

LA CHARTE NATIONALE DE COOPÉRATION POUR LE SOUTIEN ET L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES DE LA FILIÈRE ALIMENTAIRE ET DE LEURS SALARIÉS

Janvier 2019

*PRINCIPAUX RÉSULTATS ISSUS
DE L'ÉVALUATION DES CHARTES
2015-2016 ET 2017-2018*

SIGNATAIRES DE LA CHARTE NATIONALE DE COOPERATION POUR LE SOUTIEN ET L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES DE LA FILIERE ALIMENTAIRE ET DE LEURS SALARIES

L'ÉTAT



LES FÉDÉRATIONS



LES ORGANISATIONS REPRÉSENTATIVES DES SALARIÉS



LES OPCA



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Une aide au développement de l'emploi et des compétences dans une filière confrontée à des enjeux importants en termes de montée en compétences des salariés et d'attractivité des métiers pour faire face aux mutations en cours.

Avec **79 000 entreprises**, qui emploient près de **820 000 salariés**, la **filiale alimentaire** est aujourd'hui l'un des **premiers employeurs de France**. Elle se distingue notamment par **l'hétérogénéité** des entreprises qu'elle englobe - **entreprises industrielles, coopératives, sociétés artisanales** - qui se distinguent en termes de taille, de métiers, de niveau d'industrialisation et de branches professionnelles. Du fait des nombreuses implantations d'industries agroalimentaires en zones rurales, la filière alimentaire a également la particularité de **contribuer à la vitalité économique et à l'aménagement de ces territoires**.

La filière alimentaire est particulièrement **perméable aux tendances de consommation** qui affectent les ménages français et étrangers. Les attentes grandissantes en faveur d'une **alimentation durable et les contraintes réglementaires** incitent les entreprises à davantage prendre en compte leurs impacts sur l'environnement. La **maîtrise des enjeux environnementaux** constitue l'un des éléments de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises de la filière. Afin de s'adapter aux mutations technologiques en cours, les entreprises de la filière doivent **investir dans la R&D et dans l'innovation**. En 2015, plus de 40 % des établissements réalisent des investissements ou des études pour lutter contre la pollution.

Dans ce contexte, la **montée en compétences des salariés et la sécurisation de leurs parcours professionnels** constituent un réel enjeu pour les entreprises, qui sont **inégalement dotées** en termes d'**organisation RH** et de **capacité d'investissement**. Outre les besoins de formation, la filière alimentaire est confrontée à une **faible attractivité**, essentiellement due à l'image attribuée aux métiers et aux conditions de travail : facteurs de pénibilité (froid, bruit, port de charges lourdes, etc), gestes répétitifs pouvant provoquer maladies professionnelles, troubles musculosquelettiques et risques psychosociaux, horaires atypiques, perspectives de carrière limitées... **L'amélioration des conditions de travail** constitue un levier majeur d'attractivité et de performance pour la filière : aménagement des postes de travail, modernisation de l'outil de production, investissements en équipements, formation à la prise en compte des risques professionnels...

Une charte structurée autour de 3 axes thématiques depuis 2015 pour répondre aux enjeux rencontrés par les entreprises et les salariés de la filière

Afin de répondre à ces enjeux, une **charte nationale pour le soutien et l'accompagnement des entreprises de la filière alimentaire et de leurs salariés** a été signée par **l'État** - Ministère du Travail et Ministère de l'agriculture et de l'alimentation - et les **partenaires sociaux** - ANIA, Coop de France, CGAD, CNADEV, FIA, FEDEV, CULTURE VIANDE, SNIV-SNCP, CFTD, CFE-CGC, CFTC, FO-.

Elle a pour finalité d'**encourager et soutenir** les entreprises dans leur dynamique de création ou de maintien d'emplois de qualité, d'**adaptation des compétences** et des métiers nécessaires à leur renforcement et à leur développement, et de **sécuriser les parcours professionnels** des salariés.

Cette charte, initiée en 2009, a été renouvelée en 2012 puis en 2015 et en 2017. Elle comporte un **volet national**, qui a concentré 14% des dépenses réalisées sur 2015/2016 et un **volet régional** qui a capté 86% des dépenses réalisées sur la période.

La charte s'articule autour de **3 axes depuis 2015** : sécurisation des parcours, amélioration des conditions de travail, développement de la GPEC-T. Elle cible également **les entreprises de moins de 250 salariés**, même si des exceptions sont acceptées au cas par cas.

Les grandes orientations de la charte entre 2015 et 2018

AXE 3 :

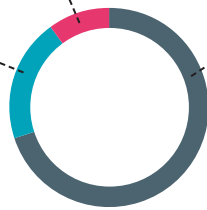
- **2015-2016** : actions facilitant et renforçant les pratiques de GRH et les initiatives permettant d'anticiper en les croisant les mutations du territoires et celles des filières
- **2017-2018** : la charte introduit la possibilité d'un accompagnement spécifique des entreprises de moins de 50 salariés sur l'impact du numérique par une prestation d'appui-conseil

AXE 2 :

- **2015-2016** : actions contribuant à améliorer la qualité de vie au travail (QVT)
- **2017-2018** : poursuivre la collaboration avec l'ANACT et les autres organismes experts en privilégiant les complémentarités en vue de capitaliser, faire connaître auprès des entreprises et des salariés, les bonnes pratiques en la matière

AXE 1 :

- **2015-2016** : accompagnement des savoirs de base et des savoirs fondamentaux, transferts de savoirs faire, accompagnement des mobilités
- **2017-2018** : accompagnement des savoirs de base (socle de compétences, CLEA) en priorité pour les entreprises de moins de 50 salariés, accompagnement des salariés aux évolutions liées au numérique ou à la transition écologique, développement d'une offre de formation innovante clés en main pour les TPE/PME (ingénierie), notamment en accompagnement de la transition numérique et écologique, mise en place d'une plateforme numérique d'offre de formation au bénéfice des TPE/PME

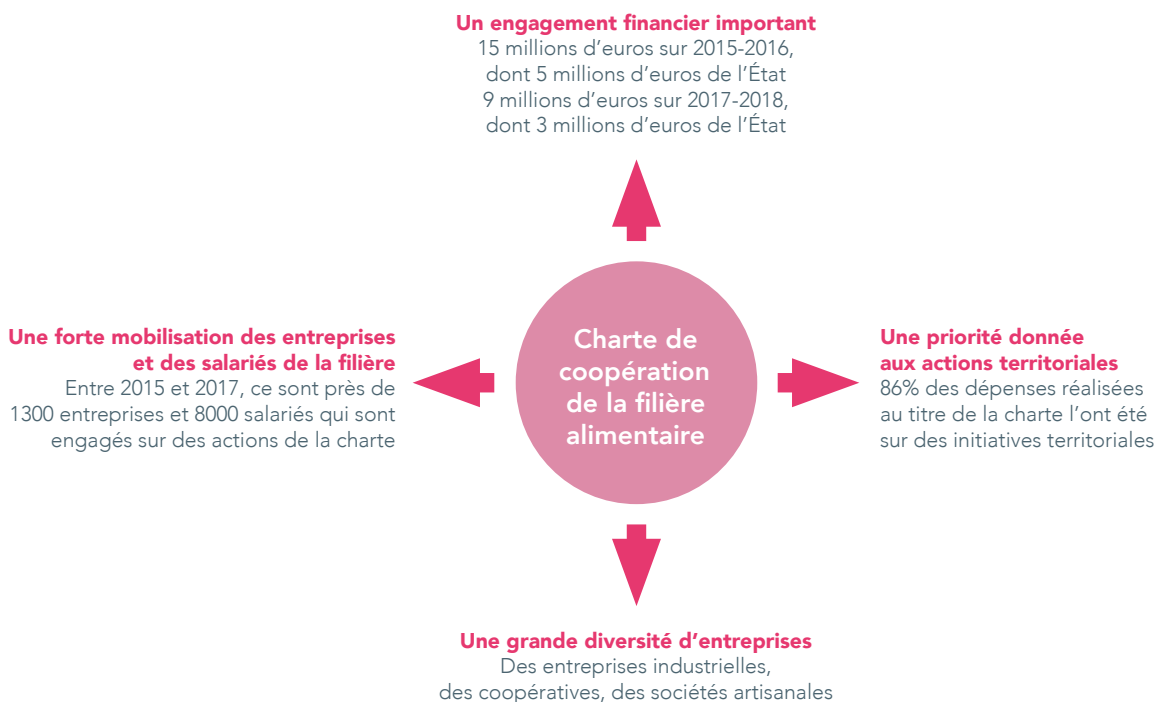


Cible prioritaire de la charte :
les TPE/PME



2017-2018 : Priorité consacrée à l'ingénierie, à l'accompagnement (aide à la mise en oeuvre, conseil, etc.) et aux actions collectives, permettant la mutualisation et la capitulation

LA CHARTE EN QUELQUES CHIFFRES CLÉS



DES RÉSULTATS TANGIBLES POUR L'ENSEMBLE DE LA FILIÈRE

Un développement de la notion de filière à travers les travaux menés sur les certificats de qualification professionnelle (CQP)

Sur le **volet national**, un travail important a été mené dans le cadre de la charte sur le développement et l'harmonisation des CQP. **Cette action a permis à la filière d'être en phase avec les enjeux de la réforme de la formation professionnelle de 2014** autour de la modularisation et de la certification. Elle a également été l'occasion de **développer la notion de filière**, en fédérant plusieurs branches autour d'un objectif commun et en mettant en avant les **compétences qu'elles pouvaient avoir en commun**. Ce travail a ainsi permis de dégager une cinquantaine d'« unités de compétences » communes à plusieurs branches. Ces travaux ont aussi donné la possibilité aux partenaires sociaux, mais également aux OPCA impliqués, de **monter en compétences** sur l'ingénierie de certification et les notions de compétences. Enfin Il faut relever que cette démarche a permis la **mise à jour de l'ensemble des référentiels métiers**.

Parmi les **principales réalisations** de cette action :

- Création **d'outils méthodologiques** de mise en œuvre de projets certifiants à destination des conseillers formation, OF et entreprises
- **Conception du site internet** « Le Guide méthodologique des CQP » (<https://guide-cqp.opcalim.org/>) (hors charte)
- Elaboration de la **plateforme de suivi et d'évaluation CQP adaptée** (élargissement du périmètre couvert, évaluation CQP formation, bloc et VAE) - EVALIM (hors charte)
- Mise en place **opérationnelle** de la mission **d'organisme certificateur**

Le développement d'une ingénierie de formation au plus près des besoins en compétences des entreprises de la filière

Dans un contexte où les branches professionnelles et les futurs OPCO sont en 1ère ligne pour **répondre aux besoins en compétences des entreprises sur les territoires**, la charte a permis de développer des actions **collectives** avec une clé d'entrée **territoriale** et parfois **thématique**, afin de répondre à des besoins en **compétences** pour lesquelles les entreprises ne trouvaient pas de réponse. Le développement de ce type d'actions dites d'« ingénierie » a nécessité que les OPCA fassent **évoluer** leur **posture** et leurs compétences. Mais, aujourd'hui, des **bonnes pratiques** pour le montage de ce type d'action ont pu émerger, sur lesquelles capitaliser pour la suite.

Parmi les **bonnes pratiques identifiées en matière d'ingénierie de formation** :

- La nécessité de mettre en place **préalablement** aux actions d'ingénierie une **étude d'opportunité** sur les besoins en compétences **associant les entreprises ciblées**
- Le développement d'une **ingénierie prenant en compte les particularités des publics cibles**, notamment la prise en compte des difficultés avec les compétences de base lorsque les publics sont faiblement qualifiés, le développement de formations courtes, à proximité du lieu de vie des publics afin de limiter les déplacements et les difficultés à concilier formation et vie privée, la mise en place de paliers progressifs d'acquisition avec des blocs de compétences...
- Une **adaptation des certifications existantes aux besoins spécifiques des entreprises** impliquées dans la démarche, qui peut également amener à la création de nouvelles formations, lorsque l'offre actuelle ne correspond pas aux besoins identifiés par les entreprises.
- Une ingénierie de formation qui **part des pratiques de formation des entreprises** et permet de proposer des **parcours progressifs**

Une action structurante sur les risques professionnels et la qualité de vie au travail pour renforcer l'attractivité de la filière

La filière alimentaire est confrontée à un **déficit d'attractivité** qui peut générer des difficultés à **recruter** et à **fidéliser** les salariés. Dans ce contexte, l'amélioration des **conditions de travail** constitue un **levier** que les acteurs ont souhaité actionner dans le cadre de la mise en œuvre de la charte. Le réseau **ANACT/ARACT** a ainsi développé l'**Agro'Tour** afin de pouvoir répondre aux enjeux de la filière et faire de la **Qualité de Vie au Travail (QVT)** un levier de **performance**.

Agro'Tour : Promouvoir et encourager les pratiques qui font de la Qualité de Vie au Travail - un levier de Performance à travers la France

L'Agro'Tour prend la forme de différentes étapes qui ont lieu sur **l'ensemble du territoire**, en lien avec les partenaires sociaux, l'Etat et le réseau ARACT. **L'échange de pratiques** est le maître-mot des étapes de l'Agro Tour. Une étape est organisée autour d'un **thème**, dans une **entreprise** qui a développé une démarche et souhaite partager son expérience.

Elle accueille **30 à 50 personnes** : Acteurs d'entreprise et conseillers (directeurs de site, de production, des ressources humaines, représentants du personnel, médecins du travail, préventeurs,...) avant tout **motivés à découvrir une situation d'entreprise** concrète et à discuter des démarches et outils mobilisables.

La participation est **gratuite**, cette action étant financée principalement par des fonds publics **émanant pour une grande partie de la Charte nationale** de coopération de la filière alimentaire.

Pour en savoir plus : <https://www.agrotour.fr/le-tour/>

OPCALIM a également développé une **offre en matière de prévention des risques professionnels** en **lien avec l'ANACT**, qu'elle propose à ses entreprises adhérentes. Cette prestation, prise en charge à 100%, permet d'accompagner les entreprises du diagnostic jusqu'à l'élaboration d'un plan d'action. Cette offre n'a pas été développée dans le cadre de la charte, mais cette dernière a permis de **multiplier l'enveloppe budgétaire consacrée à la prestation**.

Un réel accompagnement proposé aux entreprises de la filière pour faire face à leurs enjeux RH

La filière est confrontée à des enjeux importants en termes de **gestion des ressources humaines**, du fait des **difficultés de recrutement** et du recours à la **mobilité interne** pour faire face aux besoins d'encadrement. La charte a donc financé auprès des entreprises de la filière des actions de formation relevant du **management** afin d'accompagner l'évolution professionnelle du personnel de **production**. Elle a également contribué plus ponctuellement à financer des actions plus « ambitieuses » permettant aux entreprises de la filière de **repenser leur mode d'organisation**.

Une action portant sur l'innovation managériale en lien avec le modèle de l'entreprise « libérée »

Cette action portant sur l'innovation managériale a été développée en Région **Occitanie** par AREA, COOP DE France, OPCALIM, ARACT de fin 2016 à début 2018. Elle a été développée suite au **témoignage de la biscuiterie Poul**, qui a développé un modèle organisationnel dit de « **l'entreprise libérée** ». Ce paradigme consiste à supprimer la hiérarchie pour laisser plus **d'autonomie aux salariés**. Il réinterroge notamment le management, les conditions de travail des salariés et leur implication dans le process de décision.

Dans le cadre de cette action, 6 entreprises agro-alimentaires se sont impliquées sur la base du volontariat. Au final, **l'ensemble d'entre elles** se sont engagées dans le **développement de nouvelles pratiques managériales**. Parmi les actions mises en place dans les entreprises impliquées :

- Déploiement d'une démarche associant les salariés dans le cadre d'un projet de **restructuration interne** ;
- Animation de **nouveaux espaces d'échanges avec les salariés**, sous forme de « points 5 minutes » le matin sur l'activité de la veille, de « point lean management », de groupes de travail sur les décisions stratégiques de l'entreprise (marchés, production, organisation de la production dans les ateliers...) ou le climat relationnel entre salariés.

Des effets indéniables auprès des entreprises engagées dans la démarche

Les témoignages recueillis par un cabinet indépendant auprès des entreprises impliquées dans la charte sont globalement **très positifs**. La majorité d'entre elles mettent en avant le **levier financier** qu'a représenté la charte : « *Les coûts de formations sont vite assez importants : on aurait fait des choses mais beaucoup moins et ça aurait été très difficile* » (entreprise de commerce de gros de boissons, Accompagnement de l'équipe managériale, PACA). Ce levier est **d'autant plus important pour les plus petites structures** qui disposaient d'une faible connaissance des dispositifs et des possibilités de prise en charge offertes par les OPCA.

Des actions et des impacts variés :

- **Un gain de performance pour l'entreprise** : « *On a accès à des informations qui n'étaient pas disponibles auparavant, on dispose d'indicateurs qui nous permettent de piloter au mieux l'activité de l'entreprise.* » (entreprise du secteur de la fabrication de condiments et assaisonnements bénéficiaire d'une action ERP, Nouvelle-Aquitaine) ; « *Les indicateurs améliorent le comportement au travail, plus de rigueur et d'application des salariés* » (entreprise du secteur de la transformation et conservation de fruits, Formation en lien avec les pratiques RSE, PACA)
- **Une meilleure organisation interne** : « *Ça permet de structurer ce qui était fait auparavant de manière informelle* » (entreprise de la transformation et conservation de la viande de boucherie, Formation au Transfert des Savoirs et Savoir-Faire, Normandie) ; « *Chacun se positionne mieux dans l'entreprise. L'organisation est plus cohérente, les objectifs de travail sont plus clairs.* » (entreprise de commerce de gros de boissons, Accompagnement de l'équipe managériale, PACA)
- **Une augmentation de la cohésion d'équipe et de l'investissement des salariés** : « *Peut-être que ça permettra plus tard de faire de la mobilité entre les services, ce que l'on n'arrive pas à faire aujourd'hui.* » (entreprise de la transformation et conservation de la viande de boucherie, Ingénierie CQP, Normandie) ; « *Le personnel est récompensé de ses efforts, ça favorise l'implication et la fierté vis-à-vis de l'activité.* » (entreprise du secteur de la transformation et conservation de fruits, Formation en lien avec les pratiques RSE, PACA)
- **Une amélioration de la qualité de vie au travail et de la satisfaction des salariés** : « *Les salariés étaient très fiers de passer le CQP, de voir un jury extérieur évaluer leur travail, c'était valorisant de montrer ce qu'ils peuvent faire.* » (entreprise de la transformation et conservation de la viande de boucherie, Ingénierie CQP, Normandie) ; « *Des salariés se sont révélés, ont pris en main des projets. On fait travailler l'intelligence collective et les salariés se sentent valorisés.* » (entreprise de commerce de gros de boissons, Accompagnement de l'équipe managériale, PACA)