

La robustesse des réseaux face aux crises

Colloque du 28 septembre 2012 organisé par la DREAL Rhône-Alpes
Restitution des interventions

Séquence 2

Des réponses pour renforcer la résilience

➔ **La mise en place du plan de continuité d'activité PCA par un opérateur de gestion des déchets.**

Jean-Charles Salembier (Veolia) – Bonjour à toutes et tous. Beaucoup de choses ont été dites déjà sur la gestion des déchets, sur l'établissement de la crise et ensuite sur la gestion de cette crise. Chez Veolia propreté Rhin-Rhône, le plan de continuité de l'activité est mis en corrélation avec toute notre organisation de la gestion de crise.

L'état de crise arrive, les faits sont rapides et exponentiels et il nous faut agir rapidement et efficacement. La mise en place de notre processus et de notre plan de continuité viennent de réels axes stratégiques de management de notre entreprise mais il existe aussi un aspect commercial, car nous vendons aux collectivités des plans de continuité pour gérer une crise. Ces outils doivent donner à l'entreprise des solutions humaines, organisationnelles et techniques en fonction bien sûr des scénarios rencontrés.

De la théorie à la pratique : nous sommes 3000 collaborateurs répartis sur 31 départements de la Lorraine à l'Auvergne en passant par la Savoie, la Haute Savoie, l'Isère jusqu'à Montélimar Sud et Donzères.

Nous faisons donc de la collecte de déchets : ordures ménagères ou déchets industriels. Nous faisons ensuite du transport, du recyclage et enfin du traitement, soit par incinération soit par stockage. Pour toutes ces activités-là nous devons intégrer notre plan de continuité de l'activité (PCA).

Les missions essentielles à assurer par rapport à notre PCA, devaient répondre à des obligations du ministère qui étaient de collecter en priorité les ordures ménagères brutes ou en mélange, les déchets de produits des hôpitaux ainsi que les déchets fermentescibles de la grande distribution. Voilà donc les collectes prioritaires qui nous étaient imposées. A nous ensuite de nous organiser en conséquence.

Lors de la pandémie, par exemple, tout est géré par le groupe Véolia environnement qui dispose d'une cellule de crise nationale voire internationale de laquelle émane des grandes règles de procédures de communication, des règles techniques et des règles organisationnelles sur le terrain. La cellule centrale est mobilisée et il nous est ensuite demandé de gérer ou non cette crise au niveau local. En effet il se peut qu'il y ait une pandémie au niveau national mais qu'elle ne soit pas applicable en Rhône-Alpes : à nous de voir s'il y a lieu d'activer la cellule de crise.

En quoi consiste pour nous cette activation de la cellule de crise ? Il ne s'agit pas que de documents ou de procédures applicables dans notre mais aussi d'actes sur le terrain qui mobilisent chez nous plusieurs directeurs. Nous avons tout d'abord Robert Natali qui est notre PDG, puis une déclinaison opérationnelle avec des directeurs opérationnels, des directeurs d'agences et des exploitations. Vous l'avez vu dans les échanges qui ont précédé mon intervention : il faut une bonne communication. Il faut communiquer rapidement et efficacement à des endroits stratégiques. Nous avons donc défini sur notre périmètre ces endroits stratégiques : il en existe un à notre siège à Rillieux, d'autres qui se trouvent dans chacune des directions opérationnelles de secteurs dans les grosses régions et ensuite de petites entités réparties par trois ou quatre agences. Dans chacune de ces entités, nous avons réfléchi à ce qui relevait d'obligations et de priorités pour le bassin de vie. Dans les bassins de vie, il y a des usines d'incinération, des usines de stockage, de collecte et des centres de tri, donc vous le voyez, une multi-activité. Nous avons donc identifié les priorités par rapport à tous ces besoins. Pour continuer l'activité de collecte, nous avons vu que le ministère nous a fixé des priorités qui ont conduit à changer nos schémas de tournée : pour cela il a donc fallu communiquer avec les clients sur le fait que chez eux, on ne collectera que les rues principales par exemple pour une collectivité. Cela se décide aussi par rapport aux effectifs, car en cas de pandémie, il a fallu réfléchir aux différents scénarios possibles sachant que nous n'aurons peut-être que 60 voire 40% de nos effectifs. Nous avons donc privilégié les axes stratégiques de circulation, les hôpitaux, certains gros industriels.

En interne, nous avons la facilité, étant une grosse région, de pouvoir mutualiser du matériel et des hommes. Donc la communication de notre cellule stratégique est aussi là en cas de besoins spécifiques d'une agence qui aurait besoin de dix chauffeurs ou de trois camions par exemple, il nous est facile récupérer des camions dans les autres agences, à Lyon ou Clermont-Ferrand ou Charleville-Mézières pour les rapatrier vers une agence qui en aurait besoin.

Nous n'avons pas prévu uniquement les collectes mais avons aussi défini comment les faire. Nous avons établi des procédures : comment nettoyer les véhicules, comment s'habiller et se déshabiller, et mettre les équipements de protection demandés... Il faut aussi avoir en stock ces équipements, car dans une pandémie, il existe plusieurs niveaux et, en fonction du niveau, il y a des équipements supplémentaires à mettre en place. Il fallait donc du stock chez nous et des décisions ont été prises au niveau de tout Véolia environnement pour l'achat de masques, de produits de nettoyage, etc. Nous avons aussi réfléchi à la gestion du stock : « Selon le niveau de la pandémie, aurons-nous suffisamment de stock pour les personnes ? ». Combien de masques, combien de changement par journée, combien de tenues entière de protection, de surchausses ? Les échanges sur chacun de ces sujets ont un coût énorme pour une crise pandémique qui peut durer quatre à cinq semaines... Comme nous avons besoin de personnel pour organiser ces collectes, il nous faut fermer des sites. Nous avons donc décidé, par rapport à ces arrêtés, de fermer des centres de compostage ou de tri où il y a le plus de manipulation de déchets, pour orienter ces personnels vers de la collecte. Mais vous allez me dire : « Comment mettre un trieur à conduire un camion ? »... Il faut qu'en amont nous ayons une démarche de métier de l'environnement : beaucoup de personnes qui sont par exemple « riper » c'est à dire équipiers de collecte, ont également été formés pour être chauffeurs afin de pouvoir aussi évoluer dans l'entreprise. Il y a également beaucoup de trieurs dans les centres de tri qui sont formés par de

l'alphabétisation, pour les populations qui ne parlent pas le français, afin qu'elles comprennent le français et puissent passer ensuite des CACES et conduire des engins. Le fait d'avoir des personnes polyvalentes nous permet un peu plus de souplesse dans les périodes de crise.

Dernier point, les dispositions particulières pour tout ce qui est communication avec la mise en place des procédures mais aussi communication avec les fournisseurs considérés comme stratégiques (transport d'eau et d'énergie, fournisseurs de produits chimiques permettant de traiter les fumées dans les usines d'incinération)... Il a fallu voir avec eux s'ils disposaient aussi d'un plan de continuité qui puisse entrer en corrélation avec le nôtre. Voilà pour ce qui concerne l'activation et je vais maintenant entrer dans le concret : vivre et sortir de cette crise. Comme cela a été fait et expliqué pour ASF, l'important est le retour d'expérience. Lorsque tout a été mis en place – procédures, explication de nouvelles consignes sur les équipements à porter, nouvelles fiches de postes et fiches de tournée – on vit la crise, et ensuite on en sort.

La sortie de crise est importante et il faut l'analyser, voir comme on l'a vécue pour en tirer des retours d'expérience et s'améliorer par la suite. J'ai classé les retours d'expérience en trois domaines : humain, organisationnel et technique. Cela nécessite de se mettre en situation : si la procédure n'est pas vécue, on ne saura pas si elle est applicable et on s'est bien aperçu lors des situations rencontrées (pandémie, crise sur un centre de tri et une usine d'incinération), que l'on voit les limites.

Les limites humaines tout d'abord : lors de la crise aviaire les consignes dans un centre de tri étaient de porter la combinaison en permanence. Or, nous avons bien vu que tout le monde a été rapidement épuisé et nous nous sommes demandés quel était vraiment l'intérêt de porter tous ces équipements de protection. Nous avons réfléchi à nouveau pour nous dire que finalement pour des activités comme celle-là, un masque P3 avec lunettes et gants étaient suffisants. Dans la mesure où le risque est maîtrisé, il n'y avait pas besoin d'aller plus loin.

Autre exemple : suite à l'incendie d'une usine d'incinération cette année, il a fallu se poser certaines questions : « Que faire par exemple des matières qui arrivent ? » Nous avons la chance dans notre malheur d'avoir une autre usine d'incinération à côté et nous avons donc pu détourner quelques tonnes à cet endroit-là ainsi que sur d'autres centres de stockage géographiquement proches.

On voit bien qu'il y a tout de même des limites et qu'il est nécessaire de voir sur le terrain comment ces méthodes et procédures sont appliquées.

La communication : il n'est pas suffisant d'expliquer une fois aux salariés qu'il peut y avoir des pandémies, des crises et qu'il faut bien se laver les mains : il faut communiquer périodiquement les résultats pour indiquer le nombre de personnes contaminées chez nous et de revenir régulièrement sur les consignes.

Un autre point important est d'intégrer les familles de nos salariés. En fait, on s'était dit : « pas de problème, dans les usines d'incinération, par exemple à Tignes, ils vont rester une semaine tranquilles là-haut en autonomie, pour faire fonctionner l'activité sans contact avec l'extérieur ». Sauf que la vie tourne à côté avec la famille et les enfants. Nous avons pensé à donner des équipements de protection pour la famille et à mettre en place des aides financières ou de gardes d'enfant pour les personnes qui ne pourraient pas sortir de l'usine et assurer la vie familiale. Voilà pour la partie humaine, importante, qui nous a fait

évoluer dans notre plan de continuité.

Pour la partie organisationnelle, nous avons défini selon une méthode d'analyse organisationnelle le « Qui fait quoi ». C'est très important dans une entreprise, car cela nous permet de savoir qui est le suppléant et qui va agir dans cette mission si l'activité doit continuer avec 60% ou 40% des personnes. Connaître le bilan de compétence de l'entreprise est donc important pour gérer l'absentéisme des managers et des opérateurs et pour savoir jusqu'où notre activité peut continuer dans une usine de quatre ou cinq personnes par exemple. Nous connaissons maintenant les limites de chaque usine. Nous connaissons également l'ensemble des contacts à intégrer : les autorités et nos fournisseurs que nous rappelons périodiquement pour savoir comment ils gèrent eux aussi leur plan de continuité d'activité.

Pour terminer, l'aspect technique : nous avons tous compris que la prévention coûte moins cher que l'action. Nous avons parlé de la pandémie grippale, mais nous avons aussi traduit notre PCA dans d'autres domaines : crue décennale, incendie majeur, grèves...

Nous les avons intégrés de manière à être flexible et pour répondre à tous nos besoins.

Plus concrètement sur le terrain, nous avons fait ressortir des points. Nous parlions de plan d'intempérie avec ASF, mais nous avons mis effectivement en place notre plan neige, avec un travail amont avec les collectivités. Nous avons fait cela au printemps à partir de l'analyse de ce qui s'était passé pendant l'hiver : nous avons eu des camions bloqués mais nous avons pu continuer la collecte en la décalant dans la matinée. On a bien expliqué aux collectivités qu'en décalant cette prestation de deux heures, on ne gênait pas les usagers. A l'inverse, pour le plan canicule, on explique aux collectivités que nous avançons la tournée pour la terminer plus tôt et permettre à nos collaborateurs de travailler dans de meilleures conditions. Enfin les grosses pannes d'exploitation ont pu être gérées grâce à notre usine d'incinération.

Autre cas encore lorsque nous avons par exemple trois camions qui brûlent dans une agence qui en comprend dix, il faut agir rapidement et trouver des solutions.

Ces plans de continuité vont nous le permettre.