 %, s'étend malgré tout désormais aux grosses PME, en plus des grandes entreprises. L'absence de budget freine le développement de la formule, mais on y recourt de plus en plus en raison des projets de conduite du changement et devant la nécessité d'augmenter les remplacements pour pallier à l'arrêt des recrutements. La durée moyenne des missions augmente, de même que leur nombre à l'international. Les managers en mission temporaire sont des cadres confirmés ou seniors, dirigeants, cadres supérieurs ou middle management. Le nombre de candidats à cette formule s'accroît, avec une plage d'âge plus large.

La baisse des recrutements conduit par ailleurs à une réduction du droit à l'erreur et à de plus fortes exigences des entreprises en termes d'implication, de réactivité et de qualité. Les entreprises et les prestataires améliorent leurs process : traçabilité, cross-checking, équipes de recrutement pluridisciplinaires. CC

Actiss Partners acquiert Immedia

Le marché du management de transition se concentre avec l'acquisition d'Immedia par Actiss Partners. Ce marché est en pleine évolution. « *Le management de transition en France, ce sont une dizaine de cabinets reconnus, une petite trentaine de cabinets unipersonnels, 2.000 missions par an et 5.000 à 7.000 managers de transition* », analyse Bruno Calbry, Fondateur d'Immedia. « *La crise est en train de toucher plusieurs groupements de management de transition, complète Gilles Marque, Fondateur d'Actiss Partners. Nous allons assister à des consolidations, mais aussi à des dépôts de bilan.* »

Désormais, l'objectif d'atteindre 3 M€ de CA est avancé de 2011 à 2010 pour Actiss Partners. La marque Immedia devient filiale d'Actiss Partners et permet d'élargir l'offre au placement accéléré, tandis qu'Actiss Partners reste concentré sur la direction de transition classique. CC

<Chronique du SCManager

POUVOIR et RESPONSABILITÉ vus par un technocrate de la Supply Chain

Thierry, 37 ans, est un brillant consultant expert Supply Chain interne au sein du Groupe. Il a pris RDV avec Albert, Supply Chain Manager de l'usine de Toulouse. La fonction achat – approvisionnement est sous leur responsabilité.

Thierry : Peut-on faire un point sur vos déchets d'emballage qui ont explosé ces derniers temps ?

Albert : Nous avons effectivement des soucis importants de détérioration, la solidité du nouveau conditionnement n'a rien à voir avec l'ancien.

Thierry : Insinuez-vous que les achats d'emballages suite à l'appel d'offre transversal de l'année dernière n'ont pas respecté vos contraintes ?

Albert : Nous avons donné nos spécifications, mais nous ne savons pas si elles ont été modifiées par l'acheteur dans le cahier des charges.

Thierry : « ...bon, en tout cas, heureusement que le service achat central a fait baisser les prix de 30 % car vu votre surcoût de rebus ... ! »

**Surréaliste comme discussion ?
Et pourtant si réelle !!!**

Au-delà du taux d'écoute, de la prise en charge des contraintes terrain...il y a souvent le problème de la mauvaise interprétation des mots POUVOIR et RESPONSABILITE. Une personne RESPONSABLE s'engage, prend en charge une action. Elle s'en porte garante, libérant ainsi les autres de ce souci. Celui qui a le POUVOIR décide, tranche. Mais il doit aussi choisir les moyens adaptés.

L'organisation ne doit pas retirer aux cadres les pouvoirs leur permettant d'exercer leur responsabilité. Le pouvoir excessif de fonctions supports trop éloignées du terrain est extrêmement dangereux pour l'entreprise. Aujourd'hui plus qu'autrefois, il faut vérifier que des hiérarchies de substitution, souvent centralisatrices, n'ont pas court-circuité la hiérarchie de responsabilité.

C'est la fameuse histoire du marteau et du clou : dans les organisations trop centralisées, si celui qui tient le marteau est trop loin du clou, soit il frappe à côté (sans s'en rendre compte tout de suite...vu la distance), soit il exige beaucoup de celui qui tient le clou (informations...), ce qui rend moins disponible le manager terrain auprès de son équipe.

« Pour l'intérêt de tous : celui qui tient le clou a intérêt à tenir le marteau... ! »



Christophe Larivé
Fondateur d'OPTIMclé
clarive@optimcle.com