



GOVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*



**ARIAs
de France**

Le Réseau des Associations Régionales
des Industries Alimentaires de France



DIAGNOSTIC des COMPÉTENCES TERRITORIALES pour l'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE - DICTIA -

Premier levier des transitions numériques et écologiques, la formation des jeunes et des salariés permet de renforcer le capital humain indispensable au fonctionnement de nos entreprises et au-delà de toute la société. C'est aussi le meilleur moyen pour proposer des emplois durables et de tous niveaux de qualification sur l'ensemble du territoire.

C'est également une des conditions majeures pour la réussite du plan France 2030 : soutenir l'émergence de talents et accélérer l'adaptation des formations aux besoins de compétences des nouvelles filières et des métiers d'avenir. 2,5 milliards d'euros de France 2030 seront mobilisés sur le capital humain pour atteindre cette ambition.

L'appel à manifestation d'intérêt « **Compétences et métiers d'avenir** » s'inscrit dans ce cadre et vise à répondre aux besoins des entreprises en matière de formations et de compétences nouvelles pour les métiers d'avenir.

Dans le cadre de ce dispositif, **la réalisation de diagnostics des besoins en compétences et en formations sont financés et diffusés.**

DIAGNOSTIC DE FORMATION

avril 2023



Sommaire

5 – Introduction et méthodologie de travail

66 – Conclusion

11 – Emploi et compétences IAA au national : état des lieux et projection

67 – Annexes

32 – La formation professionnelle, ADN des industries agroalimentaires

89 – Bibliographie

48 – Préconisations d'un plan d'actions «compétences agroalimentaires »

Introduction et méthodologie de travail

L'appel à manifestation « Compétences et métiers d'avenir » de France 2030

L'appel à manifestation d'intérêt « Compétences et métiers d'avenir » s'inscrit dans ce cadre et vise à répondre aux besoins des entreprises en matière **de formations et de compétences nouvelles pour les métiers d'avenir**. L'adaptation et le renforcement de l'appareil de formation sur des métiers en tension pourra également renforcer notre capacité à atteindre les objectifs de France 2030.

Il ambitionne d'**anticiper** autant que possible et de contribuer à satisfaire **les besoins en emplois ou en compétences**, que ceux-ci soient sanctionnés par des titres, des certifications ou des diplômes. Il s'agit aussi d'**accélérer la mise en œuvre des formations** y préparant, ainsi que leur accès en matière d'information, d'attractivité et d'inscription tant en cursus de formation initiale qu'en formation continue, quel que soit le statut de l'actif (apprenti, lycéen, étudiant, salarié, demandeur d'emploi, indépendant, libéral ou entrepreneur). La demande des entreprises porte fréquemment sur le manque de personnel formé et adapté à un marché du travail qui change sans cesse. Au-delà des attentes propres à chacune des entreprises, **les besoins d'un territoire ou de la filière concernés par la stratégie**, s'ils ne sont pas satisfaits, peuvent être sources de faiblesse dans la mise en œuvre de chaque priorité de France 2030.

Les projets soutenus pourront notamment porter sur :

- la réalisation de diagnostics des besoins en compétences et en formations ;
- l'identification des initiatives et projets en rapport avec une stratégie ou plusieurs stratégies nationales ;
- le financement des projets les plus adaptés qui auront été sélectionnés par une procédure exigeante.

Le Chef de file et les Partenaires ont convenu de mettre en place un projet collaboratif dénommé « DICTIA », pour « Diagnostic des Compétences Territoriales pour l'Industrie Agroalimentaire », dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt « Compétences et Métiers d'Avenir ». Ils exécuteront ensemble un diagnostic complet des besoins de compétences et des offres de formation sur 8 régions de France, suivant les axes d'analyse.

Dans le cadre de ce Projet, les Partenaires ont pour objectif de réaliser une analyse des données, effectuée au niveau de chaque région, consolidée au niveau national, pour permettre d'identifier les compétences métiers attendues, les principales évolutions à 3 ans, les passerelles possibles, les spécificités régionales... pour accompagner l'évolution de l'offre de formation initiale et continue.

Objectif

L'objectif de cet Accord de Consortium est d'organiser les relations entre les acteurs, Chef de file et Partenaires, dans le cadre de l'exécution de l'Étude, conformément au dossier soumis à la Caisse des dépôts et consignation.

A ce titre, l'Accord de Consortium autorise le Chef de file à agir au nom et pour le compte de des Partenaires dans toutes les actions menées dans le cadre de l'Étude et uniquement dans ce cadre.

Partenaires mobilisés

Trois catégories d'acteurs participent à l'Accord de Consortium et sont réparties comme suit :

- Le Chef de file est le Réseau des ARIA de France
- Les Partenaires Têtes de Réseau sont les 8 ARIA engagées dans le projet,
- Les Autres Partenaires sont les acteurs de la formation et de l'emploi fortement impliqués dans le secteur agroalimentaire et engagés dans le projet

Liste des Partenaires du Consortium :

- ABEA Bretagne
- AREA Centre Val de Loire
- AREA Normandie
- ARIA Auvergne Rhône Alpes
- ARIA Ile de France
- ARIA Nouvelle Aquitaine
- ARIA Sud Paca
- VITAGORA Bourgogne Franche Comté
- APECITA
- PÔLE EMPLOI
- APEC
- EPLEFPA de Chartres - la Saussaye
- Naturopole Yvetot
- FIM CCI Formation Normandie
- Institut LEMONNIER de Caen
- Enilbio Poligny et Enil Mamirolle
- Ecole nationale supérieure des sciences agronomiques de Bordeaux Aquitaine – Bordeaux Sciences Agro
- Institut national supérieur des sciences agronomiques de l'alimentation et de l'environnement - Agro Sup Dijon
- Institut national des sciences et industries du vivant et de l'environnement - AgroParisTech
- Institut polytechnique UNILASALLE, Rouen
- Institut de formation régional des industries agroalimentaires sud PACA
- Institut de formation régional des industries alimentaires de l'Ouest
- Institut de formation régional des industries alimentaires de Nouvelle Aquitaine
- Institut de formation régional des industries alimentaires Auvergne Rhône Alpes
- CFA Orléans métropole formation continue
- ESIX Normandie école supérieure d'ingénieurs - Université de Caen
- EPLEFPA de Valence – Le Valentin
- ENIL Saint Lô Thère
- EPL st Genis Laval
- CFA 3IFA Alençon
- IFCA

Introduction

Le mot de Laurent DULAU, Président du Réseau des ARIA

« Pour nourrir les femmes et les hommes, irriguer nos territoires durablement, nous devons porter collectivement le regard sur les compétences de demain ! »

Nos TPE, PME, ETI de l'alimentaire sur les territoires jonglent quotidiennement entre le court et le long terme. Les difficultés grandissantes d'approvisionnement, la gestion de la crise énergétique, ainsi que d'après négociations commerciales, rythment le quotidien des dirigeants.

Sur un même pas de temps, l'année 2022 a été marquée par la nécessité d'accélérer les actions autour de l'emploi dans le secteur. Désormais, les mois s'écoulent entre frénésie d'opérations d'attractivité et besoin impérieux d'embaucher des salariés pour pouvoir répondre aux besoins du marché et à la montée en compétence liée aux défis [transition numérique, transition écologique, transition sociétale] auxquels notre secteur se doit de répondre.

Le court terme, l'urgence, le besoin de solutions prennent de plus en plus de place dans les feuilles de route de nos adhérents. Pourtant, compte-tenu de l'importance des enjeux, il est urgent de prendre le temps pour co-construire notre vision pour les 10 et 20 prochaines années afin que la France demeure une terre d'excellence alimentaire. Souveraineté alimentaire et modèle potentiel pour le reste du monde sont les objectifs.

Le capital humain ne fait pas exception et nécessite aussi une analyse prospective pour détecter, former, intégrer et faire évoluer nos « éco-talents », tournés vers un modèle alimentaire résilient, sans nul doute, plus frugal, et résolument durable.

Dans cette dynamique, le projet DICTIA, portée par le Réseau des ARIA, vient poser une démarche « bottom-up » en cartographiant 8 régions autour des besoins en compétences actuels et à venir ainsi que les offres de formation disponibles et à envisager.

Je suis fier de ce projet car il porte les valeurs de notre Réseau basé sur la force du collectif, le pragmatisme et la volonté viscérale de travailler les enjeux de l'emploi au plus près de nos précieux territoires.

Cadrage du champ d'étude : un focus sur les industries agroalimentaires

Cette analyse est dédiée à l'industrie agroalimentaire.

Ce sous-secteur d'activité n'est que peu représenté dans les études actuelles. Ces dernières intègrent souvent le cycle alimentaire complet en incluant notamment l'agriculture, les coopératives agricoles et l'artisanat. Le secteur agricole est très lié au monde agroalimentaire mais ses missions et enjeux ne sont pas les mêmes. De la même manière l'artisanat de bouche évolue dans un environnement propre et rencontre donc des problématiques différentes de l'industrie.

Les problématiques des IAA étant spécifiques, l'étude DICTIA vise à faire un focus sur :

- Les secteurs d'activité suivants¹ :

	Secteurs d'activités (NAF)	Conventions collectives applicables
10.1	Transformation et conservation de la viande et préparation de produits à base de viande	CCN "Industries de la transformation des viandes" (IDCC 992)
10.2	Transformation et conservation de poisson, de crustacés et de mollusques	CCN "Mareyeurs expéditeurs" (IDCC 1589)
10.3	Transformation et conservation de fruits et légumes	CCN "Commerce de gros de fruits et légumes, épicerie et produits laitiers" (IDCC 3244)
10.4	Fabrication d'huiles et graisses végétales et animales	CCN "Industries des corps gras" (IDCC 1536)
10.5	Fabrication de produits laitiers	CCN "Industrie laitière" (IDCC 176)
10.6	Travail des grains ; fabrication de produits amylacés	CCN "Industries des grains et de la féculerie" (IDCC 99)
10.7	Fabrication de produits de boulangerie-pâtisserie et de pâtes alimentaires	CCN "Boulangerie-pâtisserie artisanale" (IDCC 843)
10.8	Fabrication d'autres produits alimentaires	Dépend du secteur d'activités précis
11	Boissons	CCN "Industries des boissons" (IDCC 34)
462 & 463	Commerce de gros agricoles et alimentaires	CNN "Commerce de gros de l'alimentation" (IDCC 573)
-	Autres	-

¹ Cf Annexe 1.1 – Secteurs d'activité cibles pour le détail des secteurs et conventions collectives

- Les familles emploi suivantes²

Les IAA sont riches d'opportunités et de métiers différents. Nous avons sélectionné 12 familles d'emplois, représentatives des postes, cohérentes sur les compétences (intégrant notamment les éléments du Rome 4.0) et présentes dans les différentes conventions collectives de l'agroalimentaire :

 Opérateur de production	 Pilotage de ligne	 Opérateur de conditionnement	 Management de production
 Maintenance	 Logistique	 Qualité et HSE	 Ingénieurs et cadres techniques
 Fonctions achats et commerciales	 Fonctions marketing	 Fonctions administratives, finance et RH	 Direction générale

² Cf Annexe 1.2 – Détail des postes par famille emploi

- Les formacodes suivants pour sérier les actions de formation “agroalimentaire” :

Code	Intitulé	Code	Intitulé
21501	Spiritueux	21554	Agroalimentaire
21503	Beurre	21558	Aliment animaux
21504	Fromage	21560	Analyse sensorielle agroalimentaire
21505	Ingrédient arôme alimentaire	21567	Transformation produit mer
21508	Spécialisation pâtisserie	21568	Audit qualité sécurité agroalimentaire
21510	Vinification œnologie	21569	Norme référentiel agroalimentaire
21512	Cidre	21570	Qualité sécurité agroalimentaire
21515	Corps gras	21572	Réglementation hygiène agroalimentaire
21516	Produit diététique	21573	Conservation alimentaire
21517	Épicerie	21574	Plan maîtrise sanitaire
21519	Confiserie chocolaterie	21575	Conditionnement agroalimentaire
21520	Brasserie	21576	Traiteur
21523	Ovoproduit	21577	Viande
21524	Industrie laitière	21578	Volaille
21527	Industrie sucrière	21579	Foie gras
21528	Pâtisserie	21580	Cuisson sous vide
21529	Glacerie	21581	Traçabilité agroalimentaire
21530	Boisson non alcoolisée	21585	Salaison
21532	Boisson	21589	Charcuterie
21538	Boulangerie	21591	Ionisation
21539	Spécialisation boulangerie	21592	Conserve
21540	Commercialisation vin spiritueux	21593	Lyophilisation
21542	Formation formateur agroalimentaire	21594	Surgélation congélation
21543	Laboratoire analyse agroalimentaire	21595	Stérilisation pasteurisation
21546	Méthode haccp	21597	Triperie
21547	Bonnes pratiques hygiène agroalimentaire	21598	Abattage
21549	Transformation céréale	21599	Boucherie
21551	Commercialisation agroalimentaire	31620	Conduite installation industrielle

Un diagnostic qui s'articule autour de 2 axes d'analyse

- Analyse des **besoins des IAA** en termes d'évolution des effectifs, des emplois et des compétences attendues par des études GTEC régionales (Gestion Territoriales des Emplois et des Compétences) permettant une consolidation nationale des données Interlocuteurs interviewés : entreprises, Pôle Emploi, APEC Régions. Seront mobilisés dans la démarche OCAPAT et les OREF au niveau régional – OCAPAT, France stratégie et France compétences au niveau national
- Identification des **offres de formations** régionales et nationales.
Interlocuteurs interviewés : entreprises, organismes de formation, Pôle Emploi, Régions. Seront mobilisés dans la démarche OCAPAT, les IFRIA et les OREF au niveau régional – OCAPAT, IFRIA, France stratégie et France compétences au niveau national

Ces cartographies des besoins de compétences à court et moyen terme (3 ans) :

- Permettront d'établir les **besoins en compétences**, pour travailler sur les passerelles entre les métiers, identifier les zones de risques (métiers en disparition et métiers émergents) afin d'anticiper les besoins.
- Cartographieront l'offre de formation avec l'appui des organismes de formation, écoles, université, rectorat... et les acteurs de l'emploi pour favoriser le développement de l'employabilité durable des collaborateurs des IAA (salariés, demandeurs d'emploi, étudiants, jeunes en orientation...). Ces cartographies des offres de formation régionales et nationales permettront d'identifier les évolutions nécessaires dans l'offre de service pour répondre aux enjeux courts termes des entreprises et au développement plus long terme de la filière
- Seront un levier de coordination des différents acteurs de la filière et des partenaires de l'emploi (organismes de formation, Pôle Emploi, APEC, régions...) pour travailler sur l'attractivité de la filière en proposant des parcours de carrière / formation pour tous (niveaux infra Bac jusqu'aux études supérieures), et pour structurer / dupliquer les dispositifs régionaux / projets expérimentaux favorisant le développement des compétences au niveau national...

L'enjeu premier est de proposer aux différents acteurs et partenaires des IAA, après cette phase de diagnostic, une démarche conjointe de GTEC construisant une GPEC nationale des métiers agroalimentaires. Un plan d'actions national sera préconisé, décliné selon les besoins des régions.

L'objectif second de cette démarche est d'impulser des échanges au niveau européen et international des acteurs de l'agroalimentaire afin d'anticiper les évolutions mondiales à venir, de travailler sur des échanges de bonnes pratiques... démarches inexistantes à date. Ce diagnostic sera un levier d'engagement des échanges au niveau national et européen.

La valeur ajoutée de notre étude :

La richesse de nos données



- une démarche conjointe de GTEC (Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences) conduisant une GPEC nationale des métiers de l'agroalimentaire
- des études personnalisées et adaptées aux spécificités de chaque région
- une étude nationale travaillant sur l'ensemble des métiers des IAA par le biais des consolidations des études régionales
- l'utilisation d'outils de collecte de données divers : analyses documentaires, questionnaires, visions croisées des acteurs (entreprises, organismes de formation, acteurs de l'emploi), interview des acteurs nationaux du développement des compétences et de l'emploi agroalimentaire (OCAPIAT, ANIA, réseau des ARIA)...
- une co-construction perpétuelle avec les ARIA à travers des comités techniques organisés dans chacune des régions associées au projet Dictia
- une coordination de ce projet au niveau national
- une étape nécessaire pour entreprendre des études au niveau européen

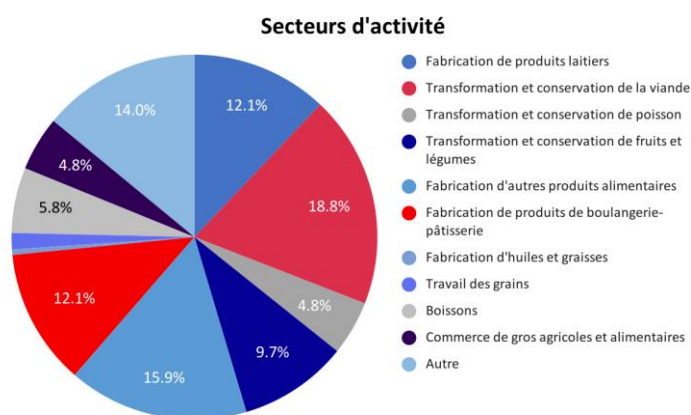
Emploi et compétences IAA au national : état des lieux et projection

Typologie des IAA

L'agroalimentaire constitue le **premier secteur industriel français** aussi bien en termes de chiffre d'affaires que d'emplois. En 2021, les 17 372 entreprises du secteur réalisent un chiffre d'affaires de 198 milliards d'euros et emploient près de 459 803 personnes réparties sur tout le territoire national, avec une certaine stabilité depuis 30 ans.

L'agroalimentaire joue ainsi un rôle clé dans l'aménagement et la vitalité du territoire puisqu'il transforme 70% de la production agricole française (Source : ANIA).

Il regroupe des secteurs d'activités variés principalement autour de la fabrication et de la transformation des denrées alimentaires, la transformation et la conservation de la viande représentant le secteur n°1.



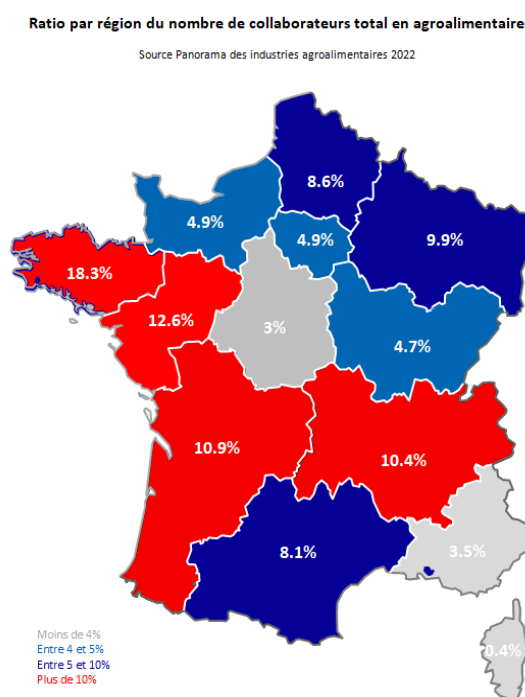
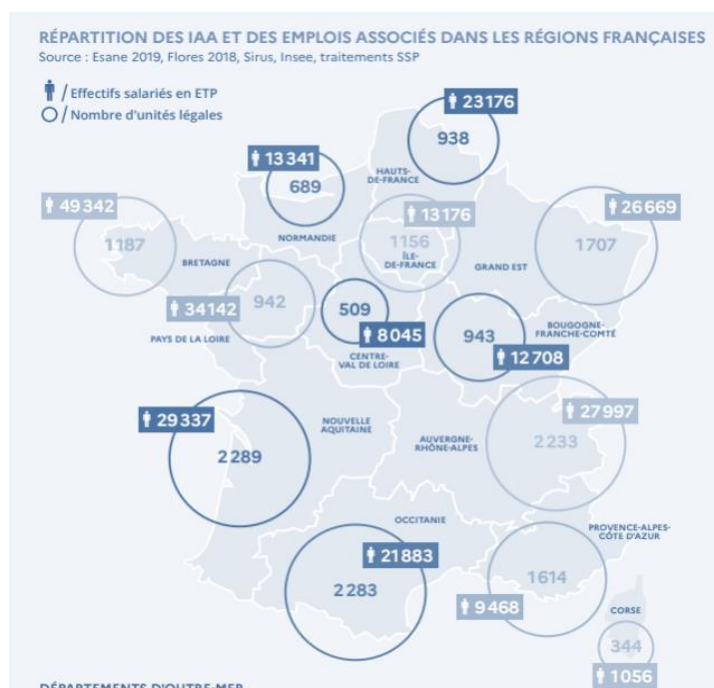
PME et territoires

Les entreprises concernées sont principalement des PME (moins de 250 collaborateurs par établissement). Leur représentation est significativement plus élevée dans l'industrie agroalimentaire avec 11.2% contre environ 4% dans l'économie française. 55% de ces structures sont également des filiales de grand groupe, positionnées sur les 4 plus grandes activités représentatives du secteur avec la Viande, les autres produits alimentaires, la Boulangerie-Pâtisserie - pâtes, et les produits laitiers.

Source Insee, Ésane.2021

Les IAA sont présentés dans toutes les régions françaises. Cependant la représentativité régionale est très spécifique :

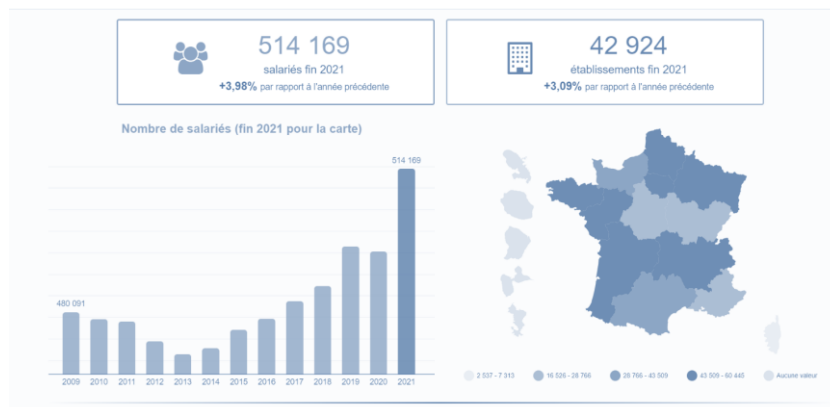
- des secteurs d'activité très différents d'une région à l'autre
- une part de l'emploi local plus ou moins fort avec un ancrage territorial historique dans le Grand Ouest, la région Rhône Alpes et l'Est de la France
- une ancrage territorial très différent (par exemple la Bretagne, terre agricole et agroalimentaire compte une part forte d'IAA à la différence de l'Occitanie marquée par l'aéronautique)
- ...



La logique de GPEC nationale pour les IAA est donc complexe à mettre en œuvre. L'approche conseil et accompagnement de ces industries se veut donc plus régionale (voir locale) avec des démarches de GTEC par les partenaires de l'emploi (Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences).

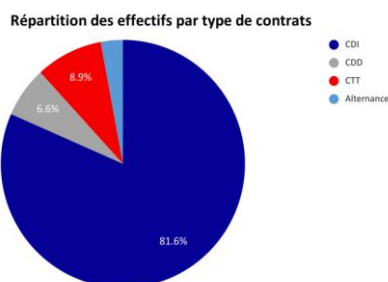
Des effectifs en IAA en augmentation depuis la crise sanitaire 2020

L'agroalimentaire a vu ses effectifs fluctuer ces 20 dernières années : après un pic de collaborateurs en 2003 (523 000 salariés), le secteur a connu une décroissance jusqu'en 2013. Il s'inscrit désormais dans une dynamique d'évolution positive avec une augmentation de plus de 10% du nombre de salariés au 31/12/2021. Le nombre d'établissements a quant à lui connu une baisse continue depuis 1998 (moins 6600 établissements jusqu'en 2020) mais connaît une hausse depuis 2 ans (plus 1000 établissements), dynamique renforcée par la crise sanitaire.



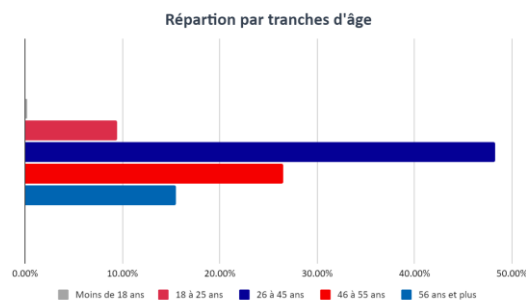
Effectifs salariés et nombre d'établissements dans le secteur privé (régime général) - Régions Métropolitaines - NACE 38 - Industries Agro-alimentaires

L'agroalimentaire est un secteur qui connaît encore des saisonnalités et a recours à des contrats temporaires, néanmoins on peut qualifier le secteur de **recruteur durable avec plus de 80% des contrats en CDI**.



Des effectifs qui abordent majoritairement la deuxième partie de leur carrière

41% des actifs de l'IAA ont aujourd'hui plus de 45 ans³ et évoluent dans leur **seconde partie de carrière**. Quelles perspectives offrir à ces collaborateurs et quels leviers de motivation actionner pour les accompagner dans leurs métiers et leurs évolutions. Ce chiffre signifie également qu'à l'horizon 15-20 ans, ces collaborateurs partiront à la **retraite**, ce qui va nécessiter le remplacement de ces effectifs et des compétences associés.



³ Cf Annexe 2 – Pyramide des âges pour une cartographie régionale

L'égalité hommes-femmes est quasiment atteinte en termes de représentation au sein des effectifs mais des écarts en termes de rémunération et d'évolution demeurent.

Le Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire a mené une étude sur les IAA, parue en 2022. Cette étude fait ressortir le fait que dans le secteur agroalimentaire, les **femmes représentent 43% des effectifs** du secteur en 2020 (soit +5% par rapport à 2012). Les IAA sont donc bien positionnées sur le champ de l'égalité homme / femme par rapport à l'industrie qui est à 28%

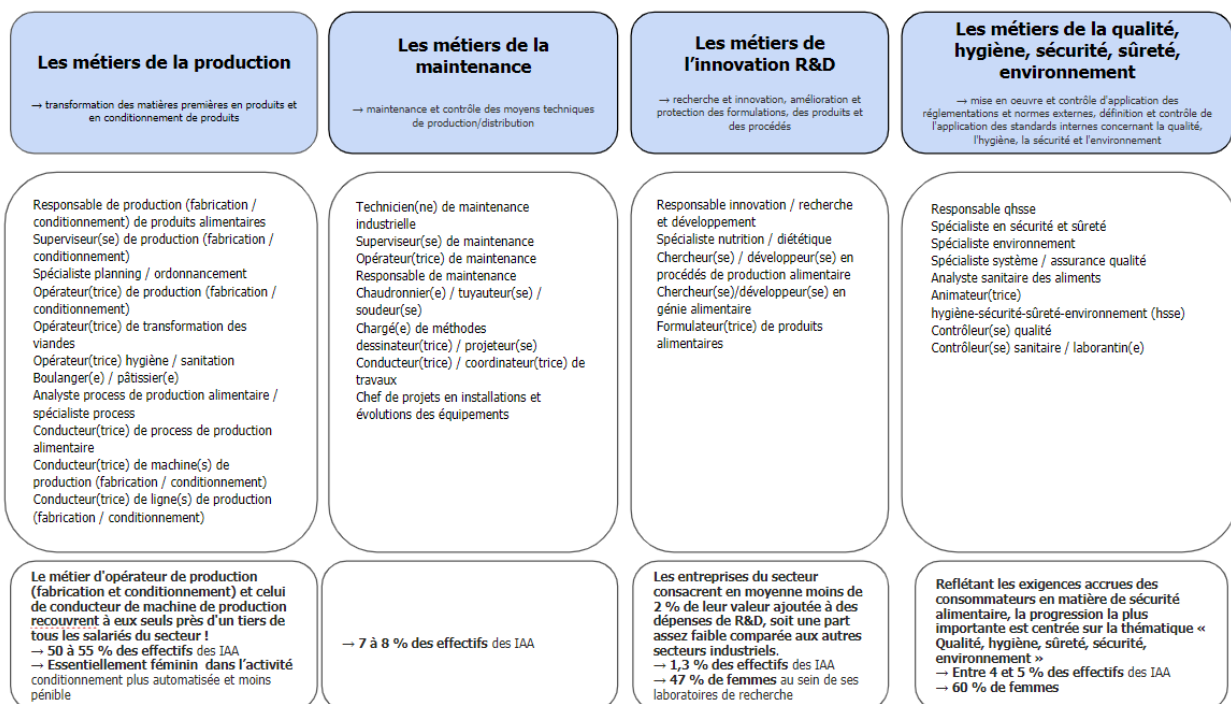
L'étude a cependant fait apparaître des différences fortes :

- des femmes qui sont peu représentées dans certains **secteurs** (sucrerie, raffinerie, meunerie, boissons sans alcool, eau ou bières) et très présentes dans d'autres (biscuiterie, confiserie, boulangerie-pâtisserie, aliments pour l'enfance, diététique...)
- une faible **fémisation des postes** en perpétuelle (1% des techniciens de perpétuelle industrielle sont des femmes), management de production (17%), logistique... Face majoritaires dans les métiers de contrôle, analyse et laboratoire, gestion, administration, ressources humaines ou marketing.
- comme dans de nombreux secteurs, les **différences de rémunération** sont fortes (jusqu'à 25% entre hommes et femmes au poste de cadre dans l'agroalimentaire).

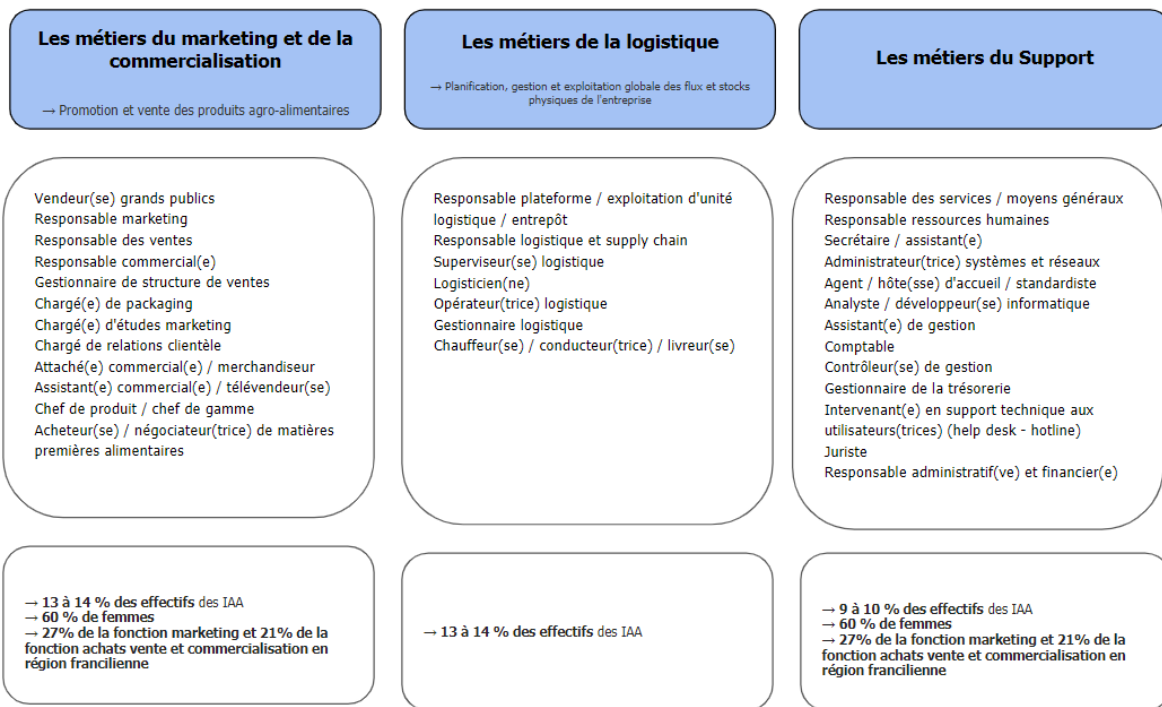
L'étude qualitative réalisée par Kalliopé Conseil et ManageriA publiée en 2020 révèle que les femmes qui travaillent dans le secteur de l'agroalimentaire sont globalement satisfaites d'évoluer dans ce secteur mais qu'elles attendent une reconnaissance par la rémunération ou les possibilités d'évolution et la disparition du plafond de verre.

Des métiers et compétences principalement tournés vers l'effort de production

Le panorama des métiers et compétences actuelles en IAA met en valeur une **grande diversité de métiers** avec néanmoins une part importante de l'effectif (plus d'un tiers) consacrée aux fonctions de la **production**⁴.

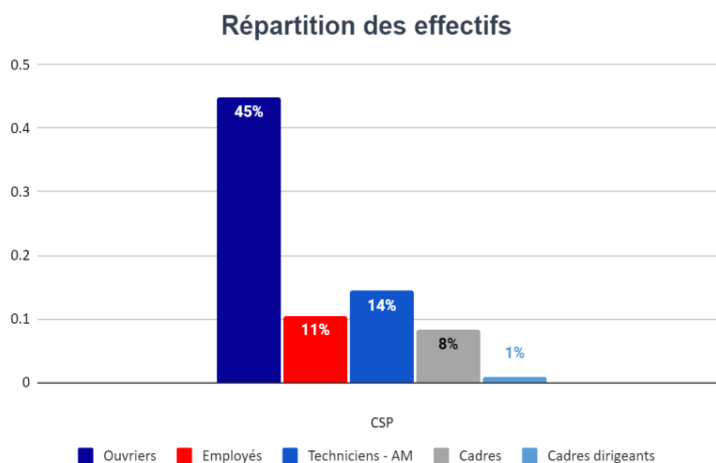


⁴ Source Observatoires du secteur alimentaire et Oriane.info



Une majorité d'ouvriers pour un taux d'encadrement inférieur à la moyenne nationale

En termes de catégories socio-professionnelles, l'effectif global est composé en **majorité d'ouvriers** en lien avec ces activités de production.



La part de cadres reste faible avec un taux d'encadrement de 8 %, au regard des 21% observables dans le reste de l'économie française. Le secteur agroalimentaire a un taux d'encadrement (mesure du nombre de cadres par rapport au nombre de salariés) proportionnellement deux fois plus faible que dans les autres secteurs de l'économie française (moins de personnel d'encadrement dans les équipes). Ceci s'explique par le fait que, dans le secteur, les encadrants n'ont pas systématiquement le statut cadre et que les process de fabrication sont très optimisés.

L'enjeu du recrutement pour les IAA

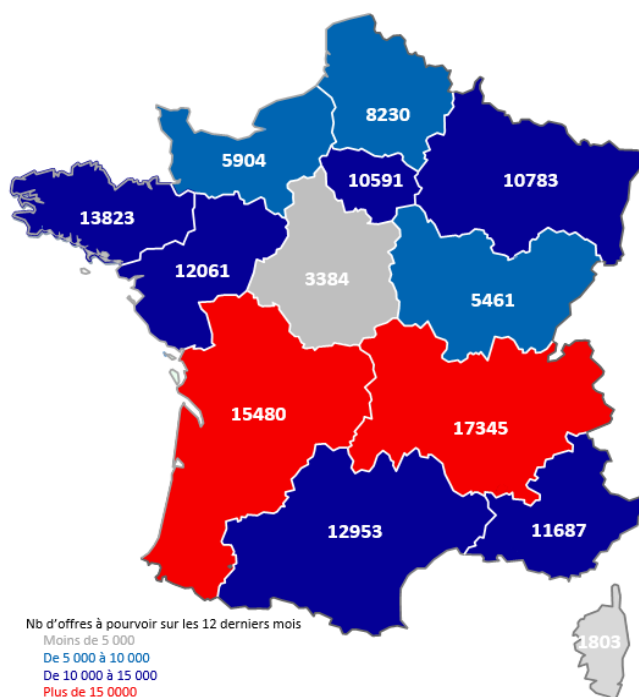
Une dynamique de recrutement forte et stable

L'agroalimentaire fait partie des 1ers recruteurs en France. Sur les 12 derniers mois, c'est plus de 130 000 offres qui ont été déposées auprès de Pôle Emploi, soit 1,12% du total des offres publiées par Pôle Emploi, principalement des offres en CDI et à temps plein, à l'image des pratiques RH des IAA.

Au 1er février 2023, plus de 8700 offres de recrutement étaient identifiées sur le site de Pôle Emploi et près de 1000 offres sur le site de l'Apec.

Nombre d'offres d'emploi à pourvoir sur les 12 derniers mois

Source Pôle Emploi – novembre 2022

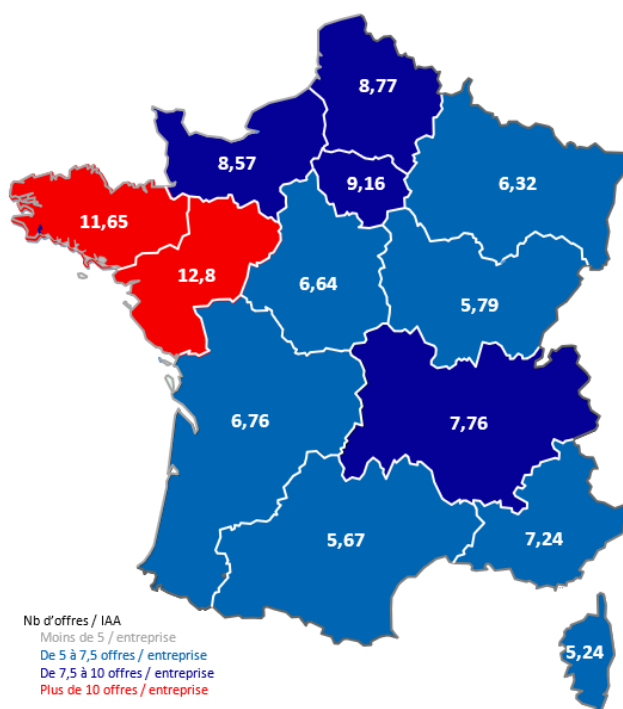


Néanmoins les sites institutionnels ne représentent pas l'ensemble des embauches du secteur : il existe un marché caché qui représente selon Indeed en 2023, 70 % des offres d'emploi réelles.

Sur une période d'un an, sur les 564 849 embauches en CDI et CDD en agroalimentaire, **c'est le secteur de la boulangerie-pâtisserie qui concentre le plus d'embauches.** Ce nombre d'embauches est à contraster avec le renouvellement des CDD. Les employeurs interrogés dans l'étude témoignent également d'attentes différentes des collaborateurs, pour certains d'entre eux, ils privilégient les contrats en CDD.

C'est la **région Rhône Alpes** qui compte le plus d'embauches, malgré le fait que la région n'arrive qu'en 4ème place des régions employant le plus de salariés en agroalimentaire. Les régions **Bretagne et Pays de la Loire concentrent quant à elles les volumes les plus importants de recrutement.** Elles affichent en moyenne simultanément près de 12 postes à pourvoir par entreprise de l'IAA.

Densité des offres par IAA



Au global, **on compte proportionnellement plus d'embauches de femmes**, elles représentent 48% des embauches pour 43% des effectifs.

L'étude révèle que **la proportion de jeunes**, dans les entreprises agroalimentaires interrogées, **est bien inférieure au public senior et questionne sur le renouvellement des effectifs dans le secteur agroalimentaire**. Les chiffres de Pôle emploi mettent en avant une proportion de 40 % d'embauches de moins de 25 ans.

Les postes faisant l'objet d'une offre d'emploi les plus demandés aujourd'hui concernent **l'activité de production et le support logistique** (expédition et acheminement) et **commercial**.

Top 5 des métiers les plus recherchés :

PLACE	CODE ROME	MÉTIER
1	H2102	Conduite d'équipement de production alimentaire
2	N1103	Magasinage et préparation de commandes
3	D1401	Assistanat commercial
4	I1304	Installation et perpétuelle d'équipements industriels
5	N4105	Conduite et livraison par tournée sur courte distance

Mais des difficultés à pourvoir les postes en IAA

Toutes les entreprises interrogées dans le cadre de l'étude DICTIA ont remonté des difficultés à recruter et à pourvoir les postes (entre 15 et 30 000 postes non pourvus par an). Ce constat est partagé par toutes les entreprises de l'agroalimentaire, **Pôle Emploi identifiant même 48% de "recrutements jugés difficiles" en novembre 2021 pour le secteur**.

Pour les entreprises répondantes à l'enquête DICTIA, les principaux freins identifiés à la concrétisation des recrutements sont liés à :

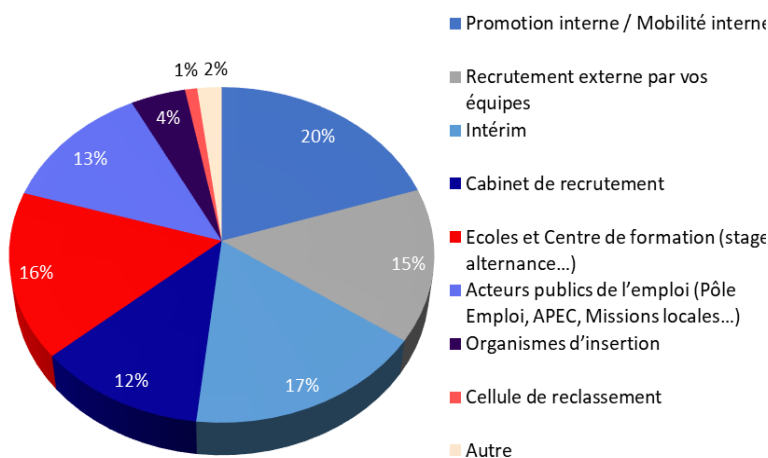
- **60% de causes internes** aux entreprises (visibilité de l'entreprise, rythme de travail, mobilité demandée aux candidats, conditions de travail et salaires proposés) sur lesquelles, elles ont la possibilité de travailler
- **28% de causes liées au bassin d'emploi** (pénurie de CV et profils disponibles)
- **12% à l'image de la filière agroalimentaire**

Freins au recrutement	Intensité de la difficulté
concurrence intersectorielle	14%
visibilité de l'entreprise	13%
rythme de travail	12%
mobilité demandée aux candidats	12%
image de l'agroalimentaire	12%
conditions de travail	12%
salaires proposés	11%
volume de candidats	7%
profils des candidats	7%

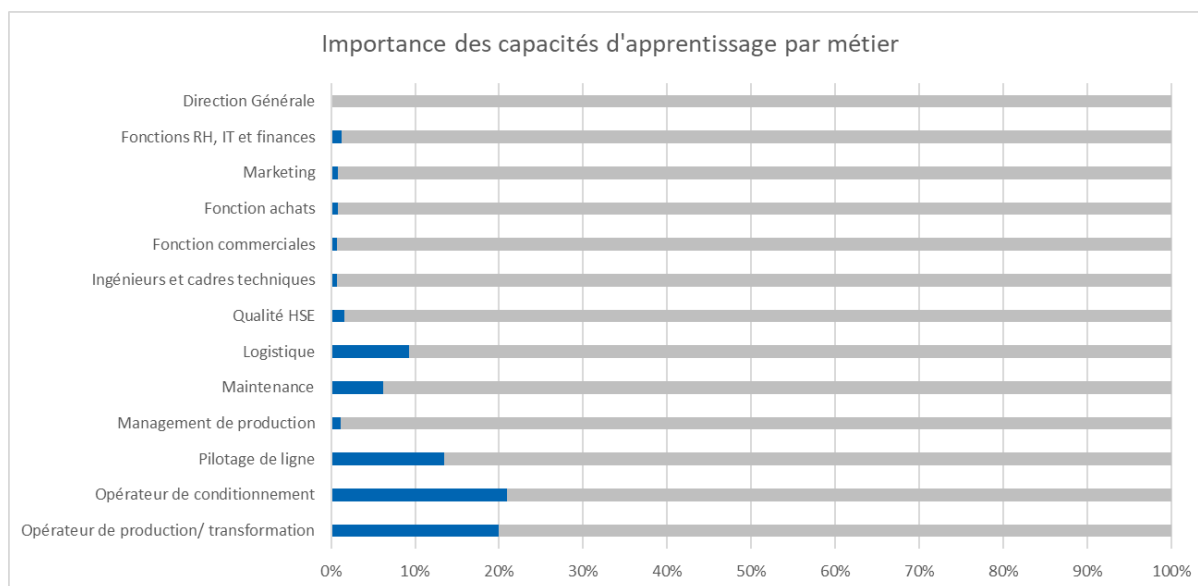
Des pratiques RH en recrutement tournées vers l'expertise externe

Pour faire face à ces besoins importants de recrutement, les entreprises n'hésitent pas à **multiplier leurs canaux de recrutement**. Seuls 35% des recrutements sont gérés en interne⁵.

Solutions privilégiées pour recruter



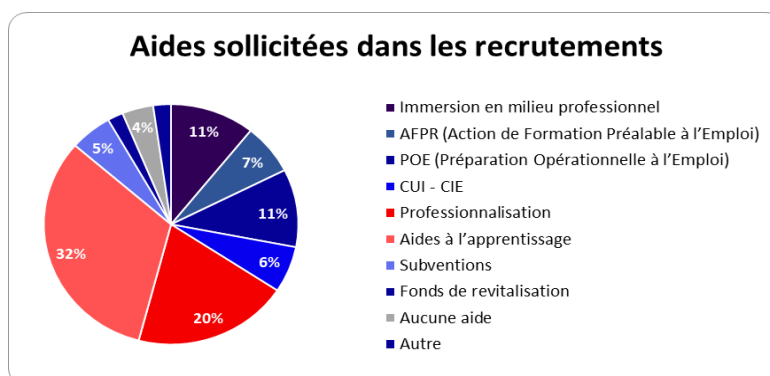
La formation est de plus en plus sollicitée **comme piste de sourcing**. Les compétences attendues étant notamment majoritairement des softs-skills, les recruteurs recherchent avant tout des personnalités qu'ils vont former et accompagner dans l'acquisition de leurs compétences. Les organismes de formation et les publics en reconversion sont donc des cibles potentielles pour les recruteurs de l'agroalimentaire.



⁵ CF – Annexe – 5 - Internalisation / externalisation des recrutements

Ce sourcing de formation se retrouve également dans les aides sollicitées par les recruteurs :

- les appuis à la **formation en alternance** (apprentissage et professionnalisation) représentent la moitié des demandes de financement de recrutement. Pour autant, la population “jeunes” est très peu représentée en IA : les moins de 25 ans représentant moins de 10% des effectifs des entreprises répondantes (les moins de 18 ans, représentant seulement 0,23% des effectifs)⁶
- les **solutions portées par les acteurs publics** et notamment Pôle Emploi sont sollicitées par 34% des recruteurs (immersion, POE, AFPR, CUI - CIE)
-



L'étude a cependant mis en avant une grande **hétérogénéité dans la connaissance de ces solutions selon la taille des entreprises** (les TPE étant moins informées des aides mobilisables) **et selon les régions**.

⁶ CF – Annexe 2 – Pyramides des âges

La difficulté d'une projection RH et compétences

La réalité des entreprises : une GEPP empirique et court-termisme

Au-delà du respect des obligations légales (Lois Borloo, Rebsamen et ordonnances Macron) et de l'évolution de la GPEC en GEPP, les entreprises agroalimentaires ont-elles saisi les enjeux d'un réel pilotage par les compétences de leur organisation.

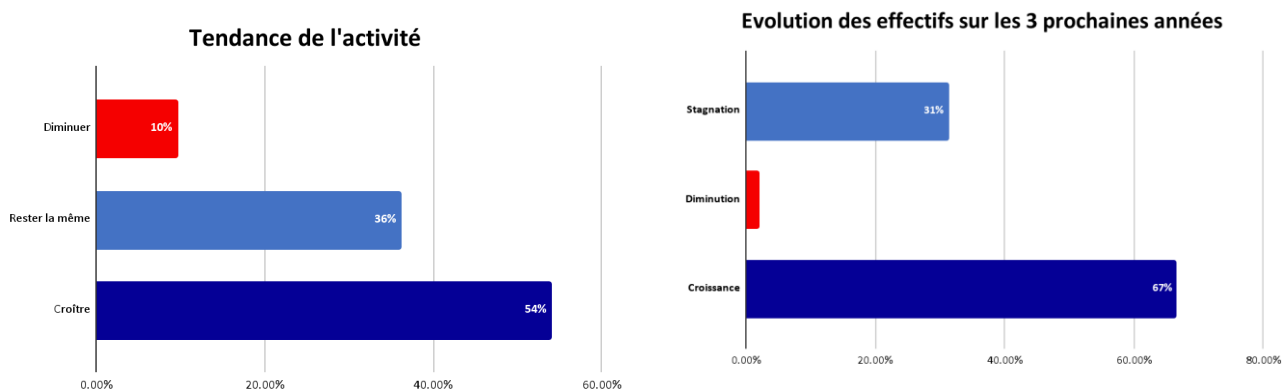
Il existe peu, voire pas d'étude GPEC sur le secteur agroalimentaire, on peut néanmoins faire état de l'étude d'ObservIA et de l'Observatoire de la Coopération Agricole de 2015 qui met en avant ces deux grands constats :

- **Les projets emplois-compétences** ne sont pas conduits de manière transversale et **ne sont pas structurés en termes de pilotage et d'animation** (qui fait quoi ?). La dynamique collective autour du sujet compétence est ainsi difficile à maintenir au quotidien.
- **Les RRH ou dirigeants n'ont pas toujours une bonne visibilité des évolutions de l'entreprise et de son environnement, et donc des besoins internes et externes en main d'œuvre.** Ainsi la dimension prospective n'apparaît pas dans la démarche. De même, **les parcours d'évolution et de mobilité possibles pour les collaborateurs ne sont ni formalisés ni visibles pour les collaborateurs.**

A ce jour, les entreprises de l'IAA déploient une **démarche compétence plutôt de type instrumentale**. Leurs pratiques s'inscrivent dans une **logique d'action immédiate** où les outils sont globalement bien maîtrisés. **Le pilotage, l'anticipation et l'animation de la démarche GEPP** posent problème.

Des projections de croissance des effectifs très favorables à horizon 2030

Les données françaises (Insee Pôle Emploi) et européennes (Cedefop) tablent sur des perspectives de croissance économique fortes dans les IAA à horizon 2030, favorisant ainsi la croissance des effectifs dans le secteur. A ce jour, seul le facteur de l'inflation dû aux crises géopolitiques pourrait modérer cette projection.



Les projections de croissance emploi de la France sont même plus importantes que celle de l'Union Européenne avec une projection tous métiers confondus de + 0,8% pour la France contre 0,7% pour les 27 autres pays (source Cedefop).

Sur le terrain, des volumes de recrutements importants

Cette dynamique de développement est confirmée par l'enquête BMO de Pôle Emploi, pour 2023 avec 93 860 projets de recrutement dans l'IAA dont 30,7% de saisonniers. 61,7% de ces recrutements sont jugés difficiles par les entreprises. **Le manque de candidats et donc de compétences disponibles** sur le marché est un sujet de préoccupation pour les IAA.

Les entreprises agroalimentaires se projettent sur des **besoins de recrutement en volume**. Les $\frac{2}{3}$ des structures interrogées prévoient notamment un nombre de recrutements sur les 12 prochains mois supérieur aux années précédentes.

Que ce soit pour faire face aux départs (naturels ou turn-over) ou pour accompagner la croissance, les IAA seront d'importants porteurs de projets de recrutement sur les bassins, sur l'ensemble des régions et quelle que soit la spécialité.

Ces besoins de recrutement sont très variés en fonction des métiers. **La production représente plus de $\frac{2}{3}$ des projets de recrutement identifiés et montent jusqu'à 92% des besoins en incluant les postes liés au support à la production.**

En parallèle de ces projections, il est important de rappeler que l'étude de la pyramide des âges des IAA nous alerte sur un potentiel départ en retraite de 15% de l'effectif dans les années à venir. Il faut donc penser également à "compenser" la diminution naturelle des effectifs.

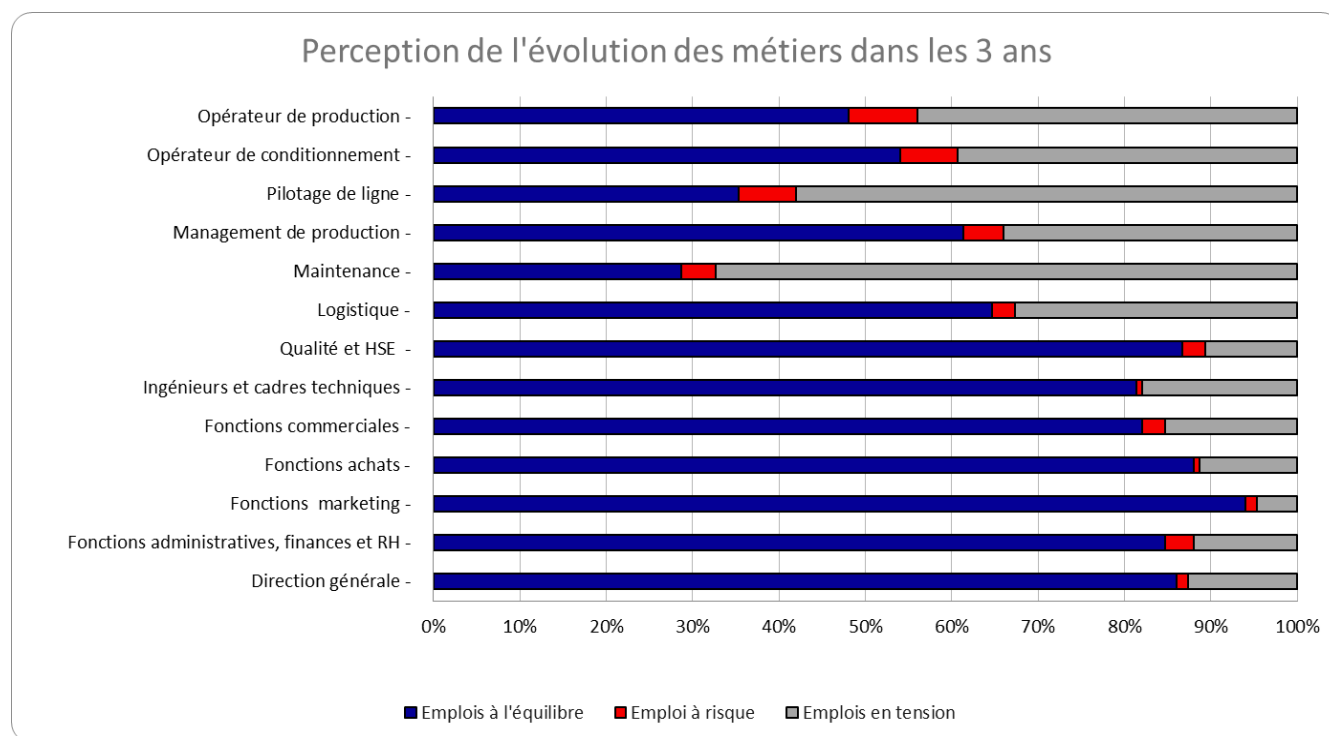
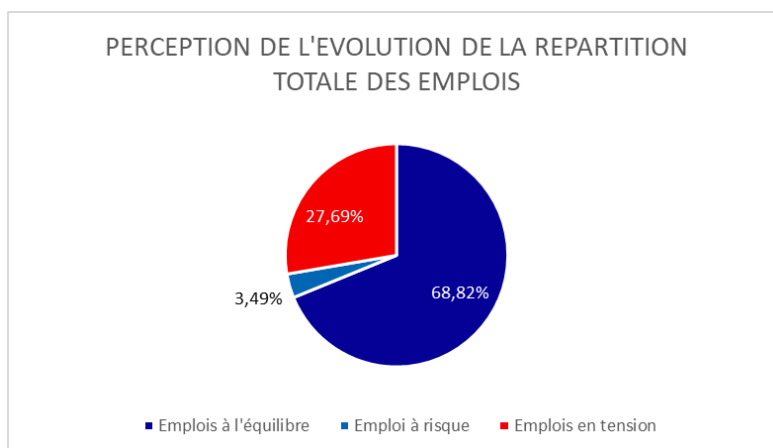
Projets de recrutement sur 12 mois des entreprises du panel DICTIA :

Famille métier	Part des recrutements
Production opérateur de production opérateur de conditionnement pilotage de ligne management de la production	66% dont 50% de recrutement en volume (plus de 20 ETP) pour les métiers d'opérateurs
Support à la production perpétuelle logistique qualité et HSE ingénieurs et cadres techniques	26% dont 40% de besoins en perpétuelle
Tertiaire commercial achats marketing administration, finances et RH	7% dont 61% de besoin en commercial
Direction direction de site	1%

Les compétences clés à risque et en tension en production

Comme dans les autres secteurs d'activité, les entreprises de l'agroalimentaire doivent gérer des **déséquilibres importants entre les métiers**. Nous avons interrogées le panel d'entreprises DICTIA, sur leur perception de l'évolution de leurs besoins en effectif sur les grandes catégories de métiers dans les 3 années à venir en identifiant 3 catégories d'emploi :

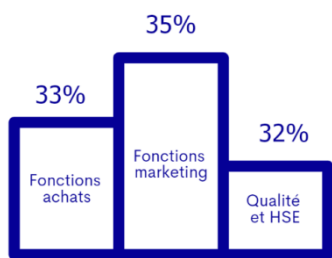
- les **emplois à risque** pour lesquels il est anticipé une forte baisse des besoins en effectif voir une disparition des métiers
- les **emplois à l'équilibre** qui n'auront que peu d'évolution des effectifs et des besoins en recrutement
- les **emplois en tension** pour lesquels beaucoup de recrutement sont prévus avec notamment de fortes interrogations sur la capacité des bassins à pourvoir ces besoins (mobilité interne ou recrutement externe)



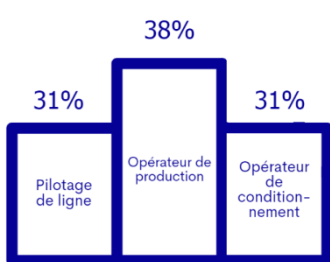
On constate une grande différence entre les **fonctions supports/tertiaires des IAA qui sont plutôt "sécurisées" face aux métiers liés à la production et de la perpétuelle identifiés "à risques" et "sous tension"**. Les postes de perpétuelle sont notamment identifiés comme particulièrement difficiles à pourvoir. Cette problématique n'est pas propre aux IAA et se retrouve quel que soit le secteur d'activité et le bassin d'emploi.

Les entreprises expriment également une **rareté exacerbée sur les profils d'opérateurs et de pilotes de ligne sur le marché de l'emploi, ce qui engendre en partie un fort turn-over dans ces catégories très fortement sollicitées par d'autres entreprises.**

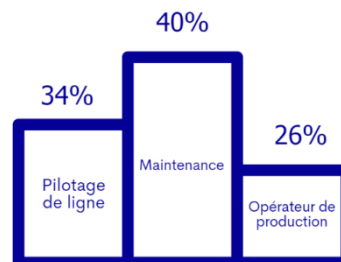
A noter : les fonctions commerciales ont été identifiées comme le 4ème métier en plus forte expansion entre 2019 et 2030 par l'étude Dares et France Stratégie de mars 2022. Or ces fonctions peinent à attirer des nouveaux profils. Cette pénurie se retrouve au niveau intersectoriel mais le secteur agroalimentaire est particulièrement touché.



Top 3 des emplois à l'équilibre



Top 3 des emplois à risque

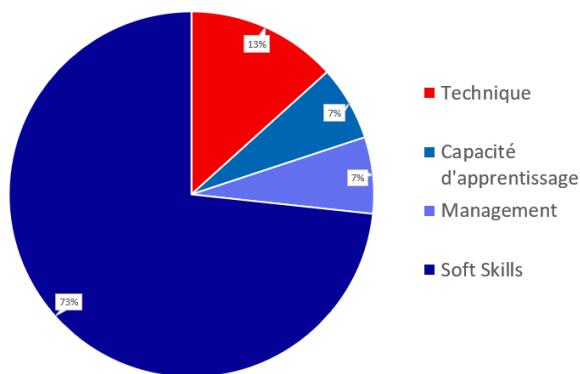


Top 3 des emplois en tension

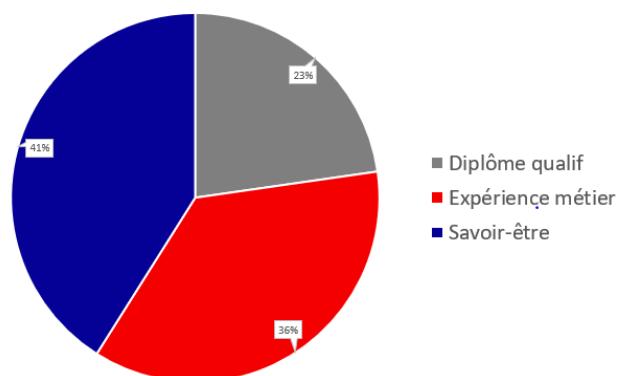
Des critères de recrutement actuels focalisés sur le savoir-être pour faire face à la pénurie de profils

Nous nous sommes intéressés aux principales compétences actuellement recherchées lors des recrutements⁷.

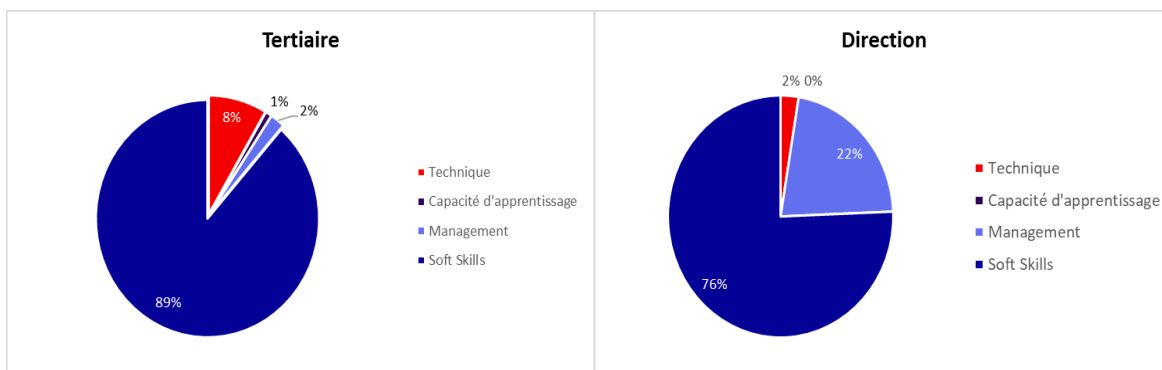
Compétences attendues - tous métiers confondus



Critères de recrutement les plus utilisés - tous métiers confondus

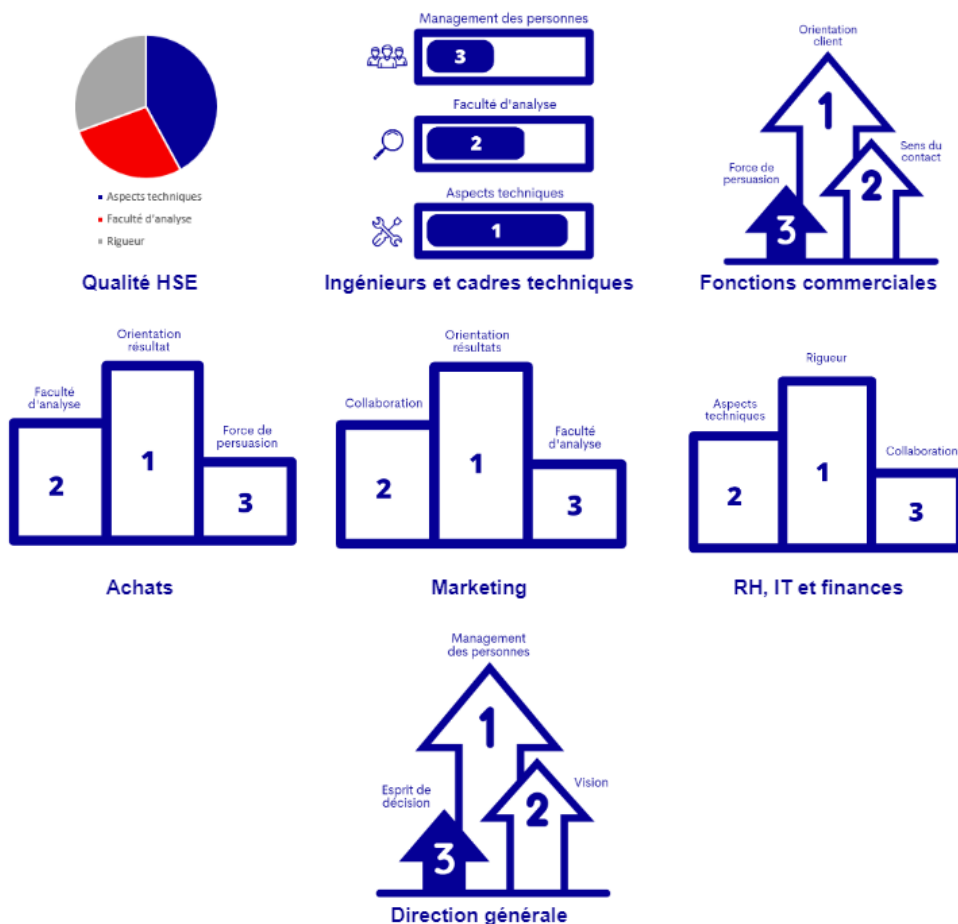


Les recruteurs évaluent majoritairement les **compétences transversales** "Softs Skills" focalisées sur le **savoir-être**, notamment pour les fonctions support (Direction et tertiaire).



⁷ Cf Annexe 3 – Les compétences recherchées par métier

Focus principales compétences attendues par métiers :

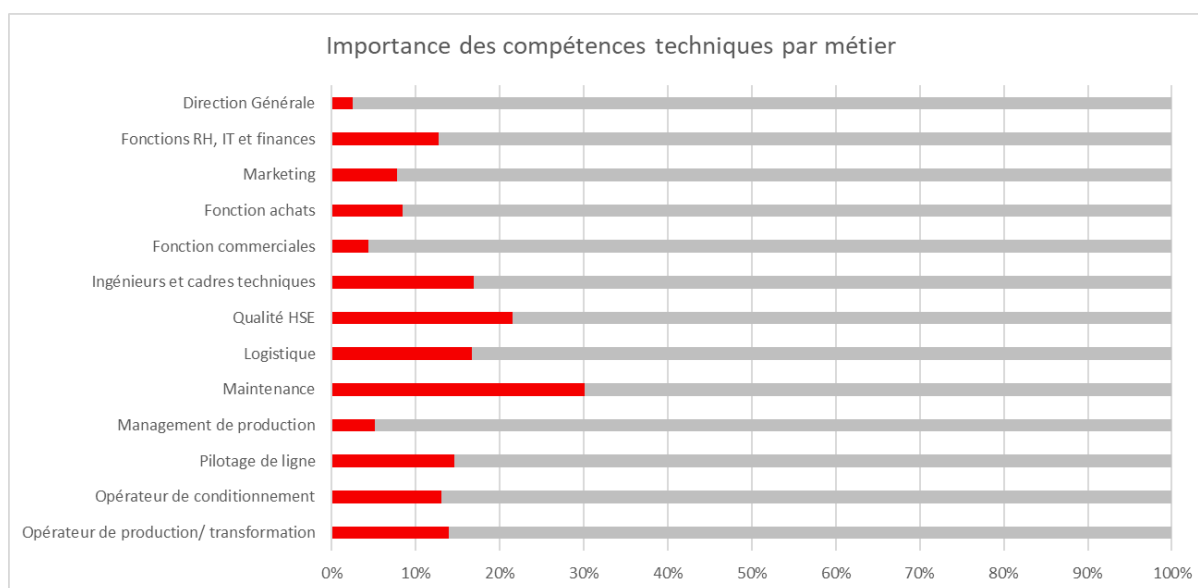
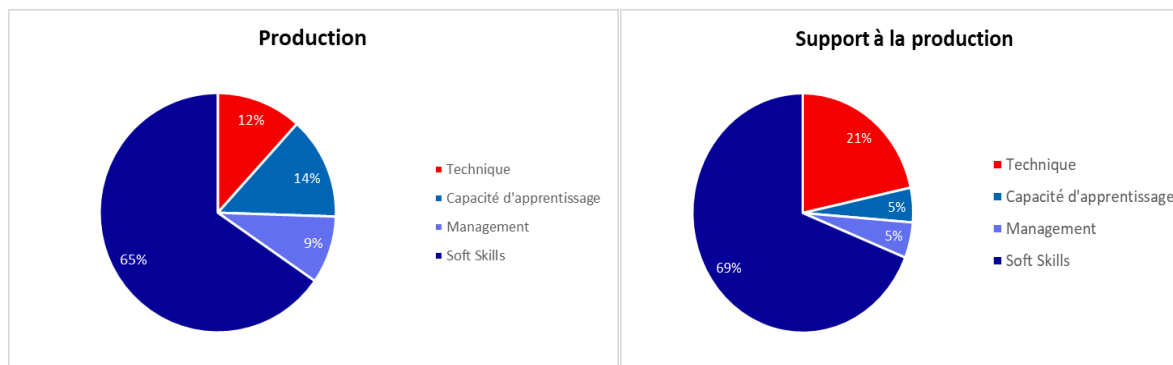


Les recruteurs affirment que les critères de sélection principaux d'un candidat sont essentiellement basés sur les softs skills. Néanmoins, les candidats devenus salariés, sont évalués également, durant leur période d'essai sur des compétences techniques.

Dans ce cadre, même si l'entreprise forme à ses méthodes, il est bien souvent nécessaire de préparer un minimum les demandeurs d'emploi, notamment ceux en insertion ou éloignés de l'emploi sur ces aspects techniques.

Mais une nécessité de qualification technique en production et support production

Le diplôme et l'expérience professionnelle sont des critères non négligeables de sélection lorsqu'on aborde des fonctions techniques en production et support à la production. De ce fait, **la capacité d'apprentissage est primordiale : les IAA ont besoin de personnes agiles et adaptables pour développer leurs compétences techniques.**



Ce bagage technique en production est intrinsèquement lié à la manipulation de machines automatisées ou non et à leur perpétuelle de 1er niveau pour les opérateurs et préventive et curative pour les techniciens de perpétuelle. Les activités qualité et HSE nécessitent une connaissance approfondie du cadre normatif et réglementaire (normes HACCP, référentiel qualité) et une maîtrise des activités de contrôle.

Une fonction managériale à renforcer

Au sein des IAA, le taux d'encadrement est moindre que dans d'autres secteurs d'activité. Pour ces structures à horizon 2030, **le premier challenge est d'assurer le renouvellement et le renforcement des effectifs en interne et en externe, en attirant de nouvelles générations de managers ou potentiels managers, notamment des ingénieurs IAA et cadres de production.**

Secteurs d'activité	Taux d'encadrement	Recrutements prévus
Tous secteurs	21%	278 110
Industrie agroalimentaire	11%	3 890
Chimie - Industrie Pharmaceutique	26%	4 260
Mécanique -Métallurgie	20%	7 690
Caoutchouc - Plastique	19%	1 550
Automobile, Aéro et Matériel de transport	24%	4520
Ingénierie - R&D	62%	39 040

L'accès à la fonction managériale peut constituer une opportunité d'évolution en interne pour des collaborateurs opérationnels mais nécessite un accompagnement et une formation. En effet, **le rôle des managers tend à devenir plus complet et complexe, avec en plus des missions de management et d'organisation de la production, des missions de recrutement, d'intégration, de formation, de promotion et de visibilité des sites de production.**

L'étude met en avant les difficultés à trouver en externe ces profils. De plus, selon l'étude APEC "les nouveaux enjeux des cadres de décembre 2019", de nouvelles attentes émergent à l'égard du management, entre-autres :

- Responsabiliser sur la qualité de vie au travail et la dynamique collaborative.
- Evaluer la performance opérationnelle
- Concilier autonomie des équipes et contrôle de leur activité
- Disposer d'un socle de compétences métier pour renforcer la légitimité terrain et ne pas être déconnecté des réalités opérationnelles
- Comprendre et détecter les soft skills, en particulier l'écoute
- Prendre de la hauteur et se former de façon continue.

Des évolutions compétences des IAA à moyen terme qui se dessinent : métiers en transformation et compétences-clefs émergentes

Les industries agroalimentaires doivent relever plusieurs défis externes à horizon 2030 qui vont de fait influencer les activités en entreprise et conduire à l'évolution de certaines compétences en IAA :

Politiques	<p>Événements conjoncturels géopolitiques : conflits déstabilisants l'approvisionnement en matières premières (cf. blé Ukrainien) et leur coût, incertitudes sur les projections économiques (croissance de la consommation) et impact sur l'inflation, les coûts de plus en plus élevés de l'énergie et des matières premières</p> <p>Décisions internationales / européennes : limitation d'accès à certains produits (prélèvements pêche)</p>
Economiques	<p>Demande alimentaire mondiale forte favorisant l'exportation de produits en particulier pour la viande</p> <p>Concurrence mondiale croissante avec des normes différentes</p>
Sociaux	<p>Evolution des goûts et des attentes des consommateurs : santé, plaisir et praticité</p> <p>Recherche de produits sains, moins gras, biologiques, locaux, répondant à des régimes spéciaux (sans gluten, végan...)</p> <p>Prise de conscience autour du gaspillage alimentaire</p> <p>Collaborateurs nouvelle génération très sensibles à l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle, en quête de sens et de changement régulier</p> <p>Déficit d'image et méconnaissance des métiers de l'IAA</p> <p>Conditions de travail non attractives : contraintes de rythme de travail, facteur de pénibilité</p> <p>Achat en ligne (e-commerce)</p> <p>Renforcement de l'expérience client "user experience" via les réseaux sociaux</p>
Technologiques	<p>Automatisation / robotisation, cobotisation des lignes de production avec plus de visibilité des étapes et des temps de fabrication</p> <p>Digitalisation des processus et des flux industriels</p> <p>L'industrie 4.0 : planification, suivi en temps réel des fabrications, simulations de production, capteurs et analyse de données (qualité, efficacité de la production), perpétuelle prédictive grâce à l'intelligence artificielle</p> <p>Gestion de la relation client fluidifiée via les outils de type CRM</p>
Ecologiques	<p>Durabilité : limiter l'impact environnemental de l'industrie agro-alimentaire en réduisant les déchets, la consommation d'énergie, les transports, recycler les packagings</p> <p>RSE : s'approvisionner auprès de producteurs vertueux, respectueux de la biodiversité et de l'environnement, en proximité</p> <p>Diminution voire indisponibilité de certaines matières premières</p> <p>Limitation des circuits de distribution (transports)</p>
Législatifs	<p>Nouvelles normes environnementales en production limitant l'accès aux pesticides...</p> <p>Traçabilité, étiquetage, emballages recyclables</p> <p>Démarche d'identification de la qualité et de l'origine des produits</p> <p>Contrôles visant à la sécurité alimentaire et à la transparence des pratiques industrielles</p>

Les réalités des industries agroalimentaires sur ces enjeux sont très différentes. Le secteur a une très faible marge sur la vente de ses produits et les investissements s'en ressentent. Les IAA ne peuvent notamment pas toutes engager des actions de modernisation de leur outil de production. Pour autant **l'importance de l'informatique**, notamment pour le pilotage de la production et de la traçabilité des produits, est bien ancrée dans le quotidien agro. **L'accompagnement des populations parfois en rupture numérique est un facteur de réussite** pour les entreprises qui accompagnent cette appropriation (notamment par les dispositifs Cléa Numérique...).

Focus projectif sur les métiers de la production

La digitalisation du pilotage et des processus de production, la robotisation de certaines étapes de la fabrication et les exigences qualité liées à la sécurité alimentaire nécessitent l'acquisition de nouvelles compétences pour toutes les catégories socio-professionnelles de la production, notamment autour de l'utilisation d'outils de pilotage/supervision de la production et des flux, de la "collaboration" avec les robots, de l'approvisionnement en matières premières aux étapes de la fabrication et du conditionnement avant expédition.

Ces transformations sont également sources de débouchés et d'évolution possibles pour les ouvriers, en particulier sur les activités de contrôle et de perpétuelle des automatismes et robots de la chaîne de fabrication et de conditionnement. Ainsi par exemple, les robots de palettisation ou les robots Pick and Place nécessitent de nouvelles compétences pour les programmer et les configurer via une interface graphique, les agréments d'outils spécifiques, en ajustant les cadences, en modifiant le type de produit. Les tâches simples, répétitives, parfois dangereuses sont ainsi effectuées de façon optimale par les robots et les collaborateurs sont amenés à "grandir" sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Le recours aux automatismes est ainsi une solution à envisager pour compenser les difficultés de recrutement sur les postes d'opérateurs de fabrication nécessaires à la croissance des industries à horizon 2030. Le maintien de la production sera ainsi assuré.

Enfin les normes qualité et le renforcement de la traçabilité impliquent également une vigilance et des protocoles à mettre en œuvre pour lesquels les collaborateurs sont sollicités en premier lieu. Dans ce cadre, l'usage de cobots équipés de solutions de vision et de capteurs permet de fiabiliser le contrôle qualité mais nécessite la formation de collaborateurs de production en amont.

Focus projectif sur les métiers de la perpétuelle

L'automatisation et la robotisation des étapes de fabrication avec la mise en place de technologies avancées pilotées depuis des postes centralisés induisent une mise à jour permanente des connaissances techniques des machines, l'utilisation d'outils spécifiques pour visualiser les pannes, repérer les défaillances, exploiter la data perpétuelle. La dimension numérique impacte également la conception, la transformation et la mise en place de nouvelles zones de production.

Focus projectif sur les métiers de la logistique

En support à la production, les activités logistiques sont également impactées par l'usage des outils transverses de type ERP/CRM, ASRS (logiciels informatiques) dans le cadre des approvisionnements, de la distribution interne, du stockage, des expéditions, de l'évaluation du risque sanitaire dans le cas des produits périssables avec la mise en place de processus adaptés et sûrs associés à des points de contrôle. La sécurisation des flux logistiques est un enjeu majeur pour les IAA dans les années à venir et nécessite une approche globale et pointue de la Supply Chain pour servir au mieux les clients, limiter le gâchis de marchandises, trouver le juste stock, développer l'export en abordant des processus logistiques complexes.

Focus projectif sur les métiers de l'innovation et de la R&D

Les contraintes économiques, les exigences écologiques, les enjeux sociétaux sollicitent l'inventivité des métiers de la R&D autour de la transformation alimentaire, l'intégration de nouvelles technologies pour améliorer les rendements des procédés de production, l'élaboration de nouvelles recettes pour élaborer des "aliments santé" et l'approvisionnement en matières premières en circuits courts. Ces transformations ne sont possibles que si les entreprises IAA investissent pleinement sur ces fonctions clefs.

Cette effervescence autour de la R&D favorise l'émergence de fonctions de pilotage comme le rôle de directeur scientifique. Au-delà de la stratégie scientifique à déployer sur le plan opérationnel, il alimente la Recherche au service de l'Innovation Produit et place les aspects Alimentation & Santé au cœur des développements des IAA.

Focus projectif sur les métiers de la qualité et HSE

Le cadre législatif et le souci de transparence des consommateurs engagent la responsabilité des métiers du QHSE. La numérisation des processus inclut la dématérialisation de la traçabilité suivie en temps réel, des contrôles, des DLC. Les rôles de ce pôle sont également fortement engagés dans la sensibilisation voire la formation des collaborateurs, mais aussi une communication plus générale sur la transparence des pratiques industrielles auprès des autorités mais aussi auprès du grand public (mise en place de labels).

Focus projectif sur les métiers du marketing et du commerce

Ces métiers sont amenés à repenser la relation client avec l'utilisation d'outils de gestion et des réseaux sociaux, une veille permanente sur les attentes et la sensibilité des consommateurs autour de la provenance des produits, du recyclage des packagings. Les achats sont sollicités pour revoir leurs pratiques de sourcing en se tournant vers des fournisseurs plus vertueux tout en recherchant l'équilibre économique de l'entreprise.

Focus projectif sur les métiers support

Les fonctions support sont sollicitées pour initier et engager les transformations majeures de l'IAA à horizon 2030. Ainsi les ressources humaines élaborent et déploient la feuille de route "compétences" pour les années à venir en intervenant à la fois sur l'attractivité de l'entreprise, la fidélisation des collaborateurs avec la mise en place de parcours d'évolution, la professionnalisation des fonctions de production et du management, l'organisation et la qualité de vie du travail en favorisant l'agilité et le maintien dans l'emploi jusqu'à la retraite.

Les fonctions IT impulsent et contribuent à la transformation numérique des entreprises, ce qui nécessite une approche plus stratégique de la fonction, une capacité à évaluer les besoins et à benchmarker les fournisseurs, puis à mener un accompagnement renforcé des utilisateurs. L'IT est également garant de la fiabilité des systèmes et de l'exploitation de la Data au bénéfice de l'entreprise.

Synthèse des besoins prévisionnels en compétences

	BESOINS QUANTITATIFS DE RECRUTEMENT	COMPÉTENCES CLÉS À DÉVELOPPER
PRODUCTION	<ul style="list-style-type: none"> - Opérateur de production - Opérateur de conditionnement - Pilote de ligne 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervision et gestion numérique de la production - Programmation et contrôle des automatismes/robots/cobots - Maintenance des automatismes/robots/cobots (électronique, mécanique, hydraulique...) - Dématérialisation des protocoles de traçabilité et du contrôle qualité - Renforcement et étoffement de la fonction managériale sur le pilotage RH des équipes - Exploitation de la Data production (productivité...)
MAINTENANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Technicien de Maintenance 	<ul style="list-style-type: none"> - Pilotage centralisée de la maintenance - Exploitation des données de maintenance - Expertise technique suivant les types et marques machines
QHSSE		<ul style="list-style-type: none"> - Dématérialisation de la traçabilité suivie en temps réel, des contrôles, des DLC - Exploitation et analyse de la data qualité - Formation et communication sur les bonnes pratiques
MARKETING COMMERCE	<ul style="list-style-type: none"> - Commercial - Assistant(e) commercial(e) 	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration des outils digitaux de gestion, de sourcing fournisseurs et de relation client dans la pratique commerciale et achats
LOGISTIQUE	<ul style="list-style-type: none"> - Magasinier / Préparateur de commandes - Chauffeur Livreur courte distance 	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurisation des flux logistiques - Optimisation des processus Supply Chain via des outils numériques dédiés - Exploitation de la data Logistique
R&D	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur scientifique 	<ul style="list-style-type: none"> - Anticipation des besoins des consommateurs en imaginant des produits alliant santé et plaisir gustatif tout en respectant éthique et authenticité
SUPPORT	<ul style="list-style-type: none"> - RSI / DSI - Technicien d'assistance et support utilisateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Attraction des talents - Elaboration et déploiement d'une GEPP avec les passerelles inter métiers et les parcours d'évolution internes - Evaluation des soft skills - Professionnalisation des compétences techniques complexes - Pilotage et suivi des SI / outils ERP/CRM / Big Data / IOT

Il est intéressant également de noter que dans un marché pénurique de candidats comme par exemple celui du secteur de la maintenance, pour pallier les déficits de personnel, les entreprises agroalimentaires doivent innover. En effet, on observe de plus en plus des conducteurs de ligne qui montent en compétences vers la maintenance de premier niveau voire vers la maintenance de deuxième niveau ce qui permet aux entreprises, grâce à cette poly-compétence, de compenser l'absence de technicien de maintenance.

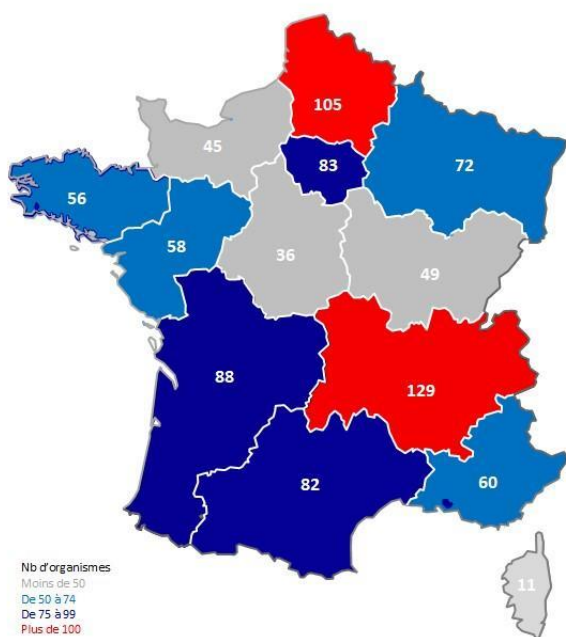
La formation professionnelle, ADN des industries agroalimentaires

Le partenariat IAA et organisme de formation

Des organismes de formation présents nationalement

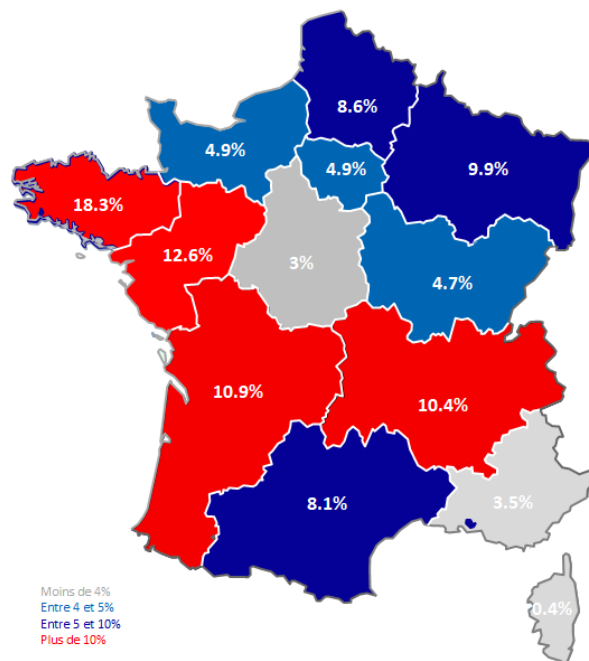
Nombre d'organismes de formation délivrant au minimum une formation agroalimentaire

Source : CARIF OREF extraction - Ensemble des actions de formation en cours et programmées en Apprentissage et Formation Continue Conventionnée - janvier 2022



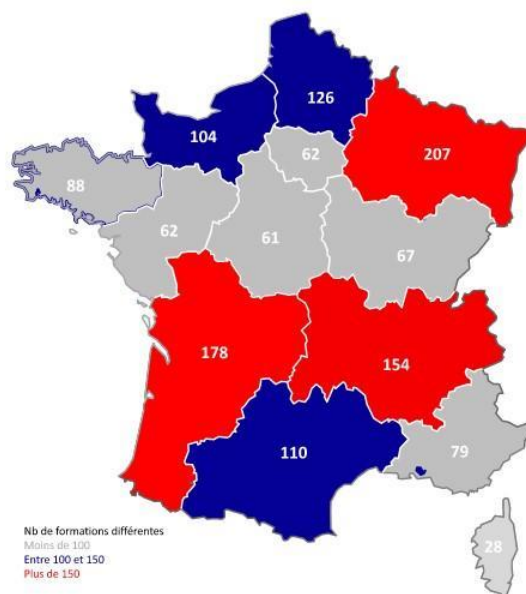
Ratio par région du nombre de collaborateurs total en agroalimentaire

Source Panorama des industries agroalimentaires 2022



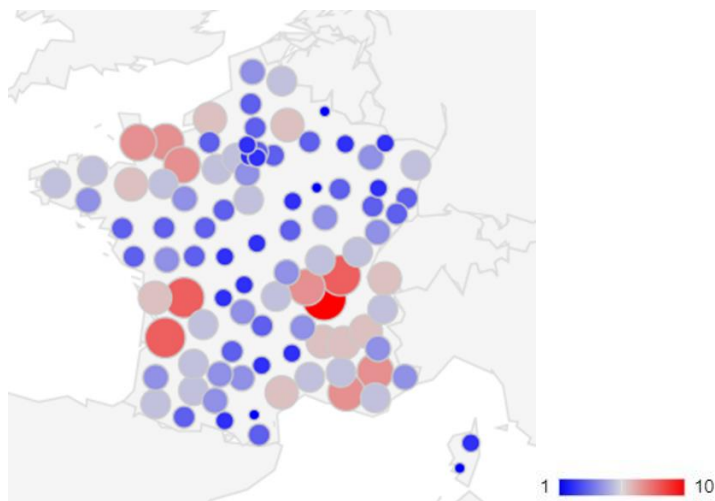
Nombre d'actions de formations différentes en agroalimentaires lancées et enregistrées

Source : CARIF OREF extraction - Ensemble des actions de formation en cours et programmées en Apprentissage et Formation Continue Conventionnée - janvier 2022



Les organismes de formation en agroalimentaire sont implantés sur l'ensemble du territoire hexagonal. On remarque néanmoins, que l'implantation des organismes de formation n'est pas corrélée avec le volume de salariés en agroalimentaire par région. Cela engendre des difficultés de mobilité : certains organismes de formation ne pouvant pas répondre à la demande d'un bassin, les sessions s'organisent dans d'autres régions, ce qui implique une nécessité de mobilité.

Territoires d'intervention des organismes de formation :



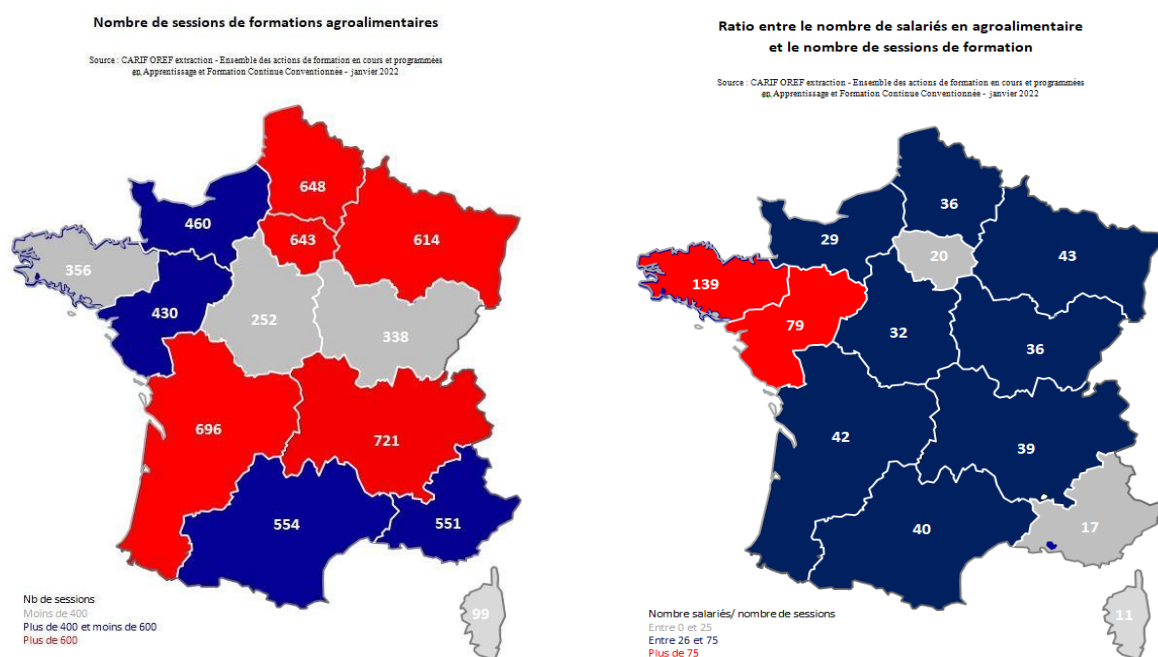
Au global, les organismes de formation répondants interviennent sur l'ensemble du territoire, avec les zones les plus couvertes en rouge sur la carte. On peut noter que, excepté sur les zones bordelaise et lyonnaise, les territoires d'intervention des organismes de formation ne sont pas nécessairement corrélés avec les fortes densités des salariés en agroalimentaire sur le territoire.

Les interviews des entreprises indiquent que pour pallier les problématiques de mobilité, et dans un second temps, pour que les apprenants puissent se former sur l'outil de production de leur employeur, les entreprises attestent d'une volonté accrue de voir les formateurs intervenir directement sur les sites de production.

Les formations peuvent être délivrées directement sur les sites de production des entreprises agroalimentaires (In situ) et également dans leurs propres locaux avec la mise à disposition des apprenants de plateaux techniques et d'ateliers pédagogiques.

Dans son étude d'octobre 2019, le Forum des acteurs de la formation digitale (FFFOD), indique que depuis la loi du 5 septembre 2018 l'action de formation en situation de travail (AFEST) est reconnue comme une des modalités pédagogiques possibles d'une formation au sens de l'article L.6313-1, 1° du Code du travail.

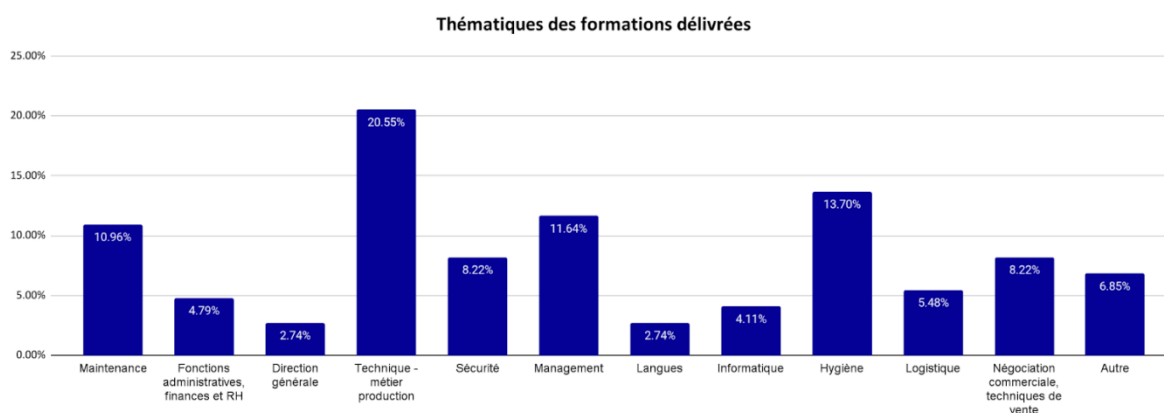
Une AFEST peut donc s'inscrire dans un parcours multimodal composé d'une phase de diagnostic suivie d'une alternance de séquences en présentiel, à distance et en situation de travail et proposer des séquences de formation individuelles et collectives afin de favoriser l'apprentissage formel et informel, avec et sans les pairs.



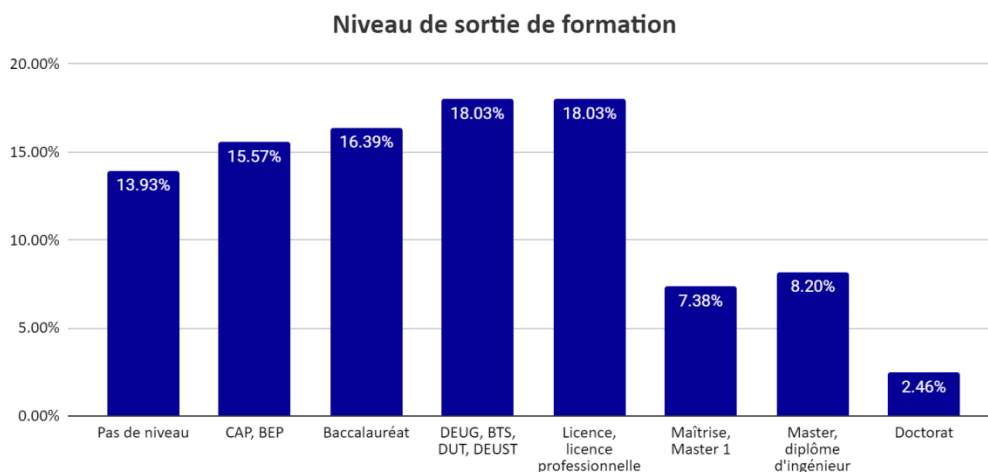
Un panel de formation diversifié

L'offre de formation proposée par les organismes cherche à couvrir l'ensemble des besoins des IAA et la diversité des métiers et des compétences attendues.

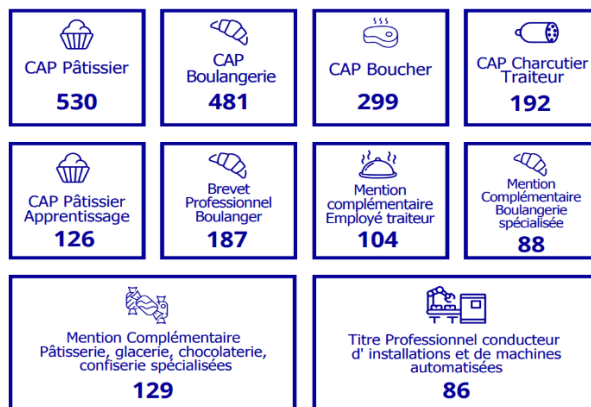
- Il est essentiellement porté par les **formations techniques et hygiène** liées aux métiers de production (qui couvre la majorité des effectifs). Ces formations sont très orientées vers les spécificités des IAA et des passerelles sont possibles vers les secteurs pharmaceutiques et cosmétiques. On y retrouve également les formations sur la **conduite de ligne** qui sont déployables en intersectoriel.
- Le 2nd domaine principal est celui du **management**. Les formations sont essentiellement orientées vers le pilotage des activités, les programmes ne ciblant que très peu l'acquisition de compétences en lien avec l'encadrement des équipes. Ces dernières sont cependant les principales attendues sur ces postes.
- La **perpétuelle**, comme dans toutes les industries, est régulièrement proposée dans l'offre de formation agroalimentaire mais peine à trouver des candidats.
- Les formations tertiaires sont majoritairement portées par les **compétences commerciales** qui représentent $\frac{2}{3}$ des thématiques identifiées. Les **métiers des achats ne sont que très peu représentés** alors qu'ils sont soumis à des évolutions réglementaires et à de nouveaux enjeux importants.
- Les formations langues et informatique ne sont que peu mobilisées. Les IAA cherchent cependant à développer la **sensibilité digitale** de tous les collaborateurs par des parcours adaptés associant l'informatique professionnelle à une utilisation dans le quotidien personnel des salariés pour réduire la fracture numérique.
- Les formations de direction générale ne sont que très peu portées par les organismes, le public cible n'étant que peu bénéficiaire de formations comme vu ci-dessus.



Ces formations proposées par les organismes de formation permettent, dans plus de 85% des projets, de s'intégrer dans un parcours de formation diplômant.



Top 10 des diplômes / certifications les plus représentées :

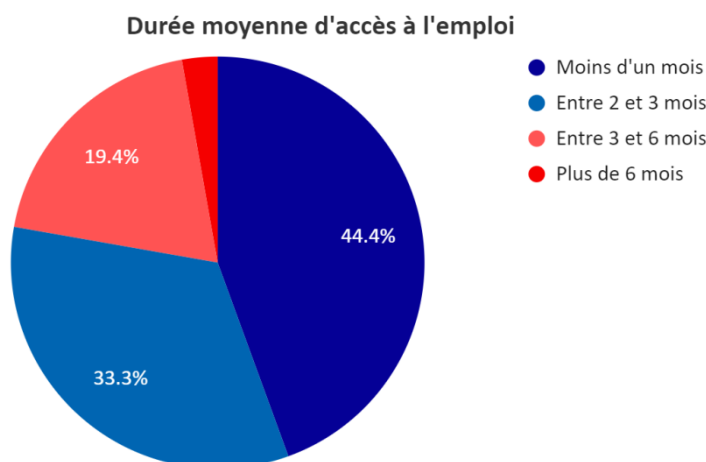


Les principales formations agroalimentaires préparent à des métiers qui peuvent s'exercer aussi bien au sein de structures artisanales qu'au sein de sites de production d'envergure industrielle (bouchers, boulangers..). Cependant les formations diplômantes ou certifiantes dédiées aux besoins des IAA, et notamment aux compétences industrielles, sont « noyées » dans le volume global des formations alimentaires où l'artisanat est très présent. Cette réalité ne se rencontre pas pour les formations supérieures (type ingénieur) pour lesquelles les spécificités des IAA sont bien identifiées avec des diplômes dédiés.

On observe un nombre élevé de formations préparant au métier de conducteur d'installation, métier sur lequel se concentrent les besoins en recrutement. Cependant les organismes de formation peinent à recruter les apprenants sur ce type d'action.

Les entreprises du secteur agroalimentaire doivent donc encore renforcer les partenariats avec les organismes de formation pour développer l'offre de formation qui leur est dédiée et ainsi sourcer leurs futurs collaborateurs.

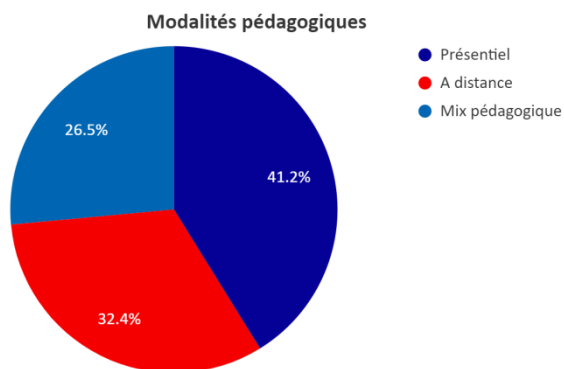
Cette diversité des solutions de formation permet aux apprenants un accès très rapide à l'emploi



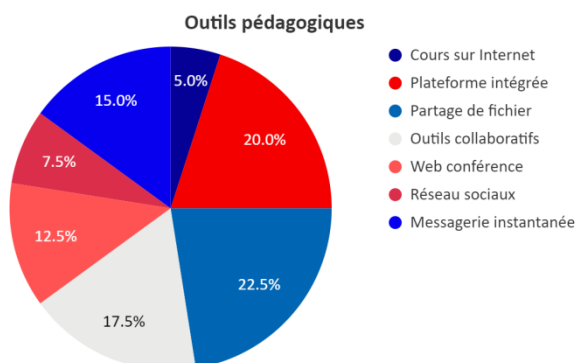
- Une grande partie des apprenants étant des collaborateurs en formation continue ou en projet de recrutement (via des actions de formation portées par Pôle emploi), ils sont déjà en contact avec les recruteurs ce qui permet une prise de poste ou un retour en poste immédiat
- Les partenariats représentant 16% des sources de recrutement des entreprises dans un marché pénurique, les stagiaires sortant de formation sont en poste pour 98% d'entre eux dans les 6 mois

... qui évoluent dans leur pratiques et organisation

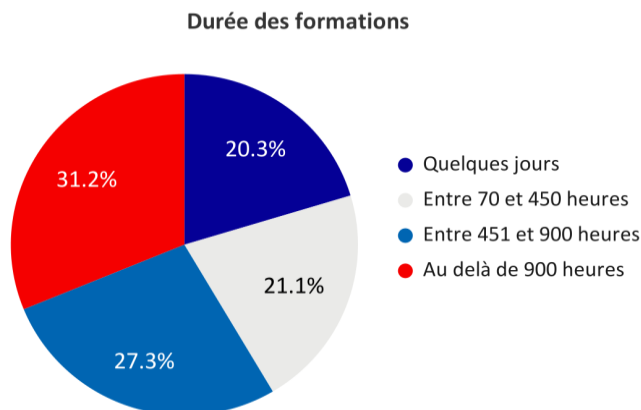
Depuis la crise sanitaire, les organismes de formation ont également développé de nouvelles modalités pédagogiques intégrant **plus de distanciel** dans les solutions de formation. La majorité des formations reste aujourd'hui sur une animation en présentiel mais le **blended-learning est en plein développement** (mix pédagogique entre le présentiel et le distanciel). Les organismes de formation sont en effet conscients que l'accessibilité géographique à la formation peut être un grand frein pour les stagiaires.



Ils développent donc de nombreux **outils pédagogiques digitaux** pour répondre aux besoins des territoires. Cette évolution numérique doit être accompagnée pour réduire la fracture numérique de tous les bénéficiaires de formation (initiale et continue).

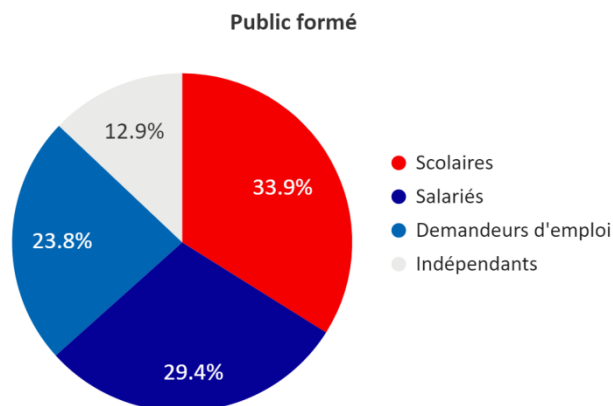


La durée des formations est extrêmement variée en fonction des organismes et des thématiques de formation.



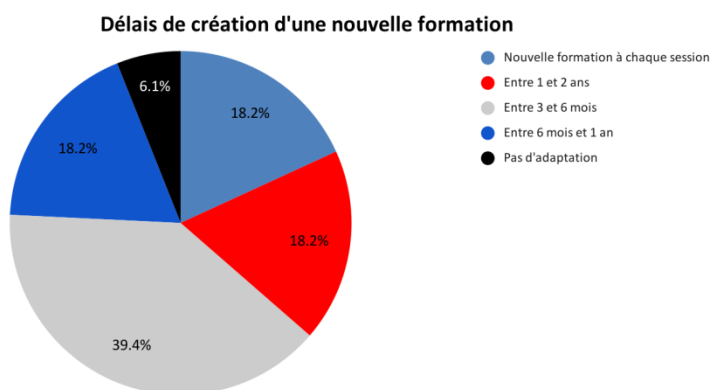
On note cependant que les formations proposées sont essentiellement des **formations longues** :

- Plus de la moitié des formations dépassent les 450 h (31% sont au-delà des formations de 900h). Ces formations longues sont notamment liées aux formations pour le public scolaire qui représente $\frac{1}{3}$ des bénéficiaires des formations. Elles ont des contraintes de durée dans les référentiels définis.
- Les formations courtes ne représentent en effet que 20% de l'offre de formation

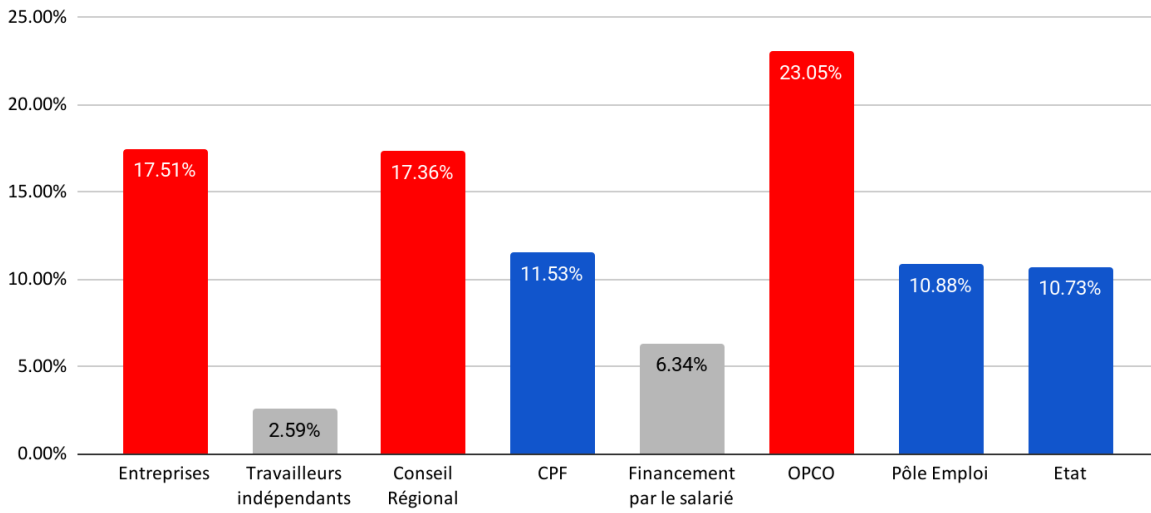


Les $\frac{2}{3}$ des publics sont donc des personnes en poste (salarié ou indépendant) ou en recherche d'emploi qui sont confrontées aux **contraintes de disponibilités**. Ces dernières ne pouvant plus libérer facilement les collaborateurs, les référentiels de formation doivent être revus pour s'adapter aux besoins d'organisation.

Le marché de la formation, comme d'autres, est soumis à la concurrence et les organismes de formation doivent, en plus de faire évoluer leurs pratiques, proposer une offre de formation répondant aux besoins des entreprises. Sur l'échantillon observé, 94% des organismes de formation développent de nouvelles actions, pour 18% d'entre eux, le font en continue et pour quasiment 40% sur des délais très courts de 3 à 6 mois.



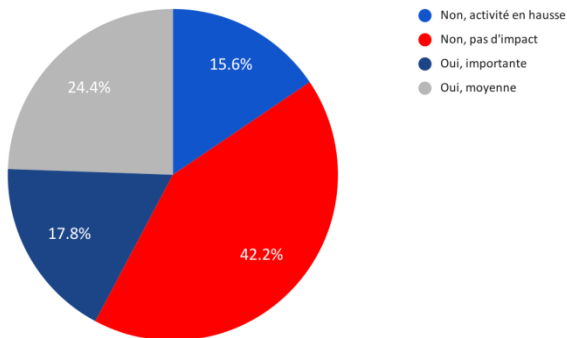
Principaux financeurs des organismes



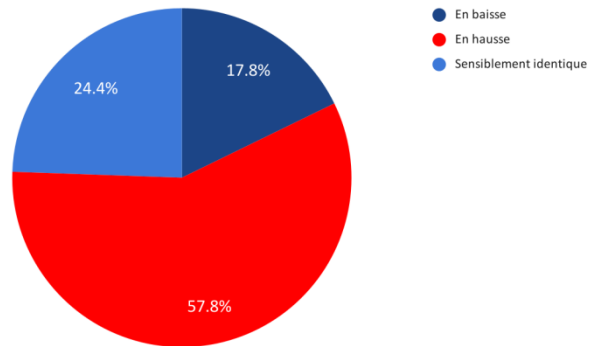
Sur le panel d'organismes de formation répondants, les principaux financeurs, de manière structurelle, sont les OPCO et les Conseils Régionaux, on observe également une part significative de financement directement versée par les entreprises.

Au global, environ 58% des organismes de formation interrogés n'ont pas connu de diminution de leur nombre d'apprenants durant la crise de la COVID-19, c'est d'ailleurs sur un volume identique que ces mêmes organismes déclarent une hausse de leur activité.

Impact de la crise sanitaire sur le nombre d'apprenants



Activité septembre 2021, par rapport à 2019



... qui lancent des innovations de proximité

Les CQP, une solution promue par les entreprises

Les CQP (certificat de Qualification Professionnelle) des branches professionnelles du périmètre d'OCAPIAT sont pour la plupart inscrits au RNCP ou au Répertoire spécifique, ce qui permet :

- d'acquérir les blocs de compétences composant le CQP, indépendamment les uns des autres
- de rendre la formation éligible à plusieurs dispositifs de financement
- au salarié, de pouvoir mobiliser son CPF (Compte Personnel de Formation) s'il le souhaite

Le secteur agroalimentaire mobilise également les CQP transverses, communs aux différentes branches des Industries et Coopératives Agro-Alimentaire (lait, biscuits, pâtisserie industrielle, conserve, lait, boissons, charcuterie, semences, viandes...). Certains CQP ont été créés en fonction du process de fabrication, notamment pour des environnements produits très spécifiques (contrainte technologique...)

Les entreprises témoignent également que si le contenu intéresse fortement les entreprises, la prise en charge des financements n'est pas simple.

Le contrat de professionnalisation expérimental

Porté, entre-autres par l'OCAPIAT, le contrat de professionnalisation expérimental, vise l'acquisition de compétences définies par l'employeur et l'OPCO (OPérateur de Compétences), en accord avec le salarié. Il permet aux personnes éloignées de l'emploi de s'insérer plus rapidement et aux entreprises d'intégrer définitivement des personnes formées au plus près de leurs besoins réels dans un marché de pénurie de candidats qualifiés.

La principale caractéristique de ce contrat porte sur la finalité d'acquérir des compétences opérationnelles sans obligation d'obtenir une qualification ou une certification.

Ce contrat a pour avantages, d'apporter plus de flexibilité qu'un contrat de professionnalisation classique certifiant et permet de prendre en considération un cadre de situations plus large avec la possibilité de former à un poste qui n'est pas nécessairement en adéquation avec une certification existante dans une temporalité définie par l'entreprise.

Le contrat de professionnalisation expérimental peut être réalisé en tout ou partie en formation en situation de travail (FEST).

Le Pass IFRIA, pour favoriser une vision globale des IAA

Depuis 2005, les Pass IFRIA sont des outils éprouvés et flexibles, à mobiliser pour la gestion prévisionnelle des emplois et de des compétences dans le cadre de démarches individualisées de gestion des parcours professionnels des salariés, nouvellement intégrés comme expérimentés.

Suivi et régulé au national, chaque Pass IFRIA comporte :

- Des connaissances spécifiques aux métiers (Conduite de machines, technologies de transformation, perpétuelle de 1er niveau, animation d'équipe...)
- Une culture générale de l'industrie alimentaire (Qualité, hygiène, sécurité, ergonomie, compréhension de l'entreprise, communication...)
- La formation au poste (les bons gestes et les bonnes postures, les capacités propres aux métiers, les savoir-faire professionnels, la gestion de la cadence...). Par exemple l'IFRIA Ouest permet aux entreprises de bénéficier d'un financement pour la mise en place d'une modalité pédagogique AFEST et assure l'encadrement du projet.
- Des apports terrain pour la cohésion d'équipe (Communication, compréhension des enjeux du changement, confiance en soi, gestion des conflits...)

Les objectifs sont :

- Recruter et fidéliser de nouveaux collaborateurs en s'appuyant sur un dispositif efficace de formation et d'intégration
- Développer les capacités pratiques sur un métier de transformation de produits alimentaires
- Acquérir des connaissances théoriques nécessaires à la compréhension du travail et à la mise en œuvre de comportements adaptés à l'industrie agroalimentaire (Qualité, hygiène, sécurité sanitaire, environnement, produit/process, sécurité et ergonomie, comprendre l'entreprise, communication professionnelle, initiation à l'économie d'entreprise)
- Développer l'employabilité des stagiaires, développer les compétences et la polyvalence
- Organiser la transmission des savoir-faire et transmettre les compétences

Le dispositif OTIA, pour reconnaître l'expérience des opérateurs de production

Le titulaire d'une certification OTIA (Opérateur de Transformation en Industrie Alimentaire) est chargé de transformer les matières premières en produits destinés à l'alimentation. Ce métier est présent dans toutes les industries agroalimentaires et il intéresse toutes les filières : viande, poissons et produits de la mer, lait, biscuits, plats cuisinés, frais ou conserve, boissons etc...

Des formations initiales existent pour intégrer cette formation mais la certification a été également réfléchi pour permettre à des collaborateurs des IAA de valider leur expérience et compétences avec notamment l'intégration dans une démarche de VAE (Validation des Acquis de l'Expérience)

En Bretagne notamment, une solution « simplifiée » est proposée aux collaborateurs agro en poste. La démarche initiée est la suivante :

- La certification passe par une première demi-journée en salle présentant le dispositif et une évaluation individuelle des collaborateurs.
- Environ 3 semaines après, sur ligne de production, une observation d'une heure est suffisante pour valider les compétences des salariés.

Ce dispositif est apprécié par les entreprises agroalimentaires et des mises en œuvre ont lieu sur le territoire français, notamment dans les régions Nouvelle Aquitaine et PACA Sud.

Elle a l'avantage de reconnaître les compétences et de sécuriser les parcours individuels tout en s'adaptant aux freins des collaborateurs (peur de l'évaluation, complexité des dossiers...) et des contraintes des entreprises

AFPR : la formation pour une intégration pérenne

Il est désormais évident pour les entreprises que les méthodes de recrutement connaissent une vraie révolution. La crise sanitaire a sans aucun doute accéléré ce phénomène, mais au sein des agences Pôle emploi, les outils étaient déjà présents pour assister les entreprises.

L'AFPR, action de formation préalable au recrutement existe depuis longtemps mais a connu un bon dans les IAA ces dernières années. Cet outil est très efficace pour

- les demandeurs d'emploi ayant besoin d'un peu de temps pour s'adapter à un poste et de développer de nouvelles compétences.
- les entreprises qui ont des besoins de recrutement fort, avec une capacité à former pendant la période d'intégration

Chaque période de recrutement, qu'elle soit chronique ou saisonnière, est synonyme de coût et de temps consacré à cet objectif.

Le pass industries

Sur un même territoire, les entreprises industrielles rencontrent souvent des problématiques de recrutement similaires, comme peu de candidats avec une expérience industrielle ou peu de candidats motivés par le secteur. Le PASS Industries est une démarche d'accompagnement construite avec les entreprises pour engager des solutions concrètes et adaptées.

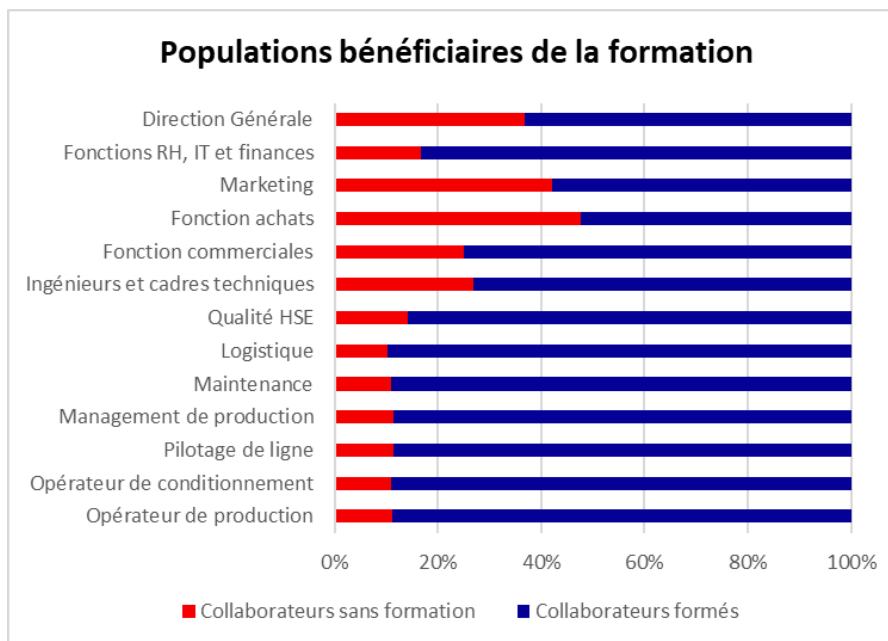
PASS Industries est une démarche territoriale innovante qui a été expérimentée de 2018 à 2021, sur les régions Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Hauts-de-France et Grand Est. Elle réunit les entreprises industrielles d'un même bassin ainsi que les acteurs de l'emploi et de la formation. L'objectif est de construire ensemble des réponses aux problématiques d'emploi du territoire de façon coordonnée, sur-mesure, au plus près des besoins des entreprises. Un bassin d'emploi est une zone géographique où la plupart de la population habite et travaille. 11 secteurs industriels ont été concernés dont l'Agro-Alimentaire.

PASS Industries s'appuie sur la mise en évidence de 30 compétences communes à 9 secteurs d'activité pour les métiers de la production et de la perpétuelle. Cette approche par les compétences, et non plus par les métiers, ouvre de nouvelles perspectives en matière de recrutement et de formation avec notamment des actions telles que :

- 10 événements emploi-formation mis en place.
- 600 profils (demandeurs d'emploi, personne en reconversion, publics éloignés de l'emploi) mis en relation.

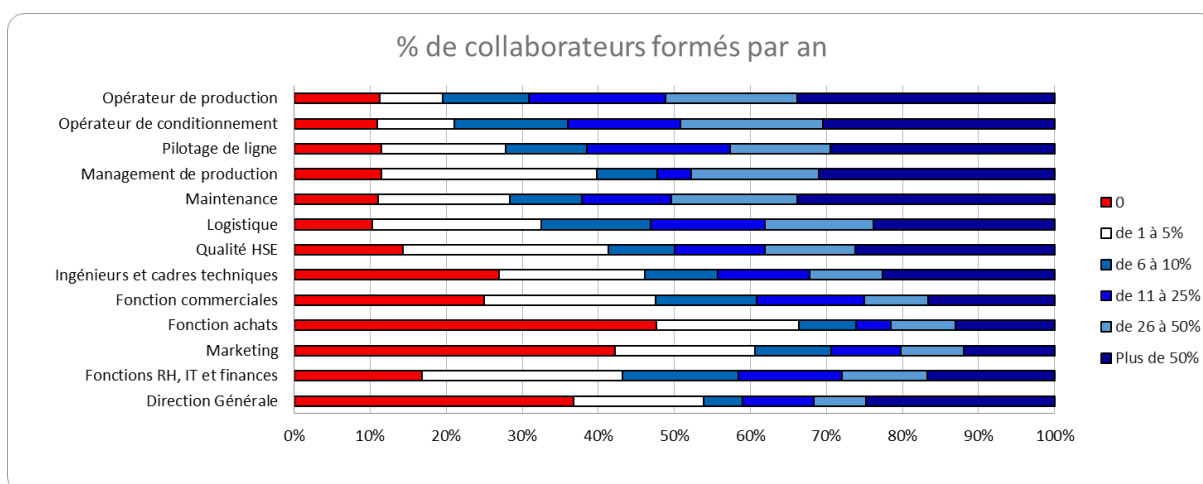
La formation comme soutien au développement

Les entreprises sont très soucieuses du développement des compétences de leurs collaborateurs. **79% des salariés** des IAA répondant au questionnaire Dictia ont bénéficié d'une formation sur les 12 derniers mois.



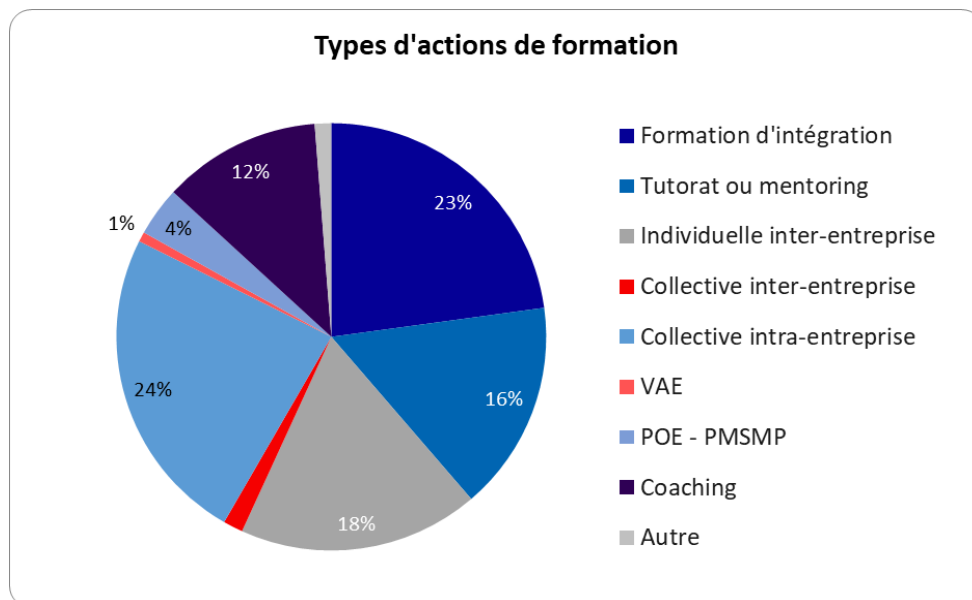
Cette proportion varie cependant selon les métiers :

- les **populations de production** sont particulièrement concernées par les actions de formation avec près de **90% des équipes formées**
- les **fonctions support à la production** suivent la même dynamique avec près de **85% des personnes formées**
- ce chiffre baisse à **68% pour les fonctions tertiaires** avec des inégalités fortes notamment pour les fonctions achats dont seulement 52% des équipes ont bénéficiés de formation, 58% des équipes commerciales contre 86% des fonctions RH, IT et finances.
- les **fonctions de direction générale** sont proportionnellement les plus mal loties car seulement **63% des personnes ont bénéficié de formation** sur les 12 derniers mois



Les entreprises disposent de solutions de formation variées pour accompagner ces formations.

- les **solutions internes (intégration, tutorat et mentoring) représentent 1/3 des actions de formation**. Elles sont souvent privilégiées de par la flexibilité logistique qu'elles représentent et les coûts réduits pour les structures. L'intégration est notamment une étape clef dans les parcours des collaborateurs de l'agroalimentaire : une grande partie des compétences techniques sur le poste est portée par ces 1ères semaines dans les entreprises
- pour les formations externalisées, **l'inter-entreprise est privilégié pour les actions individuelles et l'intra pour le collectif** comme dans beaucoup de secteurs industriels
- les actions de coaching représentent une proportion assez importante des actions de formations proposées. Ces solutions sont notamment proposées aux managers, sans privilégier les niveaux hiérarchiques supérieurs, les encadrants de proximité développant également leurs compétences via cette solution.
- la VAE n'est que très peu présente dans les actions de formation mobilisées. Les projets de VAE collective sont quasiment inexistantes auprès des entreprises interrogées.



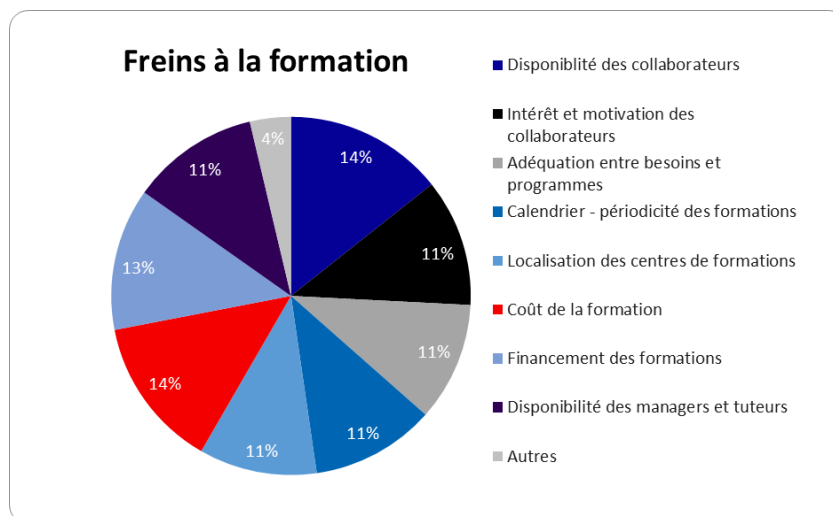
L'agroalimentaire a développé des **formations d'intégration très complètes**. La réglementation (notamment hygiène et sécurité) et la technicité des métiers ont nécessité le développement de réels parcours de formation interne,

- structurés au niveau des **connaissances et compétences à acquérir dans le temps**,
- privilégiant l'**apprentissage terrain**, sur les postes de travail,
- accompagnés par des équipes internes de **tuteurs ou mentors**,
- encadrés par des **points d'étape réguliers** avec l'encadrement de proximité.

Cette expertise de la formation interne n'est cependant pas conscientisée : les entreprises ne valorisent pas ces actions dans leur marketing RH et les collaborateurs n'ont pas conscience de la valeur ajoutée de ces formations dans leur développement professionnel, les branches ne valorisent que très peu ces actions dans les certifications.

Les entreprises identifient plusieurs difficultés⁸ pour proposer plus de formations aux collaborateurs :

- 26,4% à des **problématiques financières** (coûts et financement des formations)
- 25,8% à des **indisponibilités des équipes** (collaborateurs, managers et tuteurs)
- 21,8% à des **contraintes logistiques** (localisation des centres de formation, calendrier et périodicité des formations)

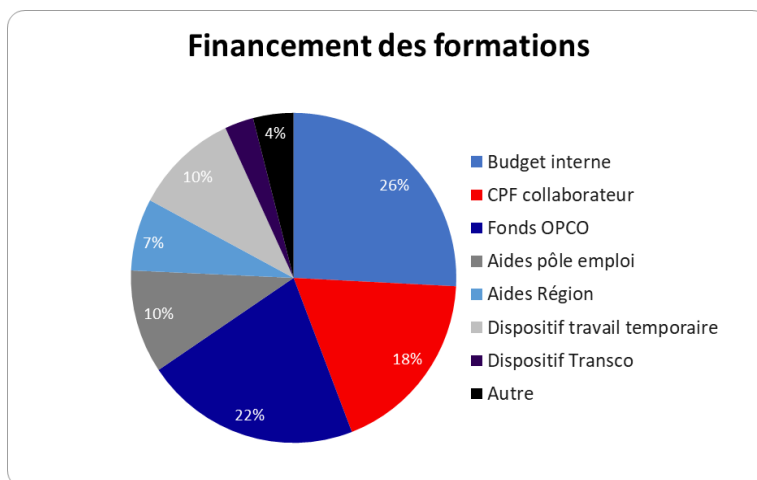


Global	problématiques financières	indisponibilités des équipes	contraintes logistiques
Global	26,4%	25,8%	21,8%
Auvergne - Rhône - Alpes	25,97%	27,27%	19,48%
Bourgogne - Franche Comté	26,81%	25,36%	21,01%
Bretagne	30,21%	28,13%	19,79%
Centre Val de Loire	26,32%	29,82%	19,30%
IDF	24,49%	22,45%	23,47%
Normandie	23,33%	26,67%	25,56%
Nouvelle - Aquitaine	28,57%	21,43%	24,49%
Sud - Paca	27,08%	25%	22,22%

Les entreprises interrogées sur Dictia ne révèlent pas de problématique spécifique sur le contenu des formations. Seules 10% d'entre elles identifient des problématiques sur l'adéquation des programmes de formation, aux besoins qu'elles rencontrent. Nos échanges en interview ont même identifié la capacité d'adaptation des organismes de formation comme un élément fort des partenariats développés avec les prestataires.

⁸ CF – Annexe 7 - détail des freins à la formation par région

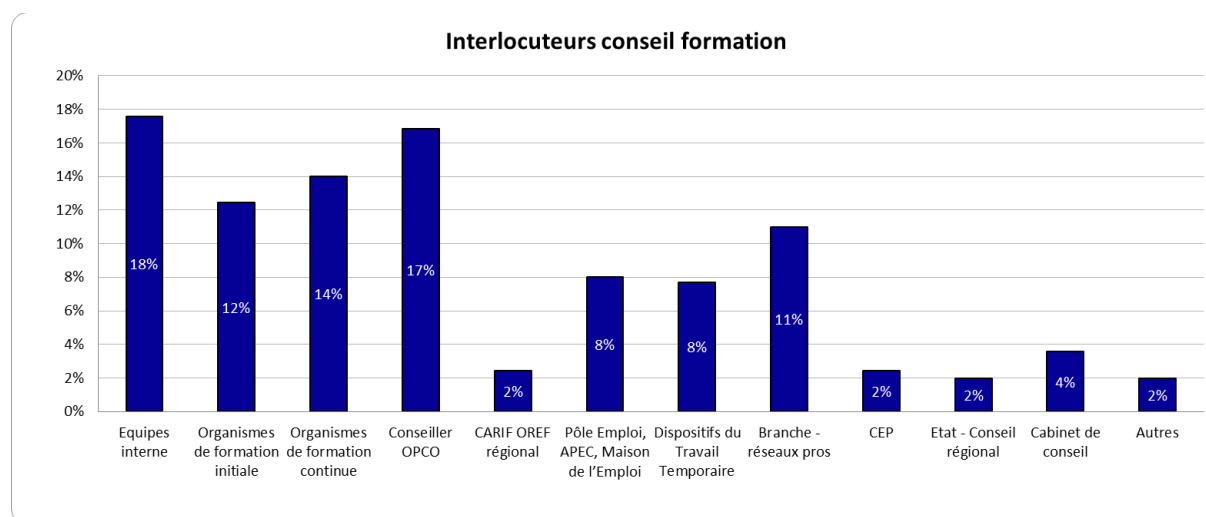
La question du financement des formations reste donc centrale dans les politiques RH des entreprises agroalimentaires. Pour leur plan de développement des compétences, les IAA ont souvent des ingénieries financières complexes, intégrant plusieurs sources :



- Le 1er levier de financement reste les **fonds internes** de l'entreprise
- Les **OPCO** sont également souvent mobilisés. L'OCAPIAT est le principal financeur avant AKTO pour les publics en intérim. Cependant les conditions d'accessibilité aux différents dispositifs et notamment les conditions d'effectifs limitent la mobilisation des solutions portées par les OPCO.
- Comme dans les différents secteurs, les IAA encouragent les collaborateurs à utiliser leur **CPF** mais, comme ailleurs, les populations ouvriers et employés mobilisent moins cette solution que les techniciens, agents de maîtrise et cadres de la profession.
- Les fonds publics sont également utilisés avec une proportion forte des aides Pôle Emploi pour l'embauche de nouveaux collaborateurs

Il est intéressant de noter que les sollicitations des financements diffèrent fortement d'une région à l'autre⁹. La région Nouvelle Aquitaine réussit notamment à diminuer les écarts entre les différentes sources en combinant plusieurs financements.

La question de la formation étant cruciale, pour accompagner le développement de leur activité mais également pour suivre les évolutions des métiers, les IAA n'hésitent pas à s'entourer d'acteurs experts sur ces sujets d'ingénierie pédagogique et financière.



Ces dernières **privilégient donc les échanges avec les organismes de formation**¹⁰ pour ¼ des sujets à traiter, puis le travail de leurs **équipes internes** et leur **conseiller OPCO de proximité** (notamment sur les questions de financements des formations).

⁹ CF – Annexe 8 - détail des sollicitations de financements de formation par région

¹⁰ CF - Annexe 9 – interlocuteurs conseil sur la formation selon région

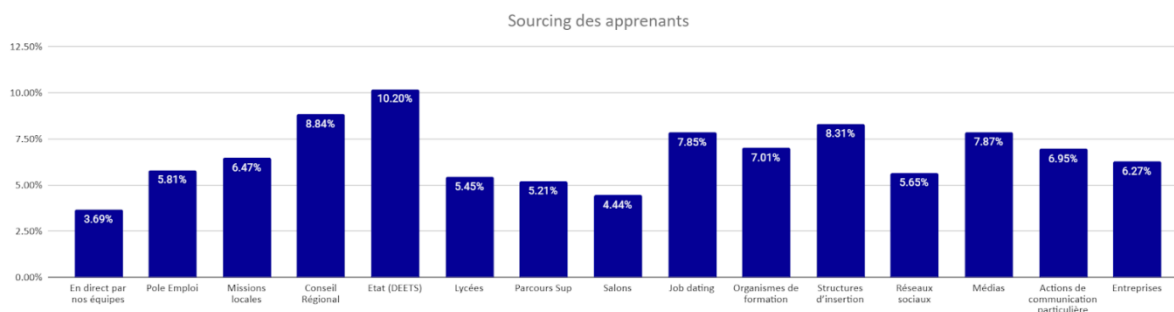
Les branches et réseaux professionnels (dont le **réseau des ARIA**) sont des acteurs importants pour les questions collectives notamment, et cela quelle que soit la région.

Cependant les interlocuteurs sont nombreux sur les questions d'emploi et de formation, ce qui les rend difficiles à identifier pour les entreprises (en particuliers les petites structures).

L'organisation des fonds, les interlocuteurs à solliciter, les conditions d'éligibilité, les possibilités de financement... sont des sujets extrêmement complexes pour les entreprises et notamment les TPE. Toutes les entreprises répondantes à l'enquête nous ont alertés sur **l'opacité des solutions de financement et des acteurs à mobiliser**. C'est aujourd'hui un point crucial pour le développement de la formation professionnelle au sein des IAA.

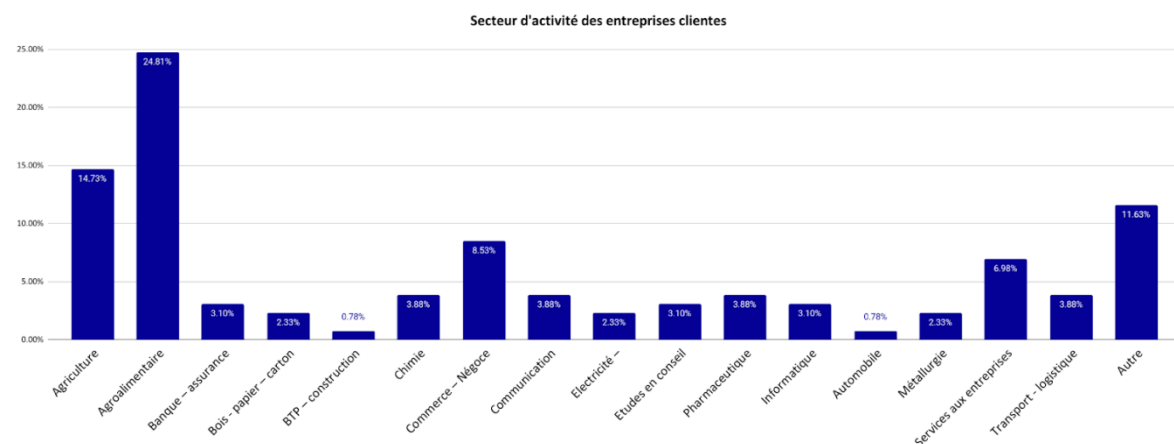
Le recrutement des apprenants

Comme les entreprises, les organismes de formation éprouvent des difficultés à recruter des apprenants pour les publics scolaires et en reconversion. La dynamique est plus facile pour les collaborateurs des IAA qui sont orientés vers les organismes par leur entreprise. Pour être visible, les organismes de formation multiplient les canaux de visibilité, les partenariats avec les acteurs de l'emploi et les modalités de recrutement.



- Les organismes de formation ont notamment développé de nombreux **partenariats avec les acteurs de l'emploi** (Pôle Emploi, Apec, Missions locales, Régions et les autres services de l'Etat...) qui représentent 40% de leurs solutions de sourcing de nouveaux apprenants
- Les candidats en **poursuite d'études** sont également des cibles privilégiées pour le recrutement des organismes de formation agroalimentaire
- Par ailleurs, un tiers des moyens (humains et matériels) engagés par les organismes de formation reste l'**événementiel de proximité** adapté au public cible (jobdating, salons emploi et salons de l'étudiant, présence sur les réseaux sociaux, stratégie de marketing et de communication cible...)

Les organismes de formation participant à l'enquête délivrent majoritairement des formations auprès d'un public cible agroalimentaire. Cependant ils ne se limitent pas à ce seul secteur pour 56% d'entre eux. Les formations "techniques", pour les populations de production, font cependant figure d'exception, restant majoritairement dédiées à l'agroalimentaire.



Cette **diversité des secteurs bénéficiaires** permet de **mutualiser les sessions de formation** pour éviter notamment les problématiques de disponibilités des stagiaires évoquées ci-dessus. Cette réalité est particulièrement marquée sur les zones géographiques à forte saisonnalité (secteur des fruits et légumes, traiteur...). Ces formations interprofessionnelles amènent une concurrence entre les secteurs d'activité, notamment pour les formations initiales en alternance. Ce faible volume de stagiaires en formation engendre un marché de l'emploi très favorable aux candidats qui pourront choisir leur secteur, leur entreprise dès leur début de carrière.

Préconisations d'un plan d'actions "compétences agroalimentaires"

L'étude menée nous permet de poser des constats encourageants pour le secteur d'activité :

- L'industrie IAA est considérée comme étant un **secteur d'activité économiquement pérenne**. Quand bien même des évolutions conjoncturelles ou à long terme toucheront les différentes branches qui la composent, les besoins des consommateurs sont durables.
- L'IAA bénéficie du soutien de l'Etat pour innover (BPI France), exporter, faire face aux difficultés conjoncturelles.
- Les IAA font preuve d'**agilité et d'adaptation** aux besoins des consommateurs. Elles n'agissent pas uniquement sous la contrainte réglementaire mais impulsent au contraire une réelle dynamique autour du **bien manger** à travers les produits commercialisés.
- Cette démarche de recherche permanente induit également un **fort niveau de résilience** au niveau de l'organisation des entreprises, tant en volume de recrutement (pour la production et la logistique par exemple) que dans le renforcement et la mise en place de nouveaux métiers.
- L'IAA couvre un **panel de métiers large**, couvrant de nombreuses fonctions support et opérationnelles de l'industrie, pour lesquelles des parcours de mobilité sont possibles.
- Les branches offrent des **champs d'application très variés**, des typologies d'organisation diverses, des niveaux technologiques différents où chacun peut trouver un intérêt.
- C'est pourquoi **le secteur forme beaucoup** en établissant des partenariats avec des organismes de formation initiale et continue, notamment lorsqu'il s'agit de capitaliser sur la main d'œuvre disponible sur un territoire.
- L'offre de formations répond à la demande des entreprises en termes de contenus et les organismes de formation font preuve de flexibilité pour animer les sessions dans le format souhaité par l'entreprise.
- Les **parcours d'intégration** des collaborateurs sont **mûrement pensés** pour prendre en compte toutes les contraintes sécuritaires et réglementaires et ainsi inculquer d'emblée les bonnes pratiques.

...mais de mettre également en exergue des axes de travail autour de la compétence et de son développement au sein des entreprises.

- Les IAA sont très dépendantes de leur environnement (aléas de la production agricole, conjoncture géopolitique et économique) et doit sans cesse **faire face à des injonctions contradictoires** de produire local, meilleur pour la santé avec des moyens peu évolutifs voire restreints qui impactent leurs marges (coûts de l'énergie, des matières premières...) et rendent peu prioritaires le travail sur les ressources humaines et les compétences
- Le secteur d'activité n'est **pas connu et reconnu par le grand public dans toutes les opportunités qu'il propose**. Il ne valorise que peu ses atouts et peine à imposer dans les esprits une image favorable et engageante, au même titre que d'autres industries plus attractives (aéronautique, cosmétique, pharmaceutique...)
- Toutes les entreprises de l'IAA n'ont **pas le même niveau de maturité** tant sur le plan organisationnel, technologique, RH. Ainsi l'investissement technologique n'est par exemple pas possible pour certaines entreprises dont la marge bénéficiaire est faible. Des écarts croissants s'installent avec des entreprises de plus grande envergure ayant accru leur avance technologique.
- La **ligne managériale dans les entreprises de l'IAA est peu développée** et ne permet pas de jouer le rôle d'intermédiaire RH de proximité
- La **gestion des compétences est envisagée à court terme**, dans un mode plutôt réactif (aux crises, aux urgences) et non dans une perspective plus longue permettant d'évaluer précisément les besoins en ressources, d'envisager des parcours d'évolution interne et la transmission des compétences
- Les seniors qui constituent à plus de 40% l'effectif de la production n'ont **pas de perspectives de mobilité ou de reclassement professionnel** si leur situation le nécessite
- Or **l'usure professionnelle et les TMS touchent le secteur d'activité** et peuvent conduire les collaborateurs à envisager un nouveau projet professionnel
- Enfin, **l'offre de formation reste très concentrée sur le moment de la prise de poste**. Les formats et les durées proposées au cours de la carrière professionnelle ne sont pas adaptés aux contraintes opérationnelles.

Dans une perspective de projection à horizon 2030, les enjeux autour de la compétence sont forts :

- **Recruter des volumes conséquents de collaborateurs en production** dans un contexte d'emploi tendu voire pénurique sur certains territoires
- **Attirer les profils** qui constituent des compétences clefs pour la croissance de l'entreprise : perpétuelle, commercial, R&D, IT.
- **Maintenir dans l'emploi et les entreprises** des profils experts qui peuvent transmettre leurs compétences en interne

Pour répondre à ces enjeux, nous avons imaginé plusieurs angles d'approche.

Développer l'attractivité du secteur...

Les entreprises et organismes de formation peinent à recruter de nouveaux profils. Le secteur sait former ses futurs collaborateurs mais n'arrive pas aujourd'hui à développer une **marque filière forte** qui attire et fidélise les compétences. Il est vrai que par le passé, les entreprises agroalimentaires ont été frileuses aux relations presse, car le secteur a trop souvent été associé à certains scandales ou dysfonctionnements.

La réalité de l'environnement agroalimentaire, des parcours de formation, des passerelles métiers qui existent... sont méconnues ou mal connus du grand public. A l'instar d'autres secteurs comme le bâtiment et les travaux publics, la métallurgie, l'agriculture... l'agroalimentaire doit travailler sa **marque employeur pour attirer de nouveaux talents**.

L'enjeu de ce projet de marque filière agroalimentaire est de préparer les besoins des entreprises dans les années à venir. Elle doit permettre de :

- faire connaître le secteur qui est plutôt discret par rapport à d'autres environnements plus identifiés dans la presse
- faire découvrir la palette des métiers existant dans les entreprises
- partager une culture commune des IAA sur les opportunités de carrière et de formation
- promouvoir les parcours professionnels et les passerelles métiers

Il est important de noter que sur ce type de projet, les délais pour voir les 1ers retours sont très variés et dépendent des publics visés :

Engager des actions pour les publics disponibles à court terme

Les **demandeurs d'emploi**, les **salariés d'autres secteurs en reconversion**, les **publics éloignés de l'emploi**, les **jeunes en formation dans d'autres secteurs** sont des interlocuteurs dédiés mais ils sont malheureusement peu nombreux à être disponibles) Par ailleurs, la difficulté de la communication auprès de ces publics est de **cibler des interlocuteurs diffus**.

Une solution pour déployer une marque filière rapidement serait de travailler sur la promotion de l'agroalimentaire auprès des **prescripteurs de l'emploi et de la formation** (conseillers Pôle Emploi / Apec / Missions locales, Responsables de formation, CEP...). Ces derniers peuvent informer et orienter des personnes en réflexion professionnelle et diffuser l'information auprès des bénéficiaires finaux.

L'embauche de publics disponibles à court terme, est une priorité pour les entreprises, les demandeurs d'emploi, les salariés en reconversion d'autres secteurs, les publics éloignés de l'emploi, les jeunes en formation dans d'autres secteurs sont des publics très difficilement mobilisables, les prescripteurs de l'emploi éprouvent également de très grands difficultés à orienter ces personnes vers le secteur agroalimentaire.

Le secteur doit élargir ses partenariats avec **d'autres prescripteurs** socio-économiques comme par exemple un rapprochement avec France Travail, sorte de guichet unique d'accompagnement vers l'emploi ou cibler les associations d'aide aux migrants ou encore le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS).

Repenser l'approche senior

L'âge de la retraite reculant, les conditions d'emploi évoluant, l'engagement RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) des entreprises se développant, la réflexion sur le **maintien dans l'emploi des seniors** doit se poser de plus en plus dans les IAA. Les multiples passerelles métiers, les besoins de maintien de la connaissance et de la compétence dans l'entreprise, l'expertise portée par des formations en interne... sont autant de leviers possibles pour les seniors.

La grande majorité des accords d'entreprises pour les seniors repose sur des dispositifs de fin de carrière, de réduction d'emploi... Face aux besoins de main d'œuvre qui s'annonce, les IAA doivent repenser cette approche pour permettre aux seniors de rester dans l'emploi :

- réflexion sur l'adaptation des postes de travail
- mobilité interne avec les multiples passerelles métiers qui sont ouvertes¹¹
- mentorat de profils juniors
- développement de compétences de tuteur et de formateur interne avec des parcours OCAPAT
- ...

¹¹ Cf Annexe 4 – Passerelles métiers

Investir dans les publics d'avenir

A **moyen terme**, les publics en **alternance**, les **collégiens et les lycéens**... sont des publics cibles pour l'agroalimentaire. Il s'agit avant tout de valoriser les actions compétences et formation déjà présentes dans le secteur qui ne sont que peu connues par le grand public. Pour toucher et sensibiliser ces publics, les ARIA font des interventions auprès des scolaires, des prescripteurs, les demandeurs d'emploi.

L'étude « Dessine-moi l'entreprise agroalimentaire de demain¹² » indique notamment que près de 2 étudiants sur 3 interrogés lors de cette enquête ont une image négative des IAA, en lien avec leur vision des moyennes et grandes entreprises ou à une méconnaissance de la réalité du secteur. Pour ces jeunes, il faut des perspectives professionnelles claires pour les attirer vers les parcours de formation en agroalimentaire.

Il est donc essentiel que le secteur face un point sur sa réflexion GEPP, accompagne les entreprises dans leur réflexion de « valeur employeur » pour apporter des promesses RH et management fortes. Cela permettrait de répondre aux attentes de 84,17% des interrogés de cette même étude qui apprécieraient **d'avoir plus facilement accès à des informations sur le quotidien des métiers, les enjeux, les carrières, les conditions de travail, l'ambiance, le fonctionnement interne des IAA.**

Les jeunes sont de plus en plus en quête de sens dans le choix de leur avenir professionnel. **Les IAA sont au cœur des enjeux sociétaux de l'alimentation¹³ et peuvent proposer des perspectives de carrière, une employabilité et des transformations durables de la société** (environnementale, sociétale...). Elles ont donc des leviers d'attractivité forts pour les jeunes générations. Il est également important d'engager une information durable auprès des jeunes en intégrant dès le primaire, des actions sur le bien manger, la découverte d'une production et d'une transformation locale des produits...

Cependant les retombées des actions de promotion et de découverte d'un secteur auprès de ces interlocuteurs ne se voit qu'à horizon 3 / 4 ans.

Faire et surtout faire-savoir, l'enjeu RH d'une politique filière

Dans un contexte de **concurrence intersectorielle** importante, avec une multiplicité d'acteurs engagés dans la promotion de l'agroalimentaire, cette future marque sectorielle doit proposer un **message commun** pour communiquer sur l'ensemble des opportunités proposées et ainsi faire connaître la réalité du secteur d'activité, le valoriser et le différencier.

Cette marque commune devra donc se décliner en :

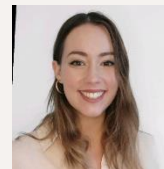
- marque filière pour les prescripteurs de l'emploi qui seront demain des ambassadeurs de l'agroalimentaire
- marque filière pour les publics en alternance : que ce soit pour les publics déjà en formation ou pour les futurs alternants. Le secteur d'activité de l'entreprise où il fait son alternance est souvent le secteur dans lequel il prendra son 1er poste après formation
- marque filière pour les collégiens, lycéens afin d'anticiper le recrutement de futurs stagiaires en formation initiale, alternance et futurs collaborateurs
- marque filière senior pour accompagner les collaborateurs qui souhaitent impulser une nouvelle dynamique à leur fin de carrière ou changer d'environnement professionnel suite à de l'usure sur leur précédent poste
- marque filière publics éloignés de l'emploi qui nécessite des partenariats avec des structures d'insertion

¹² Cf Etude « Dessine-moi l'entreprise agroalimentaire de demain ! Quels leviers pour attirer étudiants Agro vers les IAA » ManagerIA et Wonderfoodjob.com

¹³ Cf les orientations du PIA 4 – Présentation de la stratégie d'accélération « Alimentation durable et favorable à la santé »

Le mot de l'expert, Marlène Legay

Psychologue du travail de formation, Marlène est fondatrice de vague de sens, structure qui réalise des études et du conseil spécialisés dans sur les jeunes générations. Elle porte une ambition : démontrer que la fracture intergénérationnelle n'existe pas encore et que nous pouvons agir ensemble pour un futur davantage porteur de sens.



Attirer et fidéliser les jeunes dans l'agroalimentaire

En ce début d'année 2023, le sujet de l'attractivité et de la rétention des talents est au cœur de toutes les discussions. Comment s'assurer que les ressources humaines ne soient pas un frein à la performance et au développement des entreprises ? Dans ce monde incertain, comment anticiper les comportements et faire face à l'impératif de la transition ? Autant de questions que j'ai investigué lors de rencontres et d'études au sein des industries agroalimentaires, voici quelques constats.

Partons du premier enjeu, celui de l'attractivité. Nombre d'entreprises agroalimentaires rencontrent une difficulté à cet égard. « Certaines filières ont une mauvaise image » entend-on, « l'agroalimentaire ne fait plus rêver » ajoutent certains dirigeants. Pourtant des milliers de jeunes font toujours le choix de s'inscrire dans ces formations et cela n'est pas un hasard. Après avoir interviewé plus d'une centaine de jeunes apprentis, j'observe que l'agroalimentaire est aussi associé à l'innovation, la créativité et une mission avec un impact social : nourrir la planète. Néanmoins, malgré une appétence de principe, une partie d'entre eux ne réalisera pas sa carrière dans l'agroalimentaire.

Décus par leurs premières expériences, certains délaisseront ces industries qui, initialement, les avaient pourtant séduits.

Face à cette pénurie des talents il semble donc indispensable de revenir à une valeur clé : l'authenticité. Plus que dans n'importe quel secteur, cette valeur est évoquée par la majorité des interviewés. D'une part des candidats qui prônent un impérieux besoin d'authenticité, et d'autre part des industries agroalimentaires qui ne suivraient pas toujours cette voie, une dissonance qui pousserait donc au désengagement voire à la fuite de certains talents.

Cette dissonance se révèle principalement lors de deux moments clés : en amont, lors de leurs recherches sur l'entreprise (via Glassdoor, LinkedIn, les avis Google ou leur réseau personnel) et lors de la phase d'intégration. Cette rencontre entre les nouveaux collaborateurs et l'entreprise reste aujourd'hui encore la phase la plus clivante du parcours collaborateur. Un moment clé, indispensable pour instaurer une relation de confiance et renforcer l'engagement des collaborateurs, mais bien trop souvent négligée.

Concernant cette phase, les attentes sont simples : se sentir considéré, identifier la valeur ajoutée de sa mission et de sa singularité en tant qu'individu. Les temps d'échanges informels et les rapports d'étonnement restent donc de bonnes pratiques pour générer ces sentiments. Cependant, plus de 70% des jeunes (source : étude Vague de Sens mars 2022) disent ne jamais avoir réalisé de rapport d'étonnement. Dommage, quand on sait que l'un des enjeux des industries agroalimentaires est de trouver un point d'équilibre entre les dynamiques individuelles et la dynamique collective inhérente à l'entreprise.

A notre époque où le jugement est extrêmement rapide et difficilement muable, il est nécessaire de soigner l'intégration. Nous n'avons qu'une seule fois la chance de faire une bonne première impression. La cohérence entre les discours, les actions et les ambitions de l'entreprise est donc de rigueur, sous peine de surprendre ou de décevoir les collaborateurs entrants.

Fréquemment nous observons qu'une pratique vertueuse dans une industrie tentera d'être copiée par d'autres, avec des résultats malheureusement pas toujours à la hauteur. Pourquoi ? Parce que l'impact positif d'une action réside dans la cohérence entre les forces, l'ADN de l'entreprise et sa proposition. Chaque entreprise a sa propre singularité et c'est aujourd'hui ce que souhaitent découvrir vos candidats. Au regard de l'urgence du recrutement, il est tout à fait understandable de multiplier les actions pour espérer atteindre ses objectifs. Néanmoins, pourquoi ne pas investir dans des actions fortes, singulières, disruptives peut-être, mais représentatives de votre entreprise, de votre savoir-faire et de votre histoire. C'est ainsi que vous rencontrerez des collaborateurs qui vous ressemblent et qui poursuivront l'aventure à vos côtés.

La rétention des talents, il s'agit là du deuxième enjeu pour les industries agroalimentaires. La fidélisation est souvent considérée comme « complexe » voire « impossible », surtout pour quand on évoque les jeunes générations qui, d'après les dires, n'auraient « plus la valeur travail ».

Il est vrai que l'incertitude du futur a bousculé nos certitudes du présent, a modifié notre rapport à la temporalité. Cependant la fidélisation existe encore et toujours mais ses contours ont évolué. En 2023 la fidélité à l'entreprise est avant tout sociale. Ce sont les valeurs, l'ambiance et les relations avec collègues et managers qui incitent les collaborateurs à rester. Bien sûr, la rémunération a également un impact sur la perspective de fidélisation, mais elle sera davantage considérée comme un facteur de démotivation si elle ne répond pas aux attentes, plutôt qu'un facteur de motivation pour attirer les candidats.

D'ailleurs certaines entreprises agroalimentaires l'ont bien compris et, outre des temps d'échanges personnalisés et la mobilisation des collaborateurs sur des sujets transversaux, leur parcours d'intégration inclut une rencontre avec d'autres industries du territoire. Ces entreprises font le choix d'anticiper d'éventuels départs pour la concurrence en proposant des visites au sein des industries environnantes dans leur parcours d'intégration. Pourquoi ? Pour faire prendre conscience des forces mais aussi des points d'amélioration de chacune d'entre elles et permettre à leurs nouveaux collaborateurs de faire un choix éclairé qui renforcera leur engagement. Cette pratique vise également à renforcer la fierté des collaborateurs en les rendant conscients de leurs avantages.

Qui dit collaborateurs fiers et engagés dit bonne ambiance à la clé. Un critère à ne pas négliger car il représente aujourd'hui le critère principal de fidélisation. Chacun souhaite apporter son regard, sa valeur, quelle que soit son expérience, quel que soit son profil. Cependant, de nombreuses industries agroalimentaires maintiennent une dynamique verticale impulsée par l'ancienneté qui complexifie la fidélisation des jeunes collaborateurs et/ou des contrats temporaires. En effet, lors des interviews dans de nombreuses filières des propos similaires émergent : un accueil pas toujours des plus agréables et la nécessité de faire ses preuves, d'obtenir la validation implicite de l'équipe avant d'espérer créer un lien social. Une dynamique qui précipite certains départs et qui peut impacter négativement l'ambiance au sein de l'équipe.

Dans les années à venir l'enjeu RH sera donc de trouver un nouveau point d'équilibre entre des attentes candidats et collaborateurs davantage autocentrées, et une dynamique collective portée par la considération d'un contexte global et la justice organisationnelle. Les travaux sur la valorisation de la singularité de son entreprise et de sa mission représentent donc des clés pour mobiliser l'ensemble des collaborateurs vers un objectif de performance, et cela certaines entreprises l'ont bien compris

Travailler en sécurité dans des conditions favorables à la santé physique, mentale et sociale est alors un enjeu majeur qui doit imprégner les futures politiques de qualité de vie et des conditions de travail pour prévenir l'usure professionnelle et répondre aux besoins de main-d'œuvre.



...et des Entreprises

Pour se différencier des autres entreprises sur leur territoire, attirer, intégrer et fidéliser leurs talents dans la durée, chaque entreprise de l'agroalimentaire a besoin de **prendre du recul et d'évaluer à son échelle** plusieurs dimensions nécessaires à l'élaboration d'une marque employeur solide :

- Etablir un **diagnostic du marché du travail** et des **attentes des talents externes** sur son bassin d'emploi en lien avec ses métiers
- Établir un **diagnostic interne** sur comment les talents internes perçoivent l'entreprise en termes de valeurs, de culture, d'organisation du travail, d'avantages sociaux, de communication, de management...en bref définir sa promesse employeur

Ce travail d'analyse peut être accompagné dans le cadre d'une prestation structurée sur ce thème et sera donc spécifique à chaque entreprise qui souhaite engager la démarche et préparer l'avenir de son organisation en réfléchissant individuellement à :

- leur identité, leur valeur ajoutée en tant qu'employeur agroalimentaire local
- leurs promesses pour les collaborateurs en interne et les candidats à venir
- le **déploiement en actions RH et management concrètes**

Cette démarche permet de prendre en compte les besoins des talents externes pour qui il est important de se projeter dans une organisation afin de savoir si elle répond à leurs attentes. Elle s'inscrit alors comme un préalable pour attirer par exemple les étudiants des écoles supérieures d'agronomie qui ont aujourd'hui une représentation plutôt négative de l'IAA et qui constituent pourtant un vivier de candidats potentiels pour le management de la production et de la R&D.

Accompagner en proximité les IAA

Si la filière agroalimentaire peut être facilitatrice pour le développement d'une GPEC nationale commune, l'enjeu principal de ce projet est porté par les entreprises elles-mêmes. Une offre de formation adaptée, une marque nationale attirant les futurs stagiaires en formation et donc les collaborateurs de demain... n'auront pas d'effet si les IAA ne s'emparent pas du sujet au niveau local.

Ce sujet peut sembler abstrait et éloigné des préoccupations actuelles des entreprises qui sont plus urgentes dans leur quotidien. Cependant c'est une question à traiter dès à présent pour avoir des effets à moyen et long terme, la dynamique actuelle du marché du travail ne permettant pas de trouver immédiatement les compétences nécessaires. Il faut donc anticiper ce sujet.

Sensibiliser les entreprises à la GPEC/GEPP

Les équipes de direction (DG, managers...) ont tendance à confier les questions de GPEC aux équipes RH. Dans les TPE où ces fonctions n'existent pas, le sujet n'est même pas porté en interne. Cependant cet enjeu de GPEC doit concerner tous les niveaux de l'entreprise, notamment les encadrants, quel que soit leur service d'appartenance. Il faut donc donner les clefs aux équipes pour se l'approprier :

- **Sensibilisation** de toutes les équipes de direction (DG et managers) aux enjeux de la marque employeur. Des **modules de formations très opérationnelles** peuvent être proposés pour permettre aux participants de se saisir des questions de GPEC: *Quels sont les éléments d'une marque employeur pour une TPE ? Comment créer un marketing RH pour valoriser toutes les actions d'une entreprise ? Quelles sont les attentes des nouveaux collaborateurs ? Quels sont les leviers pour attirer et fidéliser les collaborateurs ?*
- Création de **kits de diagnostic sur la marque employeur** (**diagnostic interne** sur toutes les actions de développement - fidélisation des collaborateurs et **benchmark externe** sur le positionnement de l'entreprise sur son bassin et sa concurrence intersectorielle). Ces outils pourraient être des leviers pour **activer les prestations d'accompagnement de PCRH** proposées par OCAPIAT à ses adhérents (Prestations de Conseil en Ressources Humaines) pour accompagner les questions de GEPP dans les IAA, notamment les petites structures.
- **Accompagnement des directions générales et des ressources humaines sur le déploiement opérationnel d'une GEPP** en apportant un appui technique expert (consultants mandatés) et en valorisant les ressources documentaires disponibles sur le site de l'observatoire des métiers de l'alimentaire : fiches de poste, compétences... Enfin **donner de la visibilité sur les passerelles possibles entre les métiers**¹⁴ en les identifiant au préalable au niveau national à **tous les collaborateurs des entreprises de l'IAA**.
- A terme, création de solutions de **sensibilisation de tous les collaborateurs** aux enjeux de la marque employeur. Comme sur le principe des formations de tuteurs ou des formations de formateurs, des **parcours pour d' "ambassadeurs internes de la GEPP"** pourraient voir le jour pour permettre une appropriation par le plus grand nombre, et le déploiement durable des actions de développement des compétences, de fidélisation et d'attractivité de l'entreprise.

Réfléchir l'organisation du travail dans les IAA

Les attentes des collaborateurs ont beaucoup évolué ces dernières années notamment sur les besoins d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, la recherche de sens au travail, de carrières qui permettent une activité à des âges plus avancés... Face à ce constat, les IAA doivent se poser des questions sur leurs organisations et les conditions de travail proposées aux collaborateurs. Les 2*8, 3*8, 5*8... peuvent sembler dépassés à l'heure des questionnements sur **la semaine de 4 jours**...

Les entreprises doivent se questionner sur l'organisation générale du travail pour fidéliser les collaborateurs en poste et attirer de nouveaux talents. Cette nouvelle approche permettrait notamment de solutionner les questions de coûts de l'énergie, d'approvisionnement en matières premières et finalement représenter un facteur d'attractivité pour les talents.

De la même façon, les IAA ont tout intérêt à s'impliquer dans le maillage de leur territoire pour répondre aux **contraintes de mobilité des salariés**. Les usines de production étant souvent en périphérie de grandes villes, la difficulté des transports en commun pour l'accès au lieu de travail s'ajoute à la complexité des horaires, des contraintes de garde d'enfants décalées, aux questions d'accessibilité des logements...

¹⁴ Cf Annexe - - Passerelles métiers



Juriste de formation, Jeremy intervient au sein d'entreprises sur les thèmes de la santé sécurité au travail et des ressources humaines. Son parcours varié dans le juridique, l'audit et la formation lui permet de se positionner en tant qu'expert sur les implications organisationnelles, financières, techniques et humaines de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail.

Secteur agro-alimentaire et QVCT : gare à l'usure !

“Les activités de l'agroalimentaire se caractérisent par un niveau élevé de risque d'accident du travail avec un indice de fréquence supérieur de 50% à la moyenne des activités professionnelles, principalement liés aux manutentions et déplacements (chutes sur sols glissants et escaliers), aux outils (couteaux) et au risque machine. Ce secteur est caractérisé par un risque élevé d'apparition de troubles musculosquelettiques liés au port de charge, aux mauvaises postures et à la répétitivité des gestes, dans une ambiance thermique souvent réfrigérée et avec un niveau sonore élevé. L'amélioration des conditions de travail présente ainsi un enjeu important pour les entreprises, afin de renforcer l'attractivité des métiers, réduire les coûts du risque, accroître la réactivité et améliorer la compétitivité.”

Assurance maladie - 30/08/2022

Avec une proportion plus forte d'accidents du travail par rapport à la moyenne nationale et des taux d'absentéisme également supérieurs, la qualité de vie et des conditions de travail dans l'industrie agroalimentaire peut interroger.

Travailler en sécurité dans des conditions favorables à la santé physique, mentale et sociale est alors un enjeu majeur qui doit imprégner les futures politiques de qualité de vie et des conditions de travail pour prévenir l'usure professionnelle et répondre aux besoins de main-d'œuvre.

- **Une qualité de vie et des conditions de travail questionnée**
 - Un travail en insécurité : une fréquence d'accidents et une gravité plus élevées

Alors que la sinistralité nationale s'établit pour l'année 2021 à 31 pour 1 000 salariés, dans l'agroalimentaire cet indice de fréquence est nettement supérieur avec un pic à 61 accidents pour 1 000 salariés dans la transformation et conservation de la viande de boucherie. Seules les activités en rapport avec le commerce et la préparation de jus de fruits et légumes sont en deçà.

En outre, si la fréquence des accidents du travail est supérieure à la moyenne nationale, leur gravité l'est également. En effet, alors qu'en 2021, la sinistralité nationale connaît un nombre de jours d'arrêt de travail pour 1 000 heures travaillées (taux de gravité) de 1,5, l'industrie agroalimentaire enregistre des taux supérieurs à 2 (2,5 pour la transformation de viande).

Par ailleurs, si les trois principales causes de la sinistralité sont identiques à la moyenne nationale c'est-à-dire les manutentions (entre 27% et 59%), les chutes de hauteur et de plein pied (autour de 30%), la proportion d'accident liés aux outils à mains y est plus forte (plus de 15% contre 9%).

Les principaux sièges des lésions de ces accidents du travail concernent en premier lieu les membres supérieurs, puis les membres inférieurs et le dos.

Les victimes sont pour moitié âgées de plus de 40 ans (entre 45% et 60%).

Dans ce secteur, les maladies professionnelles concernent presque exclusivement les troubles musculosquelettiques (TMS) à plus de 90% contre 86 % en moyenne nationale. Plus précisément, les affections périarticulaires connaissent des pics (entre 95 et 100%) et les affections du rachis lombaires représentant jusqu'à 5%.

- Un vécu au travail sous contraintes : un absentéisme plus important

L'absentéisme, indicateur généralement retenu pour témoigner de la performance sociale dans une organisation, est dans le secteur agro-alimentaire plus soutenu que sur la moyenne nationale. En effet, en 2021, il peut varier dans certains secteurs à 20%, il se situe en moyenne autour de 7,1%, se rapprochant ainsi de celui de la santé, alors que la moyenne nationale est autour de 5,5%, touchant plutôt des salariés âgés de plus de 40 ans et à forte

ancienneté. Les explications liées à cet absentéisme sont multi-causales et dépendent aussi des organisations concernées.

Toutefois, il est possible de mettre en avant un travail subi, cadencé, peu reconnu, dans lequel la perception (et parfois les possibilités) de réaliser un travail de qualité est interrogée. De même, le management dans ces structures peut être centré sur les tâches et leur contrôle, sans réelle prise en considération de ce que pourrait apporter la performance sociale à la performance économique.

Enfin, de réelles causes organisationnelles peuvent exister soit par des organisations de travail en 2x8 soit des organisations de travail imprévues qui déstabilisent les équipes avec des enjeux importants de transferts de charge de travail.

Les axes de progrès des futures politiques QVCT

- Les enjeux

Le tracé des lignes directrices des futures politiques d'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie s'inscrit dans deux axes :

- Travailler en sécurité

Cela signifie pour les entreprises de proposer aux salariés une organisation et des conditions de travail qui les mettent en sécurité. Ainsi, de façon générale, cela appelle le développement d'une culture sécurité forte avec une attention particulière portée à la prévention primaire. De façon plus ciblée, des actions pourront être menées autour de la prévention des troubles musculosquelettiques. En outre, des démarches autour de la prévention de l'usure professionnelle pourront également être initiées veillant à assurer la prévention de la pénibilité, l'optimisation des postes, l'acquisition de compétences nouvelles, des mobilités régulières ou encore des actions de nature à préserver la santé des collaborateurs. Enfin, la prévention de l'absentéisme pourra également faire l'objet d'axes de travail pour répondre à ce premier enjeu.

- Mieux vivre son travail

Mieux vivre son travail consiste à moins le subir et à développer, selon la définition de la qualité de vie au travail, un sentiment de bien-être individuel et collectif.

Pour cela, ce secteur pourra initier des démarches liées à la prévention des risques psychosociaux, notamment en intégrant dans la culture d'entreprise le lien entre performance économique et performance sociale, ou encore le lien entre santé physique et santé mentale. Plus ambitieuses, de réelles politiques de qualité de vie et des conditions de travail pourront être déployées et inscrites dans des accords collectifs. Ces politiques pourront définir le système de gouvernance, les modalités de travail et de décisions, les axes prioritaires de travail, des ressources dédiées et s'inscrire dans le temps. Toutefois, trop de confusion existe encore autour de ces notions, et bien souvent la qualité de vie au travail se réduit dans les actions de ces entreprises à des actions de convivialité (salles de jeu, pot d'accueil etc.) alors que l'enjeu véritable est bien de permettre aux collaborateurs de réaliser un travail de qualité, d'avoir des rapports humains eux aussi de qualité dans des conditions de travail favorisant la santé physique, mentale et sociale. Ces axes définis, les organisations pourront chercher à se les approprier en définissant des indications de résultats et de réalisation, à confronter les points de vue et analyses, et à créer leurs propres méthodes et outils.

- Les pistes d'actions et bonnes pratiques

Répondant à ces enjeux, il est possible d'énumérer les pistes d'actions et bonnes pratiques susceptibles d'y répondre, cette liste n'étant bien évidemment pas exhaustive.

- Développer les visites sécurité : en effet, composantes de la culture sécurité, ces visites permettent au management de montrer son attachement à celle-ci tout en impliquant les salariés dans l'identification des risques et des solutions à apporter.
- Diagnostiquer les TMS et adapter les postes de travail : cette cartographie des TMS et la compréhension de leurs causes devront permettre l'identification des mesures de prévention adaptées (organisationnelles, techniques et humaines) comme le déploiement d'éveil neuro-musculaire, une

adaptation ergonomique des postes de travail, le renforcement de la mécanisation de certains postes, l'optimisation d'aides mécaniques, etc.

- Diagnostiquer l'absentéisme et apporter les solutions appropriées : le COPIL veillera à identifier et comprendre les zones et origines de l'absentéisme et à identifier les ressources adéquates afin de le prévenir. La démarche pourra prévoir des étapes de co-construction, d'évaluation et de formation.
- Maintenir le lien pendant l'arrêt de travail et préparer le ré-accueil : afin de prévenir la désinsertion professionnelle, l'entreprise pourra maintenir un lien notamment via un questionnaire santé pour évaluer au fil du temps l'évolution de l'état de son salarié absent afin de préparer son retour en adaptant son poste de travail et en sensibilisant le manager à l'étape de ré-accueil qu'il devra effectuer.
- Évaluer, analyser les risques psychosociaux : souvent déconnectée de l'évaluation des risques physiques, l'évaluation régulière des RPS assortie d'action de prévention est pour autant essentielle dans la compréhension de ces enjeux par le management, notamment dans le lien à opérer entre performance économique et performance sociale. Là encore, les mesures de prévention qui en découlent devront aborder les aspects organisationnels, techniques et humains.
- Développer les espaces de discussion (EDD) : bien que le taux d'encadrement dans ce secteur soit plus faible que dans d'autres, les EDD contribuent à la qualité de vie et des conditions de travail en ce qu'ils permettent d'évoquer collectivement les sujets de charges de travail, de qualité et de l'évaluation de celle-ci, des difficultés rencontrées et des points d'amélioration. Ils permettent aux salariés de retrouver du pouvoir d'agir et d'être moins dans un travail subi et contraint.
- Sensibiliser et former le management : l'animation de ces deux axes appelle une montée en compétences des managers autour des sujets de charge de travail, de reconnaissance, de santé sécurité, de bonnes pratiques à diffuser. Dès lors, des parcours de formation alliant théorie et pratique, retours d'expérience, voire coaching seront pertinents à utiliser.

Il ne s'agit là que de pistes de réflexions et de bonnes pratiques qu'il conviendra de mettre en cohérence en les intégrant dans une politique globale faisant sens pour tous.

Développer les carrières dans la filière agroalimentaire

Travailler des “trajectoires agro” pour les collaborateurs

Le secteur agroalimentaire manque de visibilité sur les opportunités de carrière proposées. Les candidats, les collaborateurs, les managers, les partenaires de l’emploi ne se rendent pas compte de toutes les opportunités de développement qui existent au sein de la filière.

Les contraintes de l’agroalimentaire, notamment réglementaires, ont permis aux entreprises de développer une très grande capacité à intégrer les collaborateurs dans des parcours très complets. Le travers de cette approche est le fait que les entreprises misent une **grande partie de leurs solutions GEPP sur ces 1ères semaines de vie d’un collaborateur dans l’agro**. Toutes les mesures de politiques RH sont organisées avec cette **visée court terme** : formations essentiellement techniques sur le métier, peu de réflexion sur la VAE, peu de différences de salaires entre un nouvel arrivant et une personne qui a développé de la polyvalence...

Pour développer la fidélisation des collaborateurs et clarifier des perspectives de carrières, pour attirer les nouvelles générations qui recherchent de la diversité, il est nécessaire de réfléchir à des **parcours de développement au sein de la filière**. Une réflexion globale doit s’engager pour associer les futures formations à la création de “trajectoires agro” permettant de travailler sur l’expérience collaborateur au sein d’une entreprise mais également au sein du secteur :

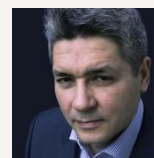
- **onboarding** pour réussir son intégration
- **crossboarding** pour accompagner le développement de ses compétences et éviter l’usure professionnelle, préparer des transitions professionnelles internes
- **offboarding** pour identifier les raisons du départ et mettre en place des actions correctives, garder les compétences dans le secteur agroalimentaire (logique de fidélisation filière pour prévenir la concurrence intersectorielle). Par ailleurs, nombre de collaborateurs vont être amenés à quitter une entreprise puis y revenir et pourquoi pas repartir dans les nouvelles logiques de carrière

Ces “trajectoires agro” permettront donc de valoriser toutes les opportunités du secteur sur :

- la découverte d’un métier: visites de sites, rencontres avec des professionnels du métier ou du secteur, échanges moins formels qu’un entretien de recrutement, ...
- le développement de l’expertise sur ce métier
- le développement de la polyvalence et des passerelles entre les métiers ¹⁵: une meilleure visibilité des parcours de carrière possibles, une vision futuriste des métiers de demain en IAA, le développement des compétences de transfert de savoir : mentorat, tutorat, formation interne...et la valorisation de ces missions comme partie intégrante des postes occupés par ces collaborateurs
- la promotion: la valorisation des expériences et des expertises par des évolutions hiérarchiques mais aussi fonctionnelles, une évolution des périmètres de postes, des responsabilités et des missions alliant management et production
- la transition professionnelle : le maintien de l’emploi des profils seniors en leur donnant accès à des fonctions où il est question de transmettre leur expertise, de former, d’accompagner des profils juniors (knowledge management, formations de tuteurs avec OCAPAT, formation de formateurs par exemple)

¹⁵ Cf Annexe 4 – Passerelles métiers

Le mot de l'expert, Jean-Philippe DOMINGUEZ



Economiste de formation, Jean-Philippe est Directeur associé chez C&B Alternative, cabinet de conseil en rémunération spécialisé sur les métiers de la production. Le cabinet accompagne les entreprises dans la mise en place de leurs politiques de rémunération grâce à des enquêtes de rémunération et des missions de conseil.

La rémunération dans les entreprises agroalimentaires

La période actuelle représente pour les directions des entreprises agroalimentaires une tempête parfaite :

- Pénuries de compétences aussi bien pour les postes qualifiés que pour les postes non qualifiés (ce qui est une nouveauté),
- Rythme soutenu de recrutements (plein-emploi pour les cadres),
- Retour de l'inflation qui impacte fortement les salaires.

Les entreprises doivent trouver le bon équilibre dans leur politique de rémunération afin de leur permettre de pouvoir continuer à recruter les compétences dont elles ont besoin et à fidéliser leurs salariés. Pour la première fois depuis bien longtemps, le rapport de force s'est inversé et il penche en faveur des salariés.

Chaque année, 450 sites de production participent à notre enquête de rémunération tous secteurs d'activité et toutes régions confondus. Parmi les entreprises agroalimentaires, nous pouvons compter sur la participation de TPE ainsi que de grands groupes internationaux. Il en va de même pour les activités qui représentent la diversité de l'agroalimentaire (viande, boisson, biscuits, légumes...).

En 2 ans, selon nos chiffres, les salaires de base ont progressé de 9% (sans même parler de la revalorisation du SMIC qui a pris 10% en 16 mois). Dans certaines régions, cette variation est équivalente à ce que nous avons observé au cours des 8 années précédentes. Il est aisé de comprendre le choc que représente pour les entreprises cette variation.

Quelques évolutions du salaire de base entre 2021 et 2022 :

Cariste	Chef équipe	Conducteur de machine/ligne	Magasinier	Opérateur	Technicien Informatique industrielle	Technicien de Perpétuelle
4,3%	5,4%	4,8%	4,4%	4,6%	6,2%	4,2%

Pour cette raison, les entreprises ont essayé d'utiliser tous les leviers à leur disposition pour ne pas impacter directement le salaire de base. Quelques exemples :

- Prime de partage de la valeur (PPV),
- Prime transport,
- Prise en charge à 100% du coût du régime de frais de santé (pendant 3 mois par exemple),
- Augmentation de la valeur faciale des tickets restaurant ou du montant des primes de panier.

Cependant, toutes ces mesures ne traduisent pas forcément la bonne santé financière des entreprises puisque certaines ont versé une PPV alors même qu'elles n'ont pas de valeur à partager...

La rémunération fait partie des points forts de l'industrie qui souffre encore d'un déficit d'image auprès de la population. L'industrie agroalimentaire devrait mettre en avant les niveaux de salaires pratiqués :

	Cariste	Chef d'équipe	Conducteur de ligne	Electromécanicien
Salaire de base	23,0	29,6	23,7	27,6
Salaire de base + Ensemble des primes*	25,3	35,4	26,7	32,0

* hors intéressement et participation

La rémunération reste un défi pour les directions des entreprises agroalimentaires car elle est souvent mal comprise par les salariés. Comment pourrait-il en être autrement alors qu'il n'est pas rare que leurs salariés soient concernés par 30 ou 40 rubriques de paie (notamment pour la production) ?

Dans le contexte actuel, les salariés vont chercher à privilégier le salaire de base en faisant référence au net perçu voire au taux horaire ! Il ne reste plus aux DRH qu'à faire preuve de pédagogie et de soigner la communication. Dans la discussion avec les candidats, il faut pouvoir passer l'obstacle du salaire de base et avoir l'opportunité de leur présenter les autres éléments composant la rémunération. Il est évident que les entreprises dont le salaire de base est décroché par rapport au marché sont en difficulté lorsqu'elles veulent attirer des candidats et des talents.

Il faut pouvoir expliquer aux candidats et aux salariés comment se décompose leur rémunération et les rubriques qui vont la constituer (sans même parler des avantages qui peuvent exister).

La production agroalimentaire implique, bien souvent, l'existence de contraintes qui sont plus ou moins bien acceptées. La période post-covid se caractérise par une moindre tolérance des contraintes liées au rythme de travail. Cependant, les salariés sont prêts à perdre ces contraintes mais pas la rémunération qui va avec. Ainsi, les entreprises ayant de fortes contraintes n'ont d'autres choix que d'avoir une rémunération supérieure à 10-15% à la médiane du marché. Cet écart vient compenser des contraintes qui sont plus fortes que celles de leurs confrères.

Les évolutions récentes du SMIC et des minima ont eu pour conséquence d'écraser encore plus les rémunérations à l'intérieur des entreprises agroalimentaires.

Le travail mené au cours des dernières années par les directions des ressources humaines afin de renforcer l'équité interne a été effacé par les récentes hausses obligatoires. Nous nous retrouvons dans des situations où il existe à peine 10% d'écart de rémunération entre les opérateurs et les conducteurs de ligne. De même, les rémunérations des chefs d'équipe ne se situent pas à la hauteur de leurs responsabilités.

Même si les plus jeunes générations parlent plus facilement de rémunération, celle-ci reste un sujet tabou. Les entreprises se doivent de communiquer sur le salaire lors de l'entretien ce qui n'est pas toujours le cas.

L'actif de l'entreprise, ce sont ses compétences et la politique de rémunération fait partie des leviers à sa disposition.

Mieux accompagner les managers : une population essentielle qui doit être choyée

La fonction de managers de proximité est essentielle dans les industries agroalimentaires. Ce sont les interlocuteurs au quotidien de toute l'entreprise et doivent gérer des contraintes fortes (volume de production, absentéisme, rentabilité...). De ce fait, le métier peine à attirer des profils que ce soit en externe ou en interne et de plus en plus d'encadrants de première ligne pensent à revenir à des fonctions sans management.

Redéfinir les missions

Les managers, notamment sur l'encadrement de proximité sur les lignes, interviennent sur une multitude de questions liées à la production, à la sécurité, au respect des règles d'hygiène, à l'animation des équipes, au développement des collaborateurs... Ils sont les relais de tous les services, notamment sur les questions RH. Cette multitude de missions s'accumule, se développe avec de nouvelles responsabilités et tend donc à déborder...

L'APEC a identifié que le taux d'encadrement dans l'agroalimentaire est l'un des plus bas de France. Cette différence peut s'expliquer par le volume de managers en IAA mais également par le fait que nombre d'entre eux n'ont pas de statut cadre, et ne ressortent pas dans les chiffres de l'APEC. Quel que soit la raison de cette différence de taux, la réalité est qu'il est demandé aux managers de faire plus, avec des ressources temps plus limitées que dans d'autres secteurs. Pour garantir l'attractivité de ces métiers et leur pérennité dans le temps, il est donc nécessaire de retravailler sur leurs missions pour leur permettre de développer l'attendu n°1 de leur poste : le management des hommes...

Revoir les programmes de formation manager

90% des compétences attendues par les managers de proximité sont liées au **management des personnes, au développement des collaborateurs, au support des RH dans les missions d'animation du quotidien**. Cependant la très grande majorité des formations proposées aujourd'hui est orientée vers des compétences techniques et réglementaires, à l'organisation d'une ligne, à l'amélioration de la productivité et de la rentabilité, de la performance des équipes... Il y a donc un **décalage complet entre le contenu des formations et les besoins du terrain**.

Les formations doivent évoluer pour s'orienter sur :

- la **posture de manager** pour passer de managers gestionnaires à managers déléguant et responsabilisant
- la **connaissance de soi et des autres** pour adapter son **style de communication et leadership** en travaillant sur le questionnement, l'écoute
- l'**animation du collectif** et le **développement de la collaboration**
- les missions de managers **recruteur** et de garant de l'**intégration** des équipes
- l'**évaluation et le développement** de ses collaborateurs

La formation modulaire pourrait parfaitement répondre aux besoins de cette population et pourrait également intégrer des **temps d'échanges entre managers en inter entreprise** (co-développement par exemple) pour développer "un **management filière**" avec des valeurs et des compétences partagées.

Valoriser les missions des managers dans l'agroalimentaire

Le management est la fonction clef de la réussite de toute la démarche de GPEC agroalimentaire car ce sont les 1ers **ambassadeurs du management des compétences** dans les IAA. Le cordonnier ne devant pas être le plus mal chaussé, la clarification des missions et le développement de leurs compétences doivent également s'accompagner d'une **vraie reconnaissance** de leur métier.

A cet effet, plusieurs pistes peuvent être envisagées :

- la valorisation de leurs missions avec un **statut cadre**
- un vrai **différentiel de rémunération** dans les grilles de salaire. Aujourd'hui les écarts entre les salaires des managers de proximité et les équipes qu'ils encadrent n'est pas suffisamment important pour encourager la prise de responsabilité et toutes les contraintes que cela implique.
- comme vu précédemment, la reconnaissance de leurs compétences par des **programmes de formation dédiés** afin de valoriser leur expertise du management et la complexité de leur mission Cette montée en compétences doit également être reconnue par des certifications dédiées, en fin de cursus ou en VAE simplifiée, qui leur permettront de valoriser leurs acquis.
- des "trajectoires agroalimentaires" avec une visibilité sur un parcours de développement et des perspectives de carrières, y compris en transversal (développement de leur expertise, de la polyvalence, du mentorat, du rôle de formateur...)

Adapter l'offre de formation existante pour anticiper les besoins de demain

Repenser la formation en micromodules flexibles

Les modules de formation courts qui sont proposés par certains organismes de formation répondent au besoin de flexibilité des IAA. Cependant ils sont souvent organisés en réponse à des besoins spécifiques et ne sont pas toujours intégrables à des parcours certifiants. L'enjeu de la filière est donc de capitaliser sur ces expériences réussies et d'aller plus loin dans la démarche en proposant des **solutions formations** :

- **modulaires avec des durées courtes** pour permettre au plus grand nombre de se former tout en répondant aux contraintes de disponibilité des collaborateurs
- **reconnaisant l'expérience sur le poste de travail**. Cette valorisation des parcours et des expertises n'est que peu ancrée dans les entreprises et des organismes de formation.
- intégrant le **développement des soft-skills**, qui sont les compétences les plus attendues sur tous les métiers mais pour lesquelles il n'y a que peu d'accompagnement proposés aux collaborateurs.
- **mutualisables entre plusieurs métiers agroalimentaires** pour **développer des "trajectoires agroalimentaires"** associant expertise du secteur mais également favorisant la **polyvalence** et les **passerelles métier**. Ainsi, des modules de formation liés à l'environnement réglementaire de l'agroalimentaire, dédiés aux achats, pourraient également être utilisés à destination d'autres métiers ou des collaborateurs simplement intéressés par ces sujets...
- **mutualisables sur un territoire ou au national**. Les **nouvelles modalités pédagogiques** permettent notamment, avec la formation à distance ou le mix pédagogique, de proposer des formations sans contraintes géographiques
- permettant, à terme, la **reconnaissance par une certification**. En travaillant sur un **référentiel de compétences global** pour ces différents "micromodules", la réalisation des cursus de formation ou le **développement de la VAE par l'observation sur poste de travail** permettraient aux collaborateurs en agroalimentaire d'obtenir des certifications qui seraient trop contraignantes à intégrer classiquement.

Développer l'organisation de la formation en entreprise

Les contraintes de disponibilité et de mobilité des collaborateurs étant très importantes, il est essentiel a minima, de **favoriser la formation dans les locaux des IAA**. Cette logique de mutualisation des salles de formation peut se faire facilement sur un territoire pour les formations nécessitant du présentiel. Dans le même esprit d'efficacité logistique des formations, il serait également utile de **développer les formations sur poste de travail**. L'expérience de l'AFEST montre notamment l'opérationnalité de cette modalité pédagogique.

Pour aller plus loin dans cette démarche de "formation en entreprise", plusieurs pistes de travail pour développer la reconnaissance de la formation interne. La notion d' "Université interne" peut faire peur aux IAA car elle sous-entend des contraintes fortes, accessibles qu'à des grosses structures avec des équipes RH conséquentes... Cependant, cette solution peut se développer petit à petit en **capitalisant sur l'existant** et en faisant évoluer dans le temps les prestations de service proposées par les organismes de formation (de formateur à valideur) :

- Les entreprises agroalimentaires ont d'ores et déjà des **parcours de formation d'intégration** en interne très développés. C'est une force de l'agroalimentaire reconnue par d'autres secteurs d'activité. Les équipes sont déjà très sensibilisées à l'accueil et au développement de personnes en formation, les étapes du développement des compétences sont identifiées et différentes modalités existent (formation théoriques dans les livrets d'accueil, observation des collègues, guides des postes, mentorat) ... autant de solutions sur lesquelles les IAA peuvent capitaliser pour **développer l'internalisation des formations**.
- Pour accompagner le déploiement de formations animées par les collaborateurs des IAA, il est nécessaire de **professionnaliser les formateurs internes**. Cette mission pourrait notamment être une étape de carrière pour accompagner la **reconnaissance des équipes** et **prévenir l'usure professionnelle** de certains métiers. Cela permettrait également aux entreprises de répondre aux enjeux de **knowledge management** avec les départs qui s'annoncent dans les années à venir de par l'âge d'une partie de la population agro. Des formations de formateur existent dans plusieurs secteurs pour aider les collaborateurs à structurer leur pédagogie, leur posture et favoriser la transmission de savoir. Ces formations pourraient être organisées sur le même modèle que les formations de tuteurs qui sont proposées aujourd'hui par l'OCAPIAT.
- Le dernier échelon du développement de la formation interne serait de créer des partenariats avec les organismes de formation pour obtenir la **reconnaissance de ces actions par des certifications existantes**. Comme pour les micromodules présentés précédemment, ces formations internes pourraient s'inscrire dans des logiques de référentiel portées par des organismes de formation et s'associer aux modalités pédagogiques proposées. Les formateurs des organismes pourraient ainsi **compléter les compétences** à acquérir sur des domaines non connus en interne et en fin de formation, **valider les acquis** et permettre l'**obtention des certifications**.

Retravailler les diplômes et certifications proposés

Les entreprises agroalimentaires souhaitent développer l'alternance et les partenariats sur les formations initiales. Cependant les contraintes des cursus de formation ne répondent pas pleinement aux enjeux des IAA :

- les parcours de formation peuvent être considérés par les entreprises et également par les salariés comme trop longs
- le ratio temps école et temps entreprise ne satisfait pas pleinement les attentes du terrain
- les modalités pédagogiques proposées sont très "scolaires" avec beaucoup de présentiel, des connaissances théoriques...

L'intérêt de la formation pour les entreprises n'est plus à démontrer, en effet adapter les modalités pédagogique pour faciliter la mise en place de parcours de formation. La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, en introduisant l'individualisation des parcours de formation, a fait de la modularisation un enjeu prioritaire. Cette démarche vise à concevoir un cursus de formation à partir de « parties d'emplois » et non plus à partir d'un découpage par matière

La modularisation doit être basée sur des situations professionnelles et développée dans une logique d'acquisition de compétences, la modularisation permet ainsi de proposer des parcours de formation souples et adaptés, en fonction des besoins de l'apprenant en formation initiale et du stagiaire en formation continue.

Les avantages sont nombreux :

- Pour l'entreprise, la modularisation permet d'apporter une réponse plus rapide aux besoins spécifiques de l'entreprise et pallier les freins au départ des collaborateurs en formation.
- Pour le prestataire de formation, le découpage en modules permet de mieux planifier l'action de formation et de développer une réponse de formation sur-mesure, adaptée à chacun, qui permet de capter d'autres publics
- Pour l'apprenant, cela permet un suivi individualisé qui répond à ses besoins, avec une prise en compte de ses acquis et de ses expériences lui permettant de développer et de valoriser ses savoir-faire et savoir-être déjà existants.

Pour les collaborateurs en formation continue, les dispositifs actuels de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) présentent trop de contraintes. Le législateur a néanmoins souhaité développer le recours à la VAE, avec la nouvelle loi travail du 21 décembre 2022, qui vise à élargir et faciliter l'accès à la VAE. A la date de rédaction de cette étude, il est encore trop tôt pour démontrer l'impact de la réforme.

Certains secteurs d'activité, comme la métallurgie, s'adaptent pour **proposer des solutions de VAE "simplifiée"** avec des dossiers de candidature allégés et des observations terrain pour valider les compétences. Ces dispositifs peuvent également se déployer de manière collective pour créer des dynamiques entre les bénéficiaires.

Clarifier les rôles et la coordination des acteurs de la filière

La formation professionnelle dans les IAA est un des leviers stratégiques pour la pérennité des entreprises, et pour le développement des carrières de leurs collaborateurs. De nombreux acteurs souhaitent accompagner ce sujet et les interlocuteurs conseils sur ce domaine sont donc légions.

Cette multiplicité des parties prenantes au sein du paysage actuel est considérée comme “opaque” par les entreprises ce qui constitue un frein dans l’accompagnement et l’accès à une information pertinente. Il est essentiel de recentrer le rôle des acteurs pour éviter les doublons de mission.

Par ailleurs, la variété des aides et des acteurs à solliciter est également complexe. Les TPE notamment sont perdues dans cet imbroglio de solutions. Les outils d’informations, récapitulatifs, sites d’orientation... se multiplient, se complètent, se remplacent et sont également des éléments perturbateurs pour les IAA. Pour permettre davantage de simplification, de transparence et d’efficacité, un travail commun des acteurs est à mener pour faciliter l’accessibilité à l’information.

Toutes ces missions nécessitent une gouvernance commune sur les actions de l’emploi et de la formation dans l’agroalimentaire. L’enjeu d’une véritable stratégie concertée entre tous les acteurs, doit permettre la mise en œuvre de solutions afin de relever les défis auxquels font et feront face les IAA dans les années à venir.

En parallèle et pour répondre à cette demande d’information des entreprises à un niveau local, il serait bénéfique de mettre en œuvre un comité réunissant l’Etat, les Conseils Régionaux et les ARIA pour répondre aux besoins de proximité.

Conclusion

L'emploi agroalimentaire connaît aujourd'hui une réelle tension qui va s'accroître dans les années à venir. En effet, les IAA ont besoin de plus en plus de compétences pour continuer à produire dans des environnements qui se veulent de plus en plus complexes. L'enjeu de l'attractivité du secteur du développement de l'employabilité et de la fidélisation des collaborateurs des IAA doit donc relever d'une stratégie portée par toute la filière agroalimentaire.

Il y a une **double responsabilité** dans la réussite de ce projet :

- **les entreprises** sur leur bassin géographique qui doivent s'emparer de ces sujets pour éviter la pénurie de leurs compétences. Débordées, peu outillées, ces structures auront besoin d'être accompagnées en local avec des outils de **prise de recul, de réflexion** sur leur approche des ressources humaines et du management pour définir leurs spécificités, les actions à mener (y compris en termes d'amélioration de leur **Qualité de Vie et des Conditions de Travail, expérience collaborateur...**) et leur promesse employeur.
- **la filière** au niveau national qui doit être porteuse des évolutions sectorielles, des grands projets RH et de la mutualisation des bonnes pratiques régionales

Le cahier des charges de cette future stratégie GPEC devra intégrer les besoins opérationnels des entreprises qui ont besoin de solutions de RH et formation :

- adaptées aux **évolutions des métiers** (intégrant notamment une part importante sur les soft-skills),
- **courtes** pour s'adapter aux contraintes de disponibilités des équipes,
- **modulaires** pour faciliter les passerelles au sein de la filière,
- gérée **au plus près des territoires** pour répondre aux spécificités locales et apporter de la réactivité et de la souplesse dans l'offre de formation

Cette situation de tension sur les compétences se retrouve malheureusement au niveau national et n'est pas propre à l'agroalimentaire. Pour se démarquer dans cette concurrence intersectorielle, la filière a tout intérêt à revendiquer ses spécificités, sa valeur ajoutée et ses "trajectoires agro".

Annexes

67– Annexe 1 - Recueil des données

72– Annexe 2 – Pyramide des âges

73– Annexe 3 – Les compétences recherchées par métier

78– Annexe 4 – Passerelles métiers

79– Annexe 5 – Internalisation / externalisation des recrutements

80– Annexe 6 – Types d’actions de formation privilégiées par région

81– Annexe 7 - Détail des freins à la formation

82– Annexe 8 – Détail des sollicitations de financements de formation par région

83– Annexe 9 – Interlocuteurs conseil sur la formation selon la région

84– Annexe 10 – Méthodologie des questionnaires et interview de l’ enquête entreprises, organismes de formation et partenaires

84– Annexe 10 – Méthodologie des questionnaires et interview de l’ enquête entreprises, organismes de formation et partenaires

Annexe 1 – Recueil des données

Annexe 1.1 - Secteurs d'activités cibles

Code NAF	Secteur d'activité	IDCC / Convention Collective
10.1	Transformation et conservation de la viande et préparation de produits à base de viande	1534 - Industrie et commerces en gros des viandes 72,2 % 1586 - Industries charcutières 2,3 % 1938 - Industries de la transformation des volailles 1,8 % 992 - Boucherie 1,2 % 112 - Industrie laitière 1,2 % Autres 21,4 %
10.2	Transformation et conservation de poisson, de crustacés et de mollusques	1396 - Industries de produits alimentaires élaborés 62,4 % 1589 - Mareyeurs-expéditeurs 23,7 % 3109 - Industries alimentaires diverses 2,8 % 1747 - Activités industrielles de boulangerie et de pâtisserie 1,6 % Autres 7 %
10.3	Transformation et conservation de fruits et légumes	1396 - Industries de produits alimentaires élaborés 65,2 % 3109 - Industries alimentaires diverses 6,5 % 2728 - Sucreries, sucreries-distilleries et raffineries de sucre 3,6 % 493 - Vins, cidres, jus de fruits, sirops, spiritueux et liqueurs de France 2,8 % 112 - Industrie laitière 2,1 % 1405 - Expédition et exportation de fruits et légumes 2,1 % 1286 - Confiserie, chocolaterie, biscuiterie 1,7 % 573 - Commerces de gros
10.4	Fabrication d'huiles et graisses végétales et animales	44 - Industries chimiques 70,8 % 637 - Industries et commerces de la récupération 21,7 % 573 - Commerces de gros 2,4 % Autres 3,6 %
10.5	Fabrication de produits laitiers	Convention collective nationale de l'industrie laitière du 20 mai 1955 Convention collective du lait ?
10.6	Travail des grains ; fabrication de produits amylacés	Convention collective industries chimiques 99,3%
10.7	Fabrication de produits de boulangerie-pâtisserie et de pâtes alimentaires	1747 - Activités industrielles de boulangerie et de pâtisserie 79,7 % 3109 - Industries alimentaires diverses 9,4 % 1586 - Industries charcutières 3,5 % 843 - Boulangerie-pâtisserie artisanales 1,5 % 1396 - Industries de produits alimentaires élaborés 1,3 %
10.8	Fabrication d'autres produits alimentaires	3109 - Industries alimentaires diverses 38,3 % 1396 - Industries de produits alimentaires élaborés 13,5 % 1747 - Activités industrielles de boulangerie et de pâtisserie 9,3 % 2075 - Centres immatriculés de conditionnement, de commercialisation et de transformation des œufs et des industries en produits d'œufs 7,2 % 44 - Industries chimiques 5,7 % 1586 - Industries charcutières 5,7 % 112 - Industrie laitière 3,1 % 1555 - Produits à usage pharmaceutique, parapharmaceutique et vétérinaire 1,8 % 1513 - Production des eaux embouteillées, des boissons rafraîchissantes sans alcool et de bière 1,3 % 1624 - Commerces de gros de la confiserie, chocolaterie, biscuiterie et alimentation fine et des négociants distributeurs de levure 1,3 % 43 - Commission, de courtage et commerce intracommunautaire et importation-exportation de France métropolitaine 1,2 % Autres 9 %

11	Boissons	1505 Commerce de détail de fruits et légumes, épicerie et produits laitiers 45,9 % 493 Vins, cidres, jus de fruits, sirops, spiritueux et liqueurs de France 13,4 % 2216 Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire 12,4 % 1314 Grande distribution 9,8 % 1979 Hôtels, cafés, restaurants (HCR) 5,4 % 1536 Distributeurs conseils hors domicile 1,2 % Autres 8,6 %
462 & 463	Commerce de gros agricoles et alimentaires	Convention collective n°3305 : Commerce de gros alimentaire
-	Autres	

Annexe 1.2 – Détail des postes par famille emploi

Cartographie basée sur l'observatoire des métiers des industries Alimentaires

Famille emploi	Détail des métiers
Opérateur de production	Opérateur de production (fabrication) Opérateur de fabrication Opérateur de production en fabrication de poudres Agent de production Opérateur de transformation des viandes Boulanger / Pâtissier Opérateur de production en fromagerie
Pilotage de ligne	Conducteur de machines de production (fabrication et conditionnement) Conducteur de lignes de production (fabrication et conditionnement) Siropier Technicien(ne) salle de commande Pilote de flux Technicien fromager Pilote / Conducteur de process de production alimentaire
Opérateur de conditionnement	Opérateur de conditionnement Opérateur de production (conditionnement)
Management de production	Responsable de production (fabrication / conditionnement) de produits alimentaires Responsable de secteur(s) de production Superviseur de production Spécialiste planning / ordonnancement Directeur de production
Perpétuelle	Technicien(ne) de perpétuelle industrielle Superviseur de perpétuelle Opérateur de perpétuelle Chaudronnier, tuyauter, soudeur Responsable de perpétuelle Electricien Automaticien industriel Mécanicien Climaticien Technicien hydrauliques, pneumatiques. Régleur / Dépanneur Electromécanicien Frigoriste Agent de perpétuelle du froid à la ferme
Logistique	Magasinier Cariste Opérateur logistique Opérateur en préparation de commandes Gestionnaire de stocks

	<p>Préparateur de commande</p> <p>Responsable plateforme / Exploitation d'unités logistiques / entrepôt</p> <p>Responsable logistique et supply chain</p> <p>Superviseur logistique</p> <p>Logisticien</p> <p>Gestionnaire logistique</p> <p>Chauffeur / Conducteur / Livreur</p>
Qualité et HSE	<p>Responsable QHSE</p> <p>Ingénieur qualité</p> <p>Responsable de laboratoire</p> <p>Analyste sanitaire des aliments</p> <p>Opérateur hygiène / sanitation</p> <p>Spécialiste en sécurité et sureté</p> <p>Spécialiste environnement</p> <p>Spécialiste système / assurance qualité</p> <p>Animateur HSSE</p> <p>Contrôleur qualité</p> <p>Contrôleur sanitaire</p>
Ingénieurs et cadres techniques	<p>Chercheur / développeur en procédés de production alimentaire</p> <p>Chef de projet</p> <p>Ingénieur de recherche en procédé</p> <p>Chargé de recherche procédés</p> <p>Responsable innovation / R&D</p> <p>Spécialiste nutrition / diététique</p> <p>Chercheur / Développeur en procédés de production alimentaire</p> <p>Chercheur / Développeur en génie alimentaire</p> <p>Formulateur de produits alimentaires</p> <p>Chargé de méthodes</p> <p>Dessinateur / Projeteur</p> <p>Conducteur / Coordinateur de travaux</p> <p>Chef de projets en installations et évolutions des équipements</p> <p>Analyste process de production alimentaire / Spécialiste process</p>
Fonctions achats et commerciales fonctions	<p>Vendeurs grands publics</p> <p>Responsable des ventes</p> <p>Responsable commerciale</p> <p>Gestionnaire de structures de vente</p> <p>Chargé de relations clientèles</p> <p>Attaché commercial / Merchandiseur</p> <p>Assistant commercial / Télévendeuse</p> <p>Acheteur</p> <p>Négociateur de matières Iers alimentaires</p>
Fonctions marketing	<p>Responsables marketing</p> <p>Chargé du packaging</p> <p>Chargé d'études marketing</p> <p>Chef de produit / Chef de gamme</p>
Fonctions administratives et finances	<p>Métiers des services / Moyens généraux</p> <p>Métiers des Ressources Humaines</p> <p>Secrétaire / Assistant / Accueil</p> <p>Métiers de l'information, l'administration des systèmes et réseaux, du Help Desk)</p>

	Métiers du contrôle de gestion Métiers de la comptabilité et de la trésorerie Métiers du juridiques Métier de l'administration générale
Direction générale	

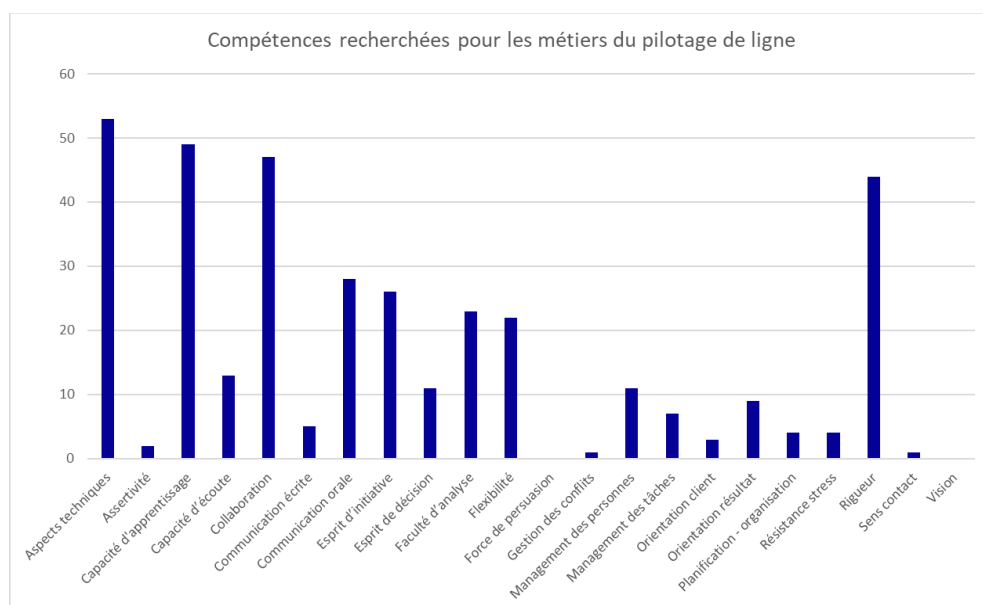
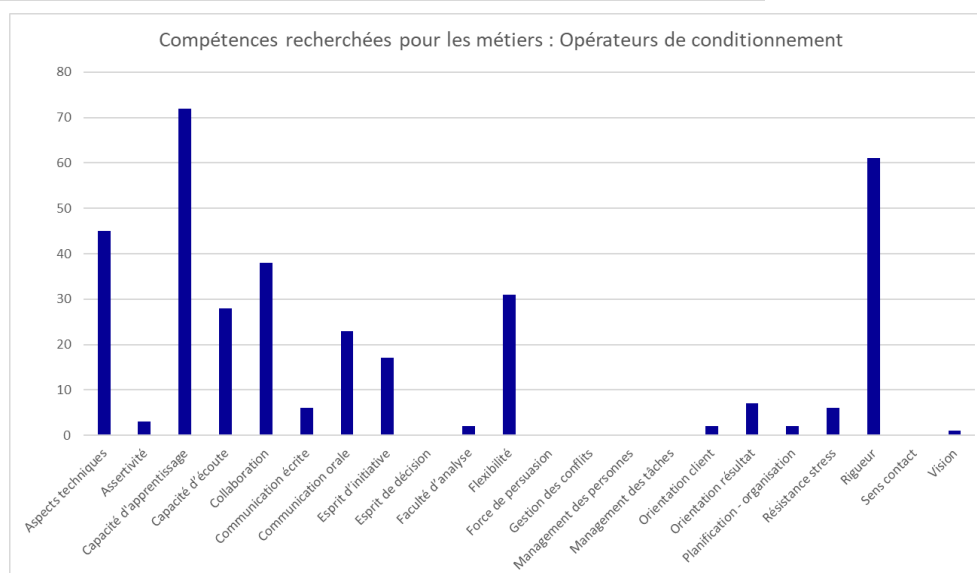
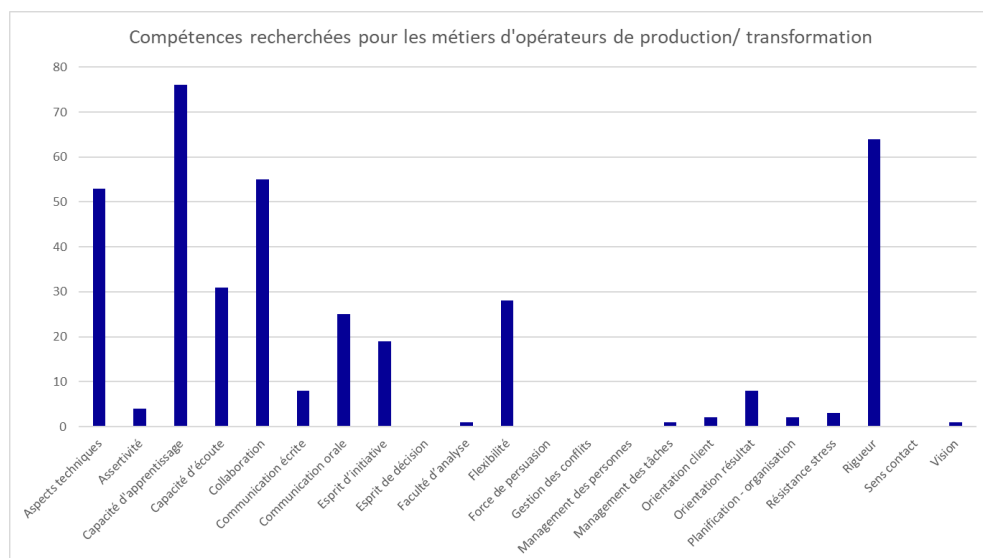
Tous les postes s'entendent au féminin comme au masculin

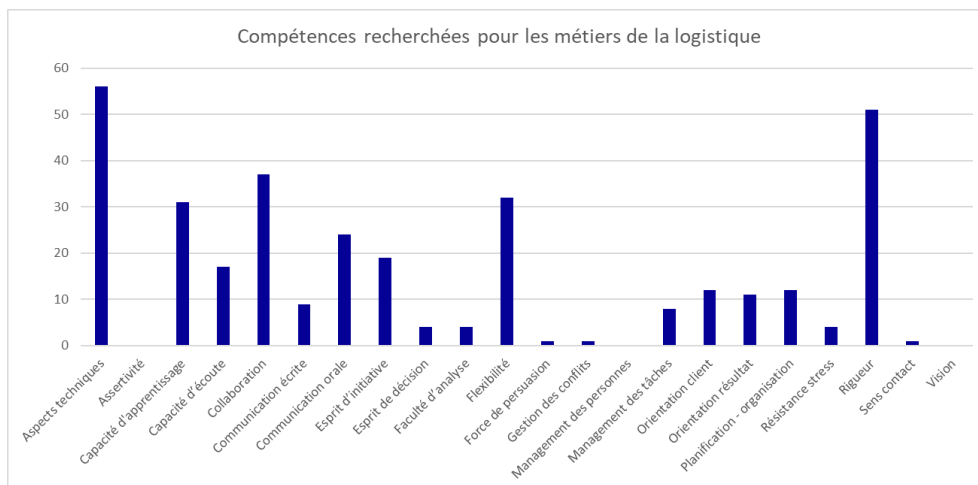
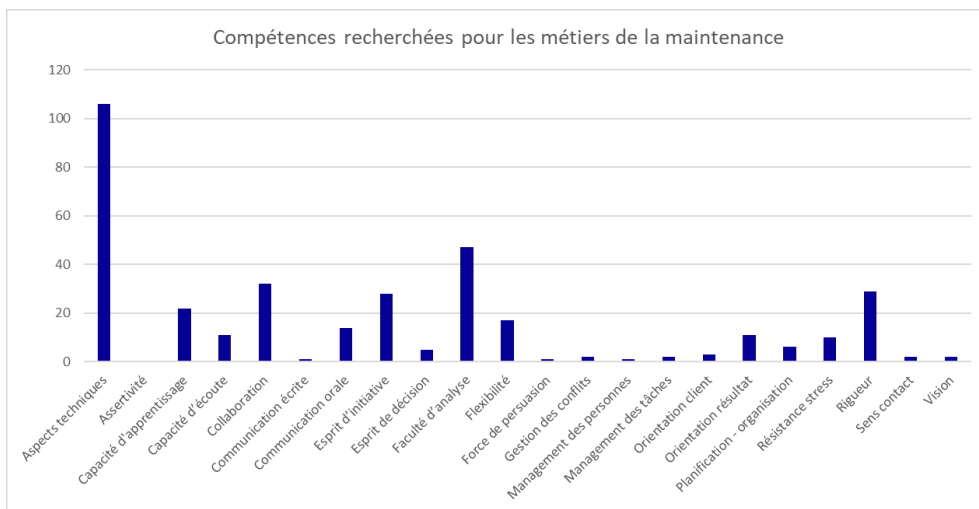
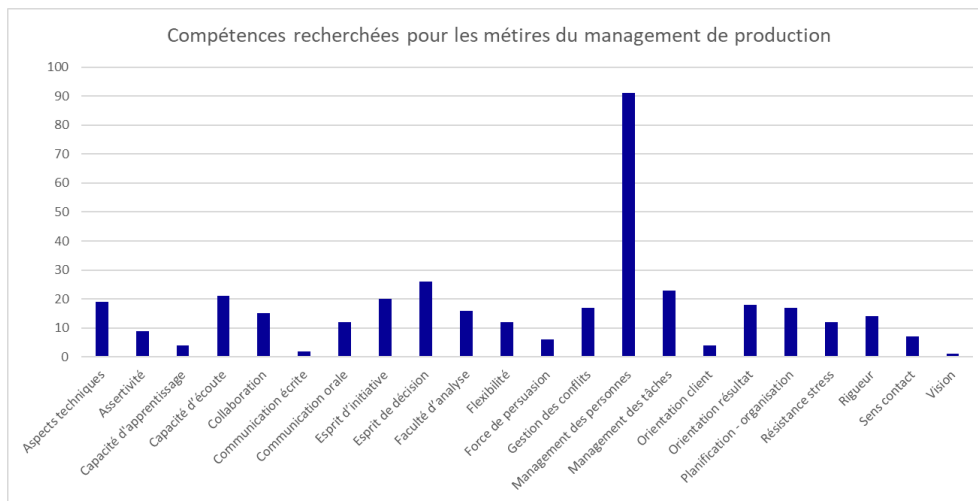


Annexe 2 - pyramide des âges

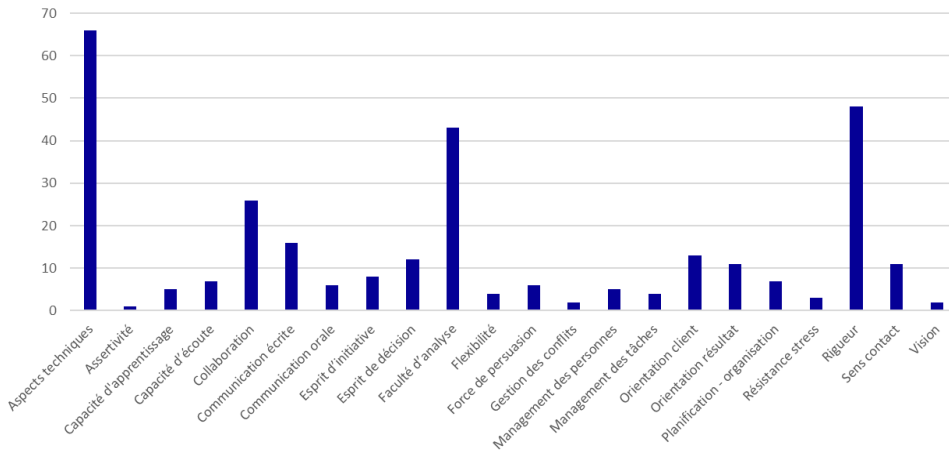
	moins de 25 ans	26 à 45 ans	46 à 55 ans	56 ans et plus
Auvergne Rhône - Alpes	6,8 % dont 1% de moins de 18 ans	52,20 %	26,71 %	14,28%
Bourgogne - Franche Comté	10,93 % dont 1% de moins de 18 ans	48,17 %	28,17 %	12,73%
Bretagne	8,70 % dont 2% de moins de 18 ans	46,17 %	23,25 %	21,88 %
Centre Val de Loire	9,47 % dont 2% de moins de 18 ans	46,72 %	23,57 %	14,24%
IDF	10,97 % dont 0% de moins de 18 ans	45,47 %	23,39 %	14,16%
Normandie	9,69 % dont 2% de moins de 18 ans	48,27 %	26,50 %	15,54%
Nouvelle - Aquitaine	11,8 % dont 2% de moins de 18 ans	45,49 %	29,55 %	13,88%
Sud - Paca	14,79 % dont 10% de moins de 18 ans	42,35 %	29,93 %	13,93%

Annexe 3 - les compétences recherchées par métier

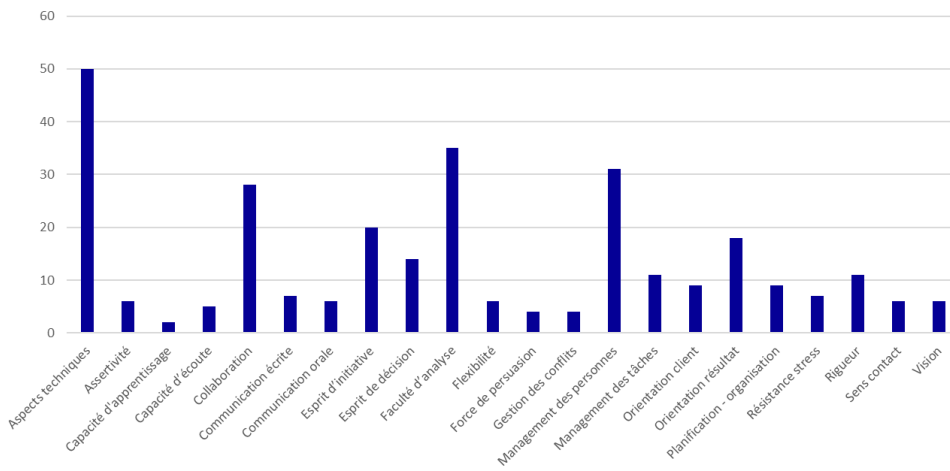




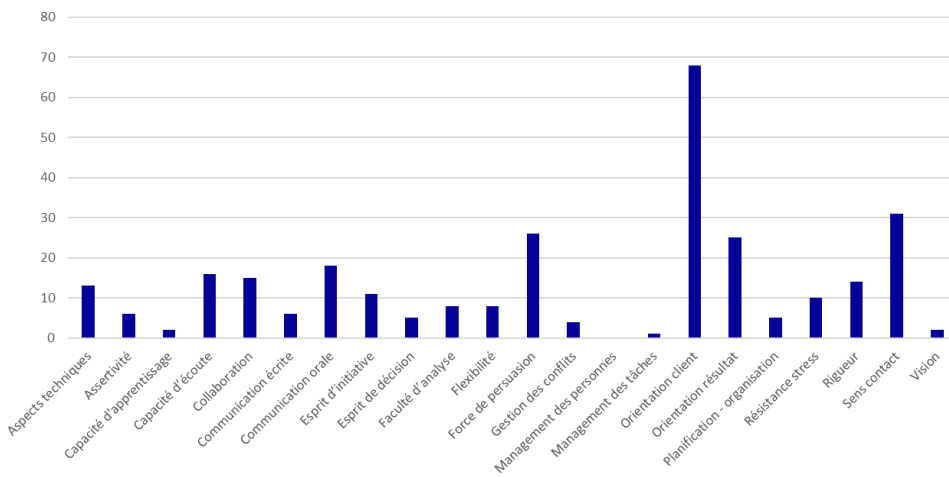
Compétences recherchées pour les métiers de la Qualité et HSE

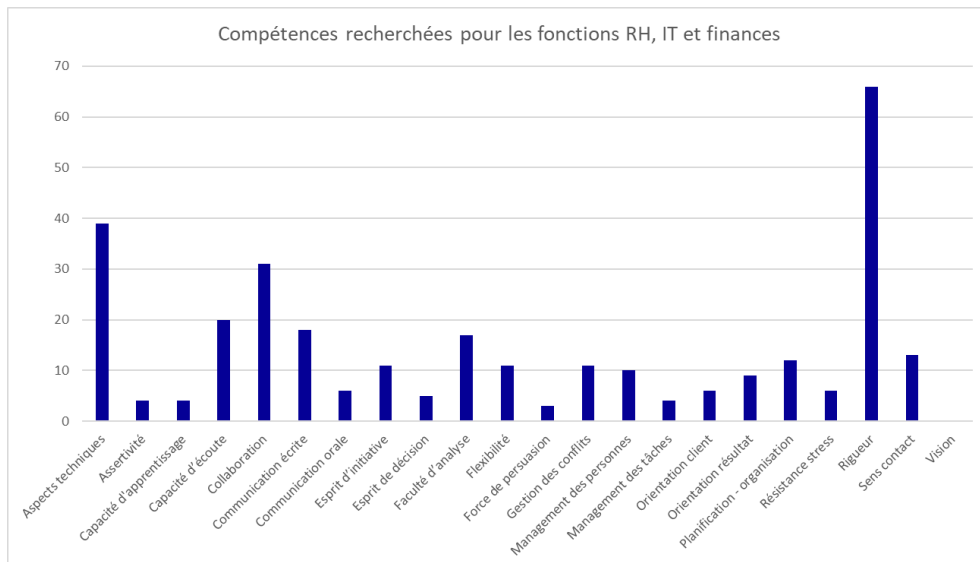
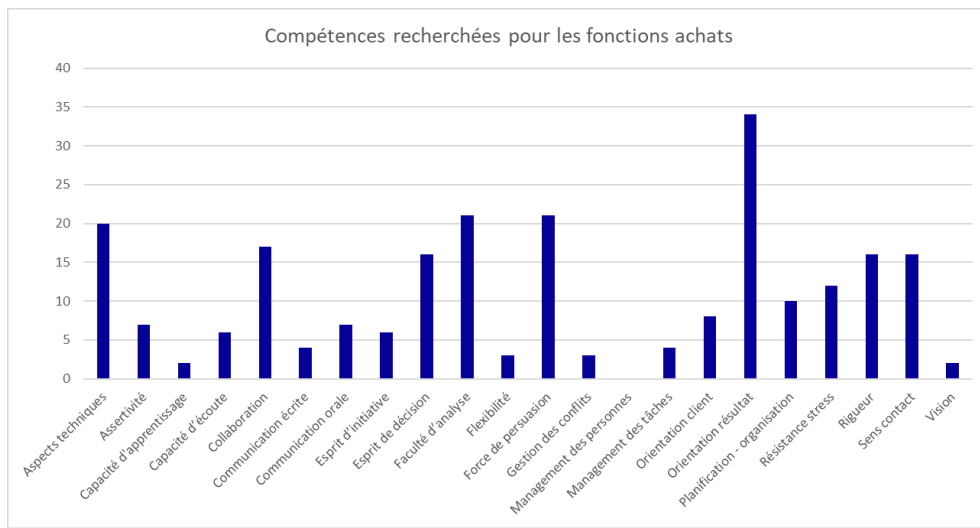


Compétences recherchées pour les ingénieurs et cadres techniques

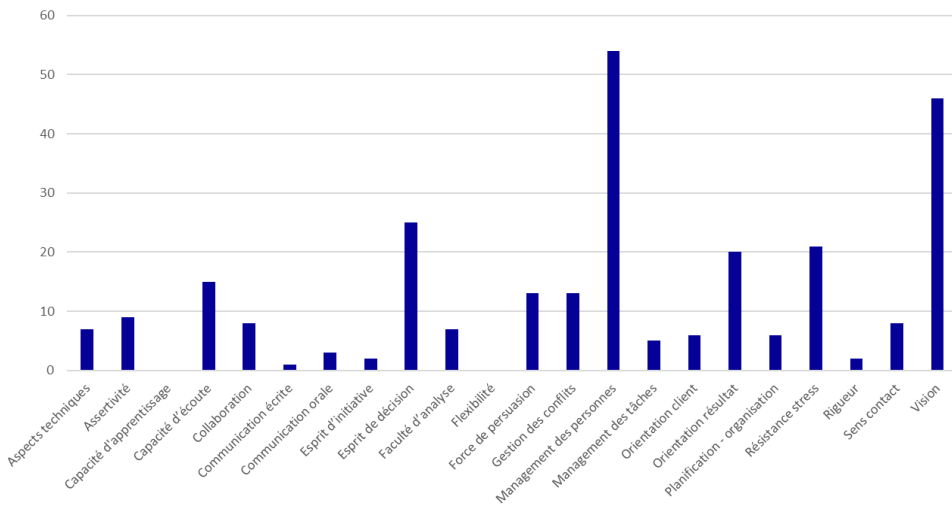


Compétences recherchées pour les fonctions commerciales





Compétences recommandées pour la Direction Générale



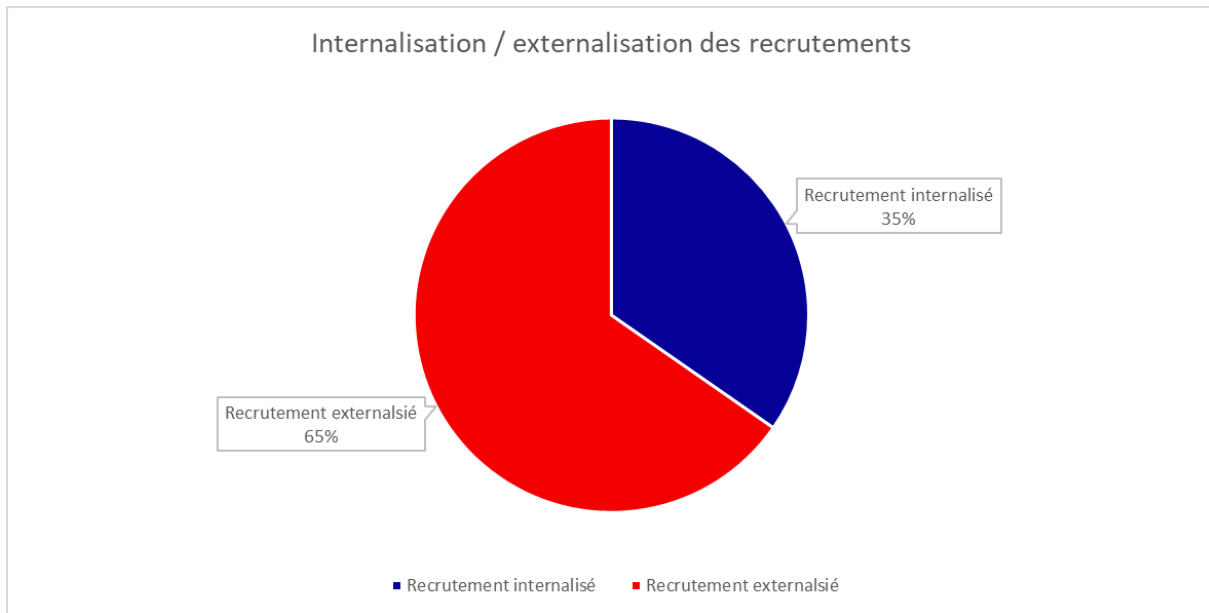
Annexe 4 – Passerelles métiers

% de correspondance des compétences avec le métier de base

Métier d'origine	Passerelle métier 1	Passerelle métier 2	Passerelle métier 3	Passerelle métier 4
Opérateur de production agroalimentaire	Conducteur de machines (62%)	Conducteur de ligne (40%)	Pilote de salle de commande (33%)	Conditionneur (36%)
Opérateur de transformation	Conducteur de ligne (38%)	Conducteur de machine (35%)	Conditionneur (29%)	Affuteur (26%)
Pilote de ligne	Conducteur de machines (69%)	Conditionneur (52%)	Opérateur de production (28%)	Pilote de salle de commande (28%)
Management de production	Responsable HSE (36%)	Responsable Logistique (36%)	Directeur de production (36%)	Responsable Laboratoire (33%)
Perpétuelle	Conducteur de machines (37%)	Technicien de laboratoire (31%)	Electricien Industriel (27%)	Technicien HSE (23%)
Logistique	Manutentionnaire (38%)	Conditionneur (36%)	Conducteur de machines (34%)	Inventoriste (28%)
Qualité et HSE	Technicien Essai/Mesures (39%)	Métrologue (39%)	Directeur de production (37%)	Technicien de laboratoire (29%)
Ingénieurs et cadres techniques	Directeur de production (90%)	Directeur Industriel (84%)	Responsable d'atelier (77%)	Chargé d'affaires (39%)
Fonctions commerciales	Key Account Manager (56%)	Chef de secteur (55%)	Responsable commercial (53%)	Ingénieur d'affaires (47%)
Fonctions achats	Contract Manager (41%)	Responsable Logistique (28%)	Responsable approvisionnement (26%)	Directeur de production (25%)
Fonctions Marketing	Contrôleur de gestion sociale (29%)	Responsable communication (29%)	Documentaliste (29%)	Acheteur (27%)
Fonctions administratives, finances et RH	Multitudes de fonctions			
Direction Générale	Directeur de production (96%)	Ingénieur de production (93%)	Responsable d'atelier (79%)	Directeur Technique (75%)

Données extraites du logiciel SmartData, big data du groupe Randstad, étudiant la transférabilité des profils entre 2 métiers (analyse basée sur les compétences du Rome 4.0)

Annexe 5 - Internalisation / externalisation des recrutements



Annexe 6 - Types d'actions de formation privilégiées par région

	formations d'intégration	tutorat ou mentorin g	individuelle inter-entreprise	collective inter-entreprise	collective intra-entreprise	VAE	POE PMS MP	coaching	autre
	23%	16%	18%	2%	24%	1%	4%	12%	1%
Auvergne - Rhône - Alpes	24,10%	13,25%	13,25%	13,25%	20,48%	0%	6,02%	7,23%	2,41%
Bourgogne - Franche Comté	20,31%	9,38%	18,75%	15,63%	21,88%	1,56% dont 100% VAE collective	1,56%	9,38%	1,56%
Bretagne	17,39%	18,84%	14,49%	13,04%	23,19%	0%	1,45%	11,59%	0%
Centre Val de Loire	18,92%	16,22%	21,62%	8,11%	24,32%	0%	0%	10,81%	0%
IDF	28,13%	15,63%	18,75%	14,16%	45,47%	0%	0%	9,38%	0%
Normandie	16%	14%	20%	12%	20%	2% dont 0% VAE collective	6%	10%	0%
Nouvelle - Aquitaine	18,18%	13,64%	15,91%	22,73%	15,91%	0%	2,27%	11,36%	0%
Sud - Paca	18,46%	12,31%	12,31%	18,46%	21,54%	0%	4,62%	10,77%	1,54%

Annexe 7 - Détail des freins à la formation par région

	disponibilité des collaborateurs	intérêt et motivation des collaborateurs	adéquation entre besoins et programme	calendrier, périodicité des formations	localisation des centres	coût de la formation	financement des formations	disponibilité des managers, tuteurs	autre
	14,3%	11,5%	10,7%	11,2%	10,6%	13,6%	12,8%	11,5%	3,8%
Auvergne - Rhône - Alpes	15,58%	12,34%	11,04%	10,39%	9,09%	13,64%	12,34%	11,69%	3,90%
Bourgogne - Franche Comté	13%	13%	10%	10%	11%	14%	13%	12%	4%
Bretagne	16,67%	8,33%	9,38%	9,38%	10,42%	14,58%	15,63%	11,46%	4,17%
Centre Val de Loire	17,54%	10,53%	10,53%	10,53%	8,77%	15,79%	10,53%	12,28%	3,51%
IDF	11,22%	12,24%	12,24%	12,24%	11,22%	12,24%	12,24%	11,22%	5,10%
Normandie	14,44%	12,22%	11,11%	13,33%	12,22%	12,22%	11,11%	12,22%	1,11%
Nouvelle - Aquitaine	12,24%	10,20%	12,24%	13,27%	11,22%	14,29%	14,29%	9,18%	3,06%
Sud - Paca	13,89%	11,11%	9,72%	11,11%	11,11%	13,89%	13,19%	11,11%	4,86%

Annexe 8 - Détail des sollicitations de financements de formation par région

	budget interne	CPF collaborateur	fonds OPCO	aides Pôle Emploi	aides Région	formation via le travail temporaire	transco	autre
	26%	10%	22%	10%	7%	10%	3%	4%
Auvergne - Rhône - Alpes	26,97 %	22,47%	21,35 %	12,36 %	4,49 %	7,87%	1,12 %	3,37 %
Bourgogne - Franche Comté	29,85 %	17,91%	23,88 %	8,96%	5,97 %	11,94%	1,49 %	0%
Bretagne	23,61 %	22,22%	15,28 %	9,72%	5,56 %	15,28%	4,17 %	4,17 %
Centre Val de Loire	27,03 %	24,32%	21,62 %	8,11%	5,41 %	10,81%	0%	2,70 %
IDF	27,50 %	12,50%	25%	10%	7,5%	5%	5%	7%
Normandie	23,73 %	15,25%	20,34 %	11,86 %	6,78 %	13,56%	3,39 %	5,08 %
Nouvelle - Aquitaine	11,24 %	12,92%	17,98 %	17,42 %	16,29 %	10,11%	6,74 %	7,30 %
Sud - Paca	23,86 %	15,91%	22,73 %	7,95%	10,23 %	10,23%	4,55 %	4,55 %

Annexe 9 – Interlocuteurs conseil sur la formation selon région

	équipes internes	organismes de formation initiale	organismes de formation continue	conseil OPCO	CARIF OREF régional	Pôle Emploi, APEC, Maison de l'Emploi...	dispositifs de travail temporaire	branches, réseaux pro	CEP	Etat Conseil régional	cabinet de conseil	autre
	18 %	12 %	14 %	17 %	2%	8%	8%	11 %	2%	2%	4%	2%
Auvergne - Rhône - Alpes	19,4 7%	16,8 1%	15,0 4%	18,5 8%	1,77 %	8,85 %	9,73 %	7,08 %	0,88 %	0%	0,88 %	0,88 %
Bourgogne - Franche Comté	11,0 1%	10,7 6%	10,1 2%	10,3 7%	7,68 %	8,58 %	8,07 %	9,48 %	7,68 %	6,40 %	9,86 %	0%
Bretagne	16,3 3%	12,2 4%	16,3 3%	16,3 3%	3,06 %	5,10 %	8,16 %	7,14 %	5,10 %	3,06 %	4,08 %	3,06 %
Centre Val de Loire	11,9 8%	10,5 9%	10,1 0%	10,6 2%	2,69 %	8,89 %	10,7 8%	9,43 %	9,43 %	8,08 %	7,41 %	0%
IDF	16,1 8%	8,82 %	13,2 4%	17,6 5%	2,94 %	10,2 9%	2,94 %	13,2 4%	2,94 %	2,94 %	4,41 %	4,41 %
Normandie	17,3 3%	13,3 3%	13,3 3%	16 %	1,33 %	9,33 %	9,33 %	9,33 %	4%	1,33 %	4%	1,33 %
Nouvelle - Aquitaine	20,8 3%	11,1 1%	13,8 9%	15,2 8%	1,39 %	9,72 %	5,56 %	15,2 8%	1,39 %	1,39 %	2,78 %	1,39 %
Sud - Paca	12,7 8%	10,6 3%	11,5 2%	11,9 6%	9,49 %	7,89 %	9,11 %	12,6 9%	4,05 %	3,80 %	6,07 %	0%

Annexe 10 – Méthodologie des questionnaires et interview de l'enquête entreprises, organismes de formation et partenaires

Questionnaires

Construction de 2 questionnaires :

- un questionnaire destiné aux entreprises du secteur de l'industrie agroalimentaire
- un questionnaire destiné aux organismes de formation sur l'ensemble du territoire

Le questionnaire est la méthode principale de collecte de données.

A travers cette variété de questions a été collecté d'une part des données quantitatives permettant sur une question précise de récolter des données de masse pour faire des statistiques et des tendances d'évolutions. D'autre part, les questions ouvertes et celles de type "baguette magique" avec lesquelles les données qualitatives ont été collectées permettent de récolter des réponses plus larges, personnalisées, proche de la réalité des entreprises et des organismes de formation.

La combinaison de ces questions assure d'avoir une vision la plus large possible, pour traiter l'ensemble des sujets fondamentaux pour les entreprises et les OF sur la GPEC

Questionnaire entreprises :

- présentation et organisation de l'entreprise
- répartition des effectifs
- tendances d'évolutions métier et secteur
- focus recrutement
- focus formation

Questionnaire organismes de formation :

- présentation et organisation de l'organisme de formation
- focus sur les formations délivrées, la nature des formations, leur organisation et la répartition de ces formations par nature
- le processus de création des formations : ingénierie de formation
- les difficultés des organismes de formation
- les perspectives d'évolutions, les projets à court moyen et long terme

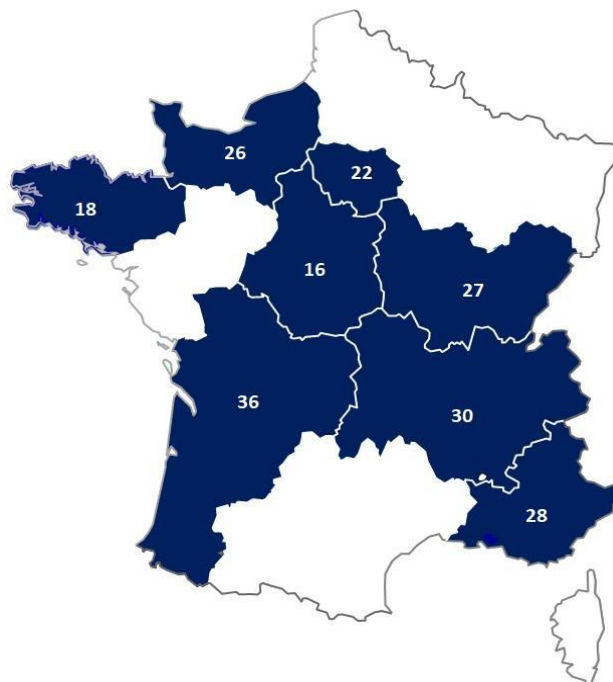
Les données récoltées dans ces questionnaires ont permis de mettre en lumière les résultats de 203 entreprises réparties sur l'ensemble du territoire national.

Les entreprises répondantes

203 entreprises réparties sur 8 régions métropolitaines ont répondu au questionnaire.

Codes NAF	Secteurs d'activités (NAF)	Nombre d'entreprises interrogées
10.1	Transformation et conservation de la viande et préparation de produits à base de viande	39
10.2	Transformation et conservation de poisson, de crustacés et de mollusques	10
10.3	Transformation et conservation de fruits et légumes	20
10.4	Fabrication d'huiles et graisses végétales et animales	1
10.5	Fabrication de produits laitiers	25
10.6	Travail des grains ; fabrication de produits amylacés	3
10.7	Fabrication de produits de boulangerie-pâtisserie et de pâtes alimentaires	25
10.8	Fabrication d'autres produits alimentaires	33
11	Boissons	12
462 & 463	Commerce de gros agricoles et alimentaires	10
-	Autres	29

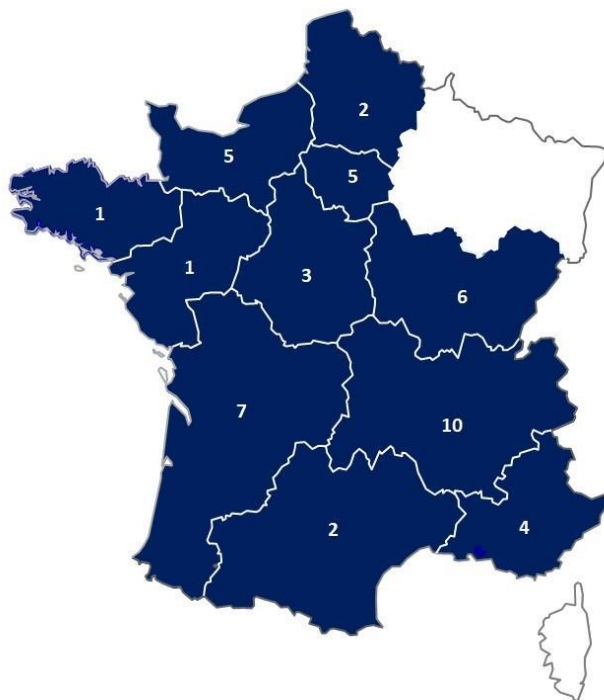
Implantations des entreprises répondantes DICTIA



Les organismes de formation répondants

46 organismes de formation répartis sur 11 régions métropolitaine ont répondu au questionnaire.

Implantation des organismes de formation répondants DICTIA



Construction et objectifs des entretiens

La seconde méthode de collecte de données a été la réalisation d'entretiens one-to-one d'une durée de 30 minutes à 1h00.

Cette étape est fondamentale afin d'aller au-delà des données collectées dans les deux types de questionnaires. En effet, le choix a été fait de construire un questionnaire qualitatif très riche, les propos des interlocuteurs doivent être précisés, développés et challengés par le biais des entretiens.

Les trames d'entretiens ont donc été élaborées à partir des résultats des questionnaires et le choix a été fait de réaliser des entretiens semi-directifs. L'objectif est double : venir éclairer les tendances observées dans les questionnaires et également aborder de manière très ouverte les sujets GPEC pour laisser à l'interlocuteur la liberté d'exposer ses idées en fonction de ses priorités.

Thématiques Interviews organismes de formation :

- alternance
- formation interne
- visibilité
- reconversion
- territoire
- international
- numérique

Thématiques Interviews entreprises :

- pratiques formation entreprise
- offre de formation
- formation interne
- recrutement
- intégration

Bibliographie



Etudes

- **Cariforef, Pays de La Loire** (janvier 2016) : *Attractivité, fidélisation et accélération technologique, des défis majeurs pour l'agroalimentaire.*
- **Association bretonne des entreprises agroalimentaires** : ABEA (décembre 2020) : *Etude qualitative de l'observatoire des iaa sur la formation.*
- **France stratégie** (juin 2020) : *Etude qualitative sur la mobilisation des compétences par les entreprises dans le cadre de leurs pratiques RH.*
- **Ministère de l'agriculture et de souveraineté alimentaire** (2022) : *Le panorama des industries agroalimentaires*
- **Kalliopê Conseil & ManageriA** (2021) : *Qu'est-ce qui rend les Femmes du secteur de l'Agroalimentaire heureuses...?*
- **Maison de l'emploi du Bocage Bressuirais** (2015) : *Enquête de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – territoriale : pour une vision partagée de la ressource humaine et de sa gestion sur le Bocage Bressuirais.*
- **RH rebond** (2021), *Accompagnement de l'opération de gpec territoriale.*
- **ManageriA et Wonderfoodjob.com** (2021), *Etude « Dessine moi l'entreprise agroalimentaire de demain ! Quels leviers pour attirer étudiants Agro vers les IAA »*
- **URSSAF Open Data**
- **Pôle Emploi** (2021), *L'emploi dans l'agroalimentaire : les chiffres clés à connaître*
- **FFFOD** (octobre 2019) *Formations multimodales - Attester la réalisation de l'action de formation*



Sites internet

- **Association pour l'Emploi des Cadres (APEC)**, “Prévisions de recrutement des cadres et jeunes diplômés”.
<https://www.apec.fr/tous-nos-outils/ou-sont-les-opportunités-demploi-pour-les-cadres.html>
- **Institut National de la statistique et des études économiques (Insee)** : “Caractéristiques de l’industrie agroalimentaire par activité” :
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015380#:~:text=Lecture%203A%20en%202020%2C%20les%20entreprises,secteurs%20de%20l'industrie%20agroalimentaire.>
- **Institut National de la statistique et des études économiques (Insee)** : Tableau de bord de l’économie française : “Répartition de la valeur ajoutée par branche en 2021” :
https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/details/10_ECC/11_ECO/11B_Figure2
- **Observa - Les observatoires du secteur alimentaire**
<https://www.observatoires-alimentaire.fr/>
- **France compétences**
https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2023/02/CP_Grande-biblioth%C3%A8que.pdf
- **La grande bibliothèque France compétences**
https://www.la-grande-bibliotheque.francecompetences.fr/app/france-competences-anonymous/#/search?query=%7B%22name%22:%22GB_query_FC%22,%22text%22:%22agroalimentaire%22%7D
- **OCAPIAT**
<https://www.ocapiat.fr/>
- **ANIA**
<https://www.ania.net/>



Partenariats

Pour alimenter l’étude DICTIA en données, des échanges bilatéraux ont été engagés avec entre-autres avec :

- **L’OCAPIAT**, le 24/03/2022
- **ANIA**, le 28/03/2022

Ces échanges n’ont pas permis d’identifier de nouvelles études et publications.



GOVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Contact

ARIA SUD

Jean-Michel SALON

Tél : +33 (0)490 315 519

E-mail : contact@ariasud.com