



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



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

Les IAA sont présentes dans toutes les régions françaises. La logique de GPEC nationale pour les IAA est complexe à mettre en œuvre. L'approche conseil et accompagnement de ces industries se veut donc plus régionale (voire locale) avec des démarches de GPEC par les partenaires de l'emploi (Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences). Des tendances emploi / RH communes aux secteurs d'activité et aux différentes régions se dessinent globalement :

- des effectifs en IAA en augmentation depuis la crise sanitaire 2020
- des effectifs qui abordent majoritairement la deuxième partie de leur carrière
- des métiers et compétences principalement tournés vers l'effort de production
- une majorité d'ouvriers pour un taux d'encadrement inférieur à la moyenne nationale

L'agroalimentaire a toujours su évoluer dans un environnement contraint (réglementations HSE, digitalisation de la production et traçabilité, faibles marges...). C'est un secteur en constante évolution pour lequel, quelques tendances fortes se dessinent pour les années à venir :

- des différences de maturité **technologique** entre des approches artisanales et l'intégration de l'automatisation / robotisation ou cobotisation des lignes de production. L'enjeu de la traçabilité et de la transparence grâce à la digitalisation est déjà bien ancré dans le quotidien des IAA mais se développe avec l'industrie 4.0
- la réflexion sur une alimentation durable avec un faible **impact environnemental** (réduction des déchets, de la consommation d'énergie, du transport...), plus respectueux de la biodiversité et de l'environnement, en proximité
- un nouvel état d'esprit de **transparence et de RSE** sur la vie des IAA en elle-même et de leurs collaborateurs (équilibre vie personnelle-vie professionnelle quête de sens, déficit d'image et méconnaissance des métiers)
- une évolution des **tendances des consommateurs** qui influera sur les produits en R&D (produits sains, moins gras, biologiques, locaux, régimes spéciaux...), les volumes de consommation (gaspillage alimentaire...) et nécessitera un maillage local avec l'ensemble des acteurs de la chaîne alimentaire (agriculture, pêche, distribution...)

auxquels s'ajoutent les événements conjoncturels : conflits déstabilisants l'approvisionnement et le coût des matières premières (cf blé Ukrainien), impact sur l'inflation, prix de l'énergie...



L'enjeu du recrutement pour les IAA

Une dynamique de recrutement forte et stable malgré des difficultés à pourvoir les postes en IAA

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.

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** parmi les 5 métiers le plus recherchés (conduite d'équipement de production alimentaire, magasinage et préparation de commandes, assistantat commercial, installation et maintenance d'équipements industriels et conduite et livraison par tournée sur courte distance)

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.**

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.**

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**

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 interne¹.

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.

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)²
- les **solutions portées par les acteurs publics** et notamment Pôle Emploi sont sollicitées par 34% des recruteurs (immersion, POE, AFPR, CUI - CIE)

La difficulté d'une projection RH et compétences

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

Il existe peu, voire pas d'étude GPEC sur le secteur agroalimentaire, on peut néanmoins faire état de 2 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.

¹ CF – Annexe – 5 - Internalisation / externalisation des recrutements

² CF – Annexe 2 – Pyramides des âges

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 93860 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.

Les compétences clefs à risque et en tension en production

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 maintenance identifiés "à risques" et "sous tension"**. 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.**

Face à ces contraintes, les entreprises recrutent majoritairement les **compétences transversales "Softs Skills" focalisées sur le savoir-être**. Parallèlement, 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.**

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.** 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, formation, promotion et visibilité des sites de production.**

La formation professionnelle, ADN des industries agroalimentaires

Le partenariat IAA et organismes de formation

Un contenu de formation diversifié et qui correspond aux attentes sur le fond, à court et moyen termes des entreprises

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. Les organismes de formation sont reconnus par leurs clients (entreprises, acteurs de l'emploi, OPCO...) comme étant soucieux de trouver des solutions adaptées au niveau des programmes de formation :

- 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 ont cependant des passerelles 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 **maintenance**, 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. Cette diversité des solutions de formation permet aux apprenants un accès très rapide à l'emploi

La nécessaire adaptation des organismes de formation sur les formes des solutions proposées...

... qui évoluent dans leur pratiques et organisation

Les $\frac{2}{3}$ des publics sont confrontés 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. 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.

... qui lancent des innovations sur les territoires

- Le développement des Cléa- Numériques
- Des CQP, créés pour des environnements produits très spécifiques (contrainte technologique...)
- Le Pass IFRIA, pour favoriser une vision globale des IAA
- Le contrat de professionnalisation expérimental
- Le dispositif OTIA, pour reconnaître l'expérience des opérateurs de production
- L'AFPR : la formation pour une intégration pérenne
- Le Pass Industrie pour une Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences

La formation comme soutien au développement

Les entreprises sont très soucieuses du développement des compétences de leurs collaborateurs.

- 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 leur flexibilité logistique 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 de hiérarchie supérieure, les encadrants de proximité développant également leurs compétences via cette solution.
- la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) 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**. 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 difficultés³ 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)

La question du financement des formations reste donc centrale dans les politiques RH des entreprises agroalimentaires. Il est intéressant de noter que les sollicitations des financements diffèrent fortement d'une région à l'autre.

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. Cela amène les organismes de formation à **mutualiser les sessions de formation** avec des secteurs autres que celui des IAA. Mais cela engendre également une concurrence intersectorielle sur un marché de l'emploi très favorable aux candidats qui pourront choisir leur secteur, leur entreprise dès leur début de carrière.

³ CF – Annexe 7 - détail des freins à la formation par région

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 doivent 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 la compétence
- 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 : maintenance, commercial, R&D, IT.
- **Maintenir dans l'emploi et les entreprises** des profils experts qui peuvent transmettre leurs compétences en interne

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. 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.

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 ouvertes⁴
- mentorat de profils juniors
- développement de compétences de tuteur et de formateur interne avec des parcours OCAPAT
- ...

⁴ 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 n'est que peu connu par le grand public. L'étude « Dessine-moi l'entreprise agroalimentaire de demain⁵ » 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. 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'alimentation⁶ 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 fort 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.

...et des Entreprises

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.

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**

⁵ Cf Etude « Dessine-moi l'entreprise agroalimentaire de demain ! Quels leviers pour attirer étudiants Agro vers les IAA » ManagerIA et Wonderfoodjob.com

⁶ Cf les orientations du PIA 4 – Présentation de la stratégie d'accélération « Alimentation durable et favorable à la santé »

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**⁷ 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...

⁷ Cf Annexe - - Passerelles métiers

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 (basée sur le Rome 4.0): 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. *Par exemple : les compétences d’un opérateur de production correspondent à :*
 - 62% à celles d’un conducteur de machine
 - 40% au métier de conducteur de ligne
 - 33% aux compétences d’un responsable de salle de commande

La transférabilité est donc tout à fait possible

- 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).

Réfléchir sur la rémunération du secteur agroalimentaire

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

La fonction de managers de proximité est essentielle dans les industries agroalimentaires mais le métier peine à attirer des profils que ce soit en externe ou en interne.

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... Avec un des taux d'encadrement les plus bas de France, 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.
- 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 (certifications dédiées, VAE simplifiée...)
- 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 proposées

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

- les parcours de formation sont trop longs
- le ratio temps école et temps entreprise n'est pas en lien avec les attentes du terrain
- les modalités pédagogiques proposées sont très "scolaires" avec beaucoup de présentiel, des connaissances théoriques...

Pour les collaborateurs en formation continue, les dispositifs actuels de VAE présentent trop de contraintes. 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.



GOVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Contact

ARIA SUD

Jean-Michel SALON

Tél : +33 (0)490 315 519

E-mail : contact@ariasud.com