

Le capital humain : un fort besoin de recrutement dans un contexte de transformation des métiers

Par Caroline COHEN

Association nationale des industries alimentaires (ANIA)

Comment concilier compétitivité et capacité de production, préservation des ressources naturelles et attentes des consommateurs autour de l'origine des matières premières et des produits transformés ? Comment accélérer la transformation numérique et comment intégrer l'intelligence artificielle dans les organisations ?

Autant de défis auxquels les industries alimentaires doivent répondre.

Les industries alimentaires s'adaptent au changement des habitudes de consommation et aux évolutions technologiques et environnementales. Leurs organisations et leurs métiers se transforment.

Le capital humain – les femmes et les hommes qui composent aujourd'hui et composeront demain le secteur alimentaire – est l'un des moteurs principaux pour assurer la croissance à long terme de l'activité économique des entreprises. Un capital humain qu'il faut savoir attirer, recruter et fidéliser, et également former, mais de manière différente.

Notre monde change, nos entreprises et leurs métiers également

Le monde va connaître une croissance démographique qui va atteindre les 9 milliards d'humains, qu'il faudra nourrir dans un modèle durable économiquement et écologiquement.

Nous assistons également à une accélération de l'urbanisation au détriment des terres cultivables, qui éloigne toujours plus les ressources cultivées des consommateurs et accentue le gaspillage et la production de CO₂. Cette urbanisation s'accompagne également d'une intensification des consommations, d'une massification des connexions Internet et d'une exigence accrue de la part du consommateur de services (instantanéité, qualité, traçabilité et nouveauté).

Le changement climatique et la rareté des ressources, qui accélèrent l'exigence d'une transformation de nos modèles économiques, écologiques et sociétaux, conduisent nos dirigeants politiques et nos entreprises à produire autrement.

Par ailleurs, des ruptures technologiques sont attendues, y compris en amont du secteur des industries alimentaires, dans la filière agricole, qui connaîtra sa quatrième révolution, laquelle sera numérique, biotechnologique et robotique afin de répondre aux défis majeurs qui se présentent aux différentes parties prenantes de l'ensemble de la filière alimentaire.

L'industrie alimentaire, un secteur vaste confronté aujourd'hui à des besoins en compétences importants

Le secteur des industries alimentaires est constitué de plus de 17 000 entreprises implantées sur l'ensemble du territoire, dont 98 % sont des TPE/PME, qui génèrent un chiffre d'affaires annuel de 126 milliards d'euros et représentent 450 000 emplois.

Ce secteur investit et innove en continu pour gagner en compétitivité face à la concurrence internationale et regagner des parts de marché en France et à l'export, et pour faire évoluer son offre produit pour répondre toujours mieux aux attentes du consommateur, notamment en matière de qualité sanitaire et nutritionnelle, et de performance environnementale et sociale.

Chaque année, les industries alimentaires recrutent plus de 60 000 personnes pour répondre à leurs besoins de renouvellement de main-d'œuvre ou pour assurer le développement des entreprises du secteur. Les nombreuses perspectives d'emploi et de carrière ne suffisent pas cependant à attirer l'ensemble des candidats dont ces industries ont besoin.

Le secteur subit en effet un manque d'attractivité important. Les entreprises du secteur ont des difficultés à être visibles auprès des candidats. Principalement basées en milieu rural, puisque liées au monde agricole, elles ont plus de mal à attirer et à recruter

des professionnels qualifiés. Ce manque d'attractivité n'est pas seulement lié à l'image dévalorisée de l'industrie agroalimentaire. Beaucoup d'éléments jouent en défaveur du secteur : on peut notamment citer la pénibilité du travail, le défaut de digitalisation des métiers et une faiblesse des enjeux liés à l'évolution des parcours professionnels. Les crises sanitaires ont aussi un impact négatif sur les entreprises.

L'industrie agroalimentaire transforme 70 % des produits agricoles et fait vivre de nombreuses exploitations. 80 % des produits alimentaires consommés en France sont fabriqués localement. L'industrie agroalimentaire compte 98 % de petites et moyennes entreprises (PME) qui participent à l'aménagement du territoire français. C'est essentiel quand on sait que, sur les vingt dernières années, 80 % des emplois créés l'ont été dans les PME.

Pourtant, le sous-emploi en France reste important : les employeurs agroalimentaires rencontrent des difficultés en matière de recrutement et de fidélisation de leurs salariés. En 2018, 11 % des offres n'étaient pas pourvues. La situation semble encore s'être dégradée en 2019 : 16 % des offres étaient non pourvues. Pour l'industrie agroalimentaire, 21 000 emplois ne trouvent pas preneurs chaque année.

Demain, l'industrie alimentaire sera un secteur aux besoins en compétences transformées

Pour créer, voire recréer de l'emploi, les industries alimentaires se transforment pour répondre au futur numérique et écologique et ainsi renforcer leur compétitivité. La numérisation du secteur des IAA est considérée comme un élément majeur pour répondre aux défis environnementaux auxquels sont confrontées les différentes activités des industries alimentaires (réduction des émissions de gaz à effet de serre, réduction des pertes, recours élargi aux énergies renouvelables...), ainsi que pour assurer des gains de productivité et une maîtrise des coûts.

Cette transformation inéluctable et indispensable à la croissance du secteur génère des besoins de main-d'œuvre très importants pour les entreprises dès aujourd'hui et plus encore demain.

Quatre défis majeurs spécifiques sont à relever par le secteur de l'industrie alimentaire :

- **S'adapter aux nouveaux modes de consommation**

À l'ère du numérique, l'expérience client devient l'axe commercial et *marketing* stratégique. Produits, fonctionnalités, services et distribution sont réévalués et réajustés pour répondre à ces attentes. Les consommateurs attachés à la qualité, à la traçabilité et à la praticité du produit alimentaire, sont aussi de plus en plus sensibles à la responsabilité sociétale des entreprises transformatrices.

- **Faire face à une compétitivité accrue du marché**

La pression de la concurrence force les entreprises à dégager de nouvelles marges de manœuvre pour augmenter la productivité, la qualité et les délais.

Conséquence : une nécessaire réorganisation de la chaîne de production, de distribution et de commercialisation, permise grâce aux outils numériques. Côté production, les entreprises ont recours à l'automatisation, à la robotisation collaborative et à l'intelligence artificielle. Le S&OP (*Sales & Operations Planning*), facilité par l'adoption de logiciels de suivi perfectionnés, permet, quant à lui, d'optimiser la chaîne logistique.

- **Respecter un cadre réglementaire en évolution**

Afin de protéger la santé du consommateur et celle des animaux, le dispositif réglementaire et légal impose des contraintes toujours plus fortes en termes de qualité, de conformité et de traçabilité des produits. Cette traçabilité devient de plus en plus complexe en raison de la multiplication des canaux d'approvisionnement en matières premières et de distribution des produits finaux.

Résultat : la compétence qualité devient fondamentale, de la conception du produit jusqu'à sa livraison, en passant par les achats et la production.

- **Accompagner la transformation culturelle**

La digitalisation entraîne une forte évolution des compétences au sein des métiers et bouscule l'organisation du travail. Les *process* deviennent plus transversants, tandis que le travail en mode projet se généralise. Cette transformation culturelle transcende tous les niveaux de l'organisation et favorise des modes de collaboration plus participatifs et plus responsabilisants.

Ces facteurs d'évolution importants vont modifier substantiellement les activités des entreprises de l'industrie alimentaire, leurs organisations de travail et l'exercice du travail par les salariés de ces entreprises. Les métiers vont évoluer. Nous allons assister au fil des prochaines années au passage du **travailleur taylorien** au **travailleur augmenté aux compétences diversifiées** :

- numériques : maîtrise de logiciels métiers, maîtrise des outils numériques, *cobots*, plateformes d'échanges, etc. ;
- relationnelles et organisationnelles : interagir avec des profils différents, capacité à travailler en mode gestion de projet transversal, esprit d'initiative ;
- compétences techniques : maîtrise *process* métier, compréhension du pilotage des *process* globaux, maîtrise technique des objets connectés (lunettes 3D, tablettes) ;
- compétences cognitives : autonomie, apprendre à apprendre, évoluer dans l'information massive et immédiate.

Les managers de proximité – Les RH : les femmes et les hommes-clés du changement

En effet, les managers accompagneront le changement culturel dans l'entreprise en lui donnant du sens et en impliquant les collaborateurs afin de développer leur autonomie et les responsabiliser. Ils impulseront et mettront en œuvre de nouvelles organisations du travail (collaboration, mode projet, travail en transversal). Ils favoriseront également le développement de nouvelles technicités et postures en mettant leurs collaborateurs en situation d'apprentissage, et en créant les conditions favorables au transfert de compétences et de savoir-faire, notamment dans un contexte de vieillissement de la population.

Nos accompagnements

Pour aider à relever des défis spécifiques, des accompagnements adaptés sont proposés à l'industrie alimentaire.

Pour redynamiser le secteur et trouver des réponses en matière d'emploi et de formation, l'ANIA a lancé un programme pour « attirer, recruter, former et fidéliser différemment » dans les entreprises. Il est l'occasion de partager les expériences des entreprises pour qui leur politique de ressources humaines est au cœur de leur stratégie de développement. Chaque entreprise doit développer une politique durable de recrutement en valorisant l'expérience du candidat,

ainsi que sa relation avec le nouvel entrant. Attirer les jeunes aujourd'hui doit se faire grâce à la mise en place de nouvelles méthodes dans le secteur.

Cela repose notamment sur le lancement d'actions expérimentales collectives dans les territoires, au plus près des besoins des entreprises et des individus dans le cadre de partenariats forts : mobilisation des connaissances, expertises, prérogatives et financements des acteurs nationaux et régionaux au bénéfice du local.

Une des actions phares de l'ANIA en 2019, « Découvrez ce que vous mangez ! », sera renouvelée cette année : il s'agit d'une initiative collective des entreprises de l'alimentation qui, pour la deuxième année consécutive, ouvriront leurs portes, partout en France, pour répondre en toute transparence aux questions des consommateurs et faire vivre en direct la fabrication de leurs produits.

Les entreprises recevront des jeunes, des demandeurs d'emploi et des prescripteurs pour leur faire découvrir leurs métiers et leur environnement de travail. Des rencontres recrutement seront également organisées avec le concours de Pôle Emploi et du ministère de l'Agriculture.

Cette opération inédite en faveur de l'emploi mobilisera sur trois jours (les 5, 6 et 7 novembre 2019) tous les acteurs emploi/formation dans les territoires, c'est-à-dire au plus près des besoins du terrain et au bénéfice de l'individu, de l'entreprise et du territoire !



Affiche de l'action de communication « Découvrez ce que vous mangez ! » réalisée en 2019 par l'ANIA.