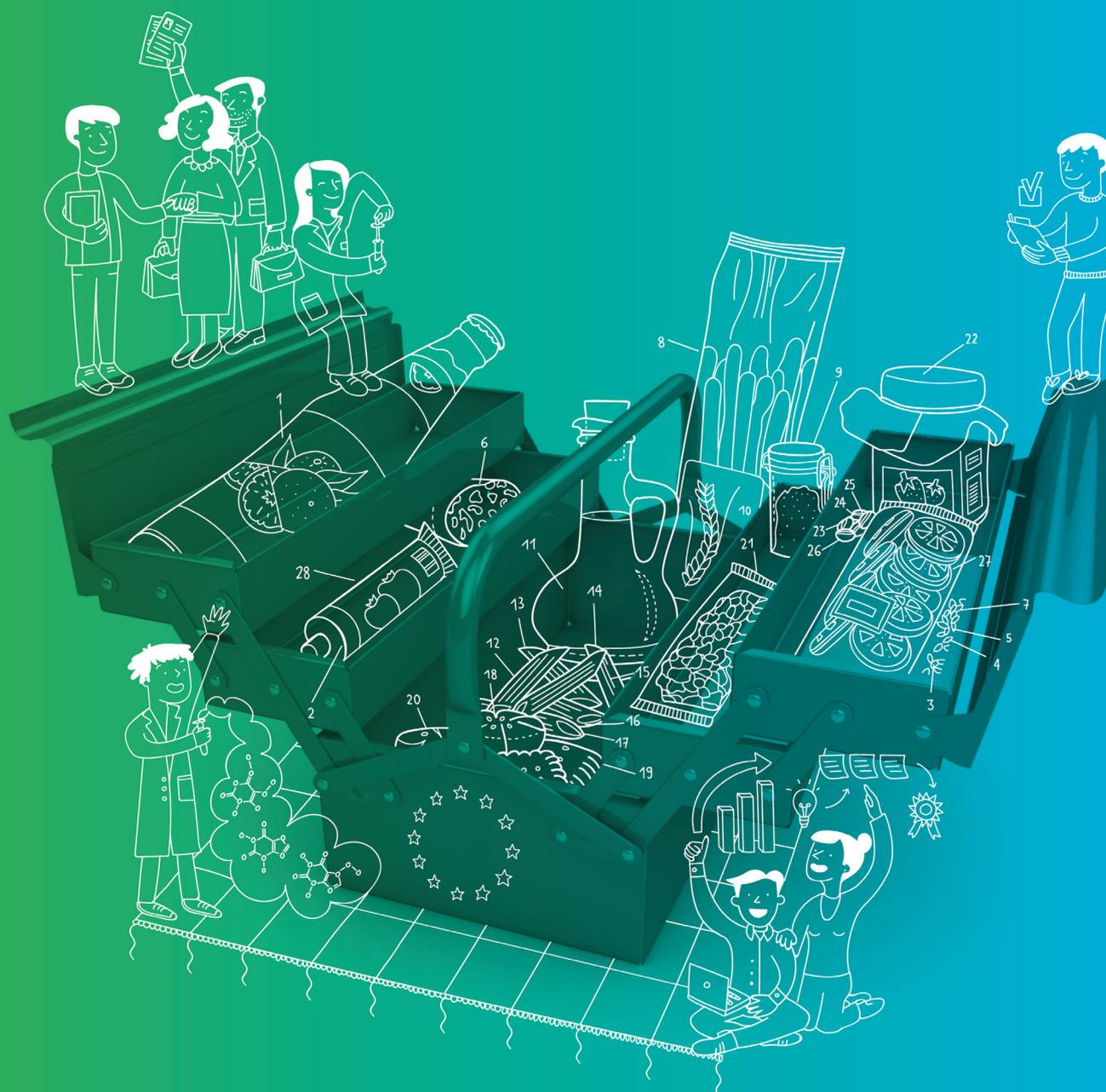




## BOITE À OUTILS: BONNES PRATIQUES ET OUTILS PRÉSENTÉS PAR LE SECTEUR ALIMENTAIRE EN EUROPE

*Faire entrer de nouveaux talents et gérer une main-d'œuvre vieillissante:  
les deux faces d'une même médaille. Mise en œuvre de bonnes pratiques pour  
rendre le secteur agroalimentaire plus attrayant.*

*Kim Schütze wmp consult - Wilke Maack GmbH  
Fabrice Warneck Syndex Europe & International*



## **FOODDRINKEUROPE**

*est l'organe représentatif de l'industrie alimentaire en Europe, le secteur de la fabrication le plus important dans l'UE en termes de rendement, d'emploi et de valeur ajoutée. Il rassemble 25 fédérations alimentaires nationales, dont 2 observateurs, 26 associations sectorielles européennes et 19 entreprises alimentaires majeures.*

## **EFFAT**

*est la Fédération européenne des syndicats des secteurs de l'alimentation, de l'agriculture et du tourisme. En tant que fédération syndicale européenne représentant 120 syndicats nationaux de 35 pays européens, l'EFFAT défend les intérêts de plus de 22 millions de travailleurs auprès des institutions européennes, des associations d'employeurs européennes et des entreprises transnationales. L'EFFAT est membre de la CES et de l'organisation régionale européenne de l'UITA*

# TABLE DES MATIÈRES

- 4 Avant-propos
- 5 Document de synthèse



## Avec le soutien financier de l'Union européenne

La présente publication reflète uniquement les opinions de ses auteurs. La Commission européenne ne pourra être tenue responsable de l'usage qu'il pourra être fait des informations contenues dans cette publication.

# AVANT-PROPOS

Ce rapport se base sur les conclusions d'une étude conjointe menée précédemment sur la façon d'assurer un emploi durable et la compétitivité dans le secteur alimentaire européen<sup>1</sup>, également financée par la Commission européenne. Cette étude conjointe a indiqué que, bien que le secteur de la fabrication et du traitement alimentaires ait montré une grande résistance pendant la récente crise économique et financière, il n'est pas considéré comme un choix attractif par de nombreux salariés potentiels et il est donc difficile de recruter des travailleurs avec les compétences dont nous avons besoin pour améliorer la productivité et la compétitivité internationale du secteur.

Grâce à un soutien financier supplémentaire de la Commission européenne, les partenaires sociaux du secteur, FoodDrinkEurope et l'EFFAT, ont travaillé avec des consultants, Syndex et wmp consult, pour examiner la façon dont différentes parties du secteur tentent actuellement, dans plusieurs États membres, de s'attaquer à ce problème par le recrutement de nouveaux talents et la gestion de la main-d'œuvre vieillissante.

Le résultat de cet exercice est la mise au point d'une « boîte à outils » composées de différentes mesures qui, selon nous, aideront à la fois les membres de FoodDrinkEurope et de l'EFFAT dans leur recherche de moyens de faire face à ces problèmes. Nous sommes convaincus que la mise en application de ces mesures contribuera également à améliorer l'image du secteur alimentaire européen

et à en faire un employeur de choix pour les employés potentiels.

La « boîte à outils » de ce rapport est une ressource précieuse qui contient un certain nombre d'exemples de bonnes pratiques et d'études de cas venant d'employeurs, de petite et de plus grande taille, de divers États membres. Nous sommes persuadés qu'elle apportera aux membres tant de FoodDrinkEurope que de l'EFFAT l'opportunité de partager, de développer et de renforcer des pratiques d'emploi durables dans tout le secteur alimentaire européen.

## *Remerciements*

Ce rapport est le résultat d'un travail d'équipe. Les consultants Syndex et wmp consult ont rédigé le rapport et étaient responsables de la conception de l'enquête, de la collecte des données et de leur analyse empirique. Les membres des partenaires sociaux, FoodDrinkEurope et l'EFFAT, leur ont également donné de précieuses informations. Nous remercions vivement pour son aide le comité directeur restreint qui a géré cette opération et qui y a contribué en donnant de précieuses idées. Un merci particulier aux autres collègues de FoodDrinkEurope et de l'EFFAT qui nous ont aidé de nombreuses manières différentes.

1. « Garantir la compétitivité et des emplois durables dans le secteur alimentaire en Europe : relevez les défis du marché du travail », <http://www.fooddrinkeurope.eu/S=0/publication/food-and-drink-social-partners-highlight-need-for-targeted-action-to-ensure/>.

# DOCUMENT DE SYNTHÈSE

Les partenaires sociaux européens, FoodDrinkEurope et l'EFFAT, ont uni leurs forces pour repérer les obstacles au recrutement de nouveaux travailleurs compétents et relever les défis qui émergent lorsque la main-d'œuvre au sein des entreprises est vieillissante. Ce faisant, ils ont été soutenus par deux agences de conseil, wmp consult et Syndex. En gardant toujours en tête que les acteurs locaux agissent dans un environnement spécifique en termes de relations entre travailleurs et employeurs, en termes de loi du travail, de systèmes d'éducation et de caractéristiques d'emploi, les partenaires sociaux européens ont mis au point une série d'outils incluant des bonnes pratiques applicables à tous, des scénarios possibles et des lignes directrices au profit des employeurs, des travailleurs et des syndicats du secteur. L'utilisation de ces outils peut également contribuer à l'amélioration de l'image du secteur en tant qu'employeur potentiel.

Les recommandations générales suivantes se basent sur l'expérience tirée de 28 exemples de bonnes pratiques soumis par les membres de FoodDrinkEurope et de l'EFFAT de différents États membres.

## **ATTIRER DE NOUVEAUX TALENTS DANS L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE EUROPÉENNE**

La recherche et le recrutement de nouveaux travailleurs peut s'avérer difficile, particulièrement dans les régions plus reculées. Dans les autres cas, il se peut qu'il y ait beaucoup de candidats mais que leur formation et leurs compétences ne conviennent pas aux besoins du secteur. Comment les entreprises peuvent-elles faire pour faire face à de telles situations?

## **INITIATIVES DE RECRUTEMENT INNOVANTES**

La première étape consiste à dresser la liste des compétences et des besoins en recrutement du secteur ou de l'entreprise concernée et d'évaluer la main-d'œuvre locale disponible. Ce qui implique également d'anticiper les évolutions futures du secteur, y compris les demandes des clients et les méthodes changeantes de production. Les partenariats à long terme entre les entreprises et les organismes locaux d'emploi et de formation, y compris les écoles et les universités, peuvent aussi être très bénéfiques.

Deuxièmement, il peut être utile aux jeunes d'avoir une discussion avec leurs pairs, qui travaillent en même temps en tant qu'« ambassadeur » d'entreprise, à propos de leurs opportunités de carrière et sur les réseaux sociaux. Les syndicats ont également un rôle positif à jouer étant donné qu'ils peuvent permettre de s'attaquer aux préjugés à l'encontre du travail dans le secteur lors des campagnes de recrutement et des visites scolaires.

Une bonne campagne de recrutement devrait aussi promouvoir la diversité de la main-d'œuvre en se concentrant spécifiquement sur certains groupes de travailleurs potentiels. Par exemple, les femmes sont sous-représentées dans la majorité des entreprises du secteur alimentaire et souvent, les travailleurs immigrés ont souvent les compétences requises pour les emplois du secteur.

Enfin, les multinationales peuvent adopter une stratégie de recrutement européenne en fixant des objectifs pour leurs directeurs nationaux. Les directeurs locaux connaissent les contraintes et les opportunités spécifiques à leur marché du travail, ce qui leur permet de fixer et d'atteindre leurs objectifs de recrutement de la manière la plus pertinente.

## **CONDITIONS DE TRAVAIL ATTRACTIVES**

Il est important de présenter votre entreprise comme « un endroit où il est agréable de travailler ». L'environnement de travail et l'image d'une entreprise sont souvent étroitement liés à l'attention qu'elle accorde aux opinions de ses employés. Les enquêtes, les réunions, les comités d'entreprise et les représentants des syndicats et des travailleurs peuvent aussi contribuer à garantir que la communication et la satisfaction au travail restent à un niveau élevé. Au sein des organes de dialogue social, la priorité devrait être donnée aux politiques de santé et de sécurité.

Investir dans des programmes en faveur de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et, en même temps, promouvoir les initiatives visant à avoir plus de femmes à la direction sont des politiques qui peuvent améliorer l'image de l'entreprise en tant qu'« employeur de choix ». Les employés potentiels sont attirés par des entreprises qui offrent de bonnes conditions de travail et, en dehors du salaire, des formes d'organisation de travail novatrices, des opportunités de formation, ce qui donne aux travailleurs un plus grand contrôle sur leur temps de travail et leur apporte des opportunités de développement de carrière considérées comme importantes.

## **DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

Parfois, le profil d'un chercheur d'emploi ne correspond pas aux besoins d'une entreprise. Au niveau des entreprises ou du secteur, les représentants des employeurs et des travailleurs peuvent travailler ensemble pour examiner les profils d'emploi, promouvoir différents types de qualifications et encourager une meilleure éducation et de meilleures formations en aval. Cela peut mener à la création de nouvelles qualifications qui reflètent mieux les besoins actuels et futurs du secteur et améliorer l'employabilité de la main-d'œuvre dans le secteur. Les travailleurs peuvent jouer un rôle important dans le processus d'innovation car ils ont souvent une précieuse

expérience pratique qu'ils peuvent partager avec leurs responsables. Enfin, l'employabilité des travailleurs non qualifiés peut être améliorée par la biais de formations spécifiques.

## **GÉRER UNE MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE**

Dans la grande majorité des pays européens, l'âge de la retraite augmente. En même temps, certains travailleurs plus âgés n'ont pas les capacités physiques ou les compétences pour s'adapter aux exigences en constante évolution du secteur alimentaire. Toutefois, un certain nombre d'entreprises et les partenaires sociaux sont parvenus à des politiques de gestion du vieillissement efficaces dans le but de tenter de retenir et de gérer la main-d'œuvre vieillissante.

## **CONDITIONS DE TRAVAIL RESPECTUEUSES DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGES**

Certaines entreprises ont adapté leurs conditions de travail pour qu'elles conviennent mieux à leurs employés. Là encore, le dialogue social peut souvent être un précieux facteur qui permet de trouver des solutions et adapter les exigences sur le lieu de travail. Il existe des exemples où les partenaires sociaux ont utilisé une analyse de la structure d'âge et ont travaillé ensemble pour introduire des politiques de promotion de la santé et réorganiser le travail, se concentrant sur la prévention des risques, la réduction du stress, les nouveaux systèmes de postes, des lieux de travail plus ergonomiques, etc. D'autres initiatives ont concerné l'introduction du multitasking, la création d'une plus grande autonomie au travail et la nomination d'employés plus âgés en tant que mentors de travailleurs plus jeunes ou encore l'octroi d'avantages tels que des jours de congé payé supplémentaires quand les employés approchent l'âge de la retraite et des régimes de préretraite. Le but de l'introduction d'une politique de gestion de la main-d'œuvre vieillissante est de provoquer un changement des mentalités au sein de la main-d'œuvre et de la direction de l'entreprise, ce qui a pour résultat une culture

d'entreprise adaptée au vieillissement en bonne santé. Plusieurs de ces initiatives impliquent un investissement financier de la part de l'entreprise mais permettent aussi une augmentation de la productivité et une diminution du taux d'absentéisme des travailleurs plus âgés.

### **ÉDUCATION ET FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE**

Afin d'empêcher les travailleurs plus âgés de perdre contact avec les technologies modernes, ils doivent être régulièrement formés pour mettre leurs compétences à jour. Cependant, dans certains cas, les entreprises ont parfois besoin de « partir de zéro » quand leurs employés n'ont pas les compétences de base telles que la maîtrise de l'écrit et du calcul, deux prérequis nécessaires pour avoir accès à une formation supplémentaire et plus spécifique. Dans certains cas, les entreprises peuvent avoir besoin du soutien d'experts externes ou d'organes sectoriels pour modifier les politiques des ressources humaines. Il existe plusieurs exemples qui montrent qu'il est possible de concevoir des solutions sur mesure qui correspondent aux caractéristiques de la main-d'œuvre de l'entreprise.

### **SENSIBILISATION AU PROBLÈME DU VIEILLISSEMENT AU NIVEAU DES ENTREPRISES**

Dans certains cas, les employés plus âgés peuvent éprouver des difficultés à s'adapter aux nouvelles méthodes de travail et aux exigences qui y sont liées en matière de formation. S'y attaquer peut demander à certains employés de s'impliquer pour contribuer à la conception de politiques de gestion du vieillissement. Cela permettra de garantir une acceptation plus large de ces changements et les représentants des travailleurs peuvent jouer un rôle essentiel dans ce processus. En même temps, le succès de toute politique spécifique de gestion du vieillissement dépend du soutien positif des superviseurs et des directeurs. Il faut qu'il soit entendu que cette politique n'est pas seulement une obligation

supplémentaire mais une partie importante de la gestion d'entreprise.

La retraite d'employés clés devrait être anticipée bien à l'avance pour s'assurer que l'entreprise ne subisse pas de pertes en connaissances et en savoir-faire. Le mentorat est l'une des méthodes les plus fréquentes pour assurer le transfert de connaissances entre les différentes générations d'employés.

### **AMÉLIORER L'IMAGE DU SECTEUR**

Les 28 exemples de bonnes pratiques du rapport peuvent également contribuer à l'amélioration de l'image du secteur auprès des travailleurs potentiels. Mais, bien faire n'est pas suffisant. Le fait de partager les réussites est aussi crucial et c'est pourquoi il s'agit d'une tâche essentielle au secteur.

Les initiatives partant de la base d'une seule entreprise peuvent être bénéfiques pour le secteur dans son ensemble, surtout si les entreprises ou les partenaires sociaux disposent d'un système d'échange de bonnes pratiques par le biais, par exemple, d'une plateforme Internet ou d'une campagne de communication où des organes consultatifs les promeuvent. Les approches descendantes menées par le secteur sont peut-être plus efficaces en termes de portée mais devraient toujours se baser sur des faits tangibles pour être crédibles. La meilleure solution est que ces campagnes d'images auxquelles participent les partenaires sociaux apparaissent dans les phases initiale et de diffusion.

**EFFAT**

Rue du Fossé-aux-Loups 38, Box 3  
B-1000 Brussels  
Tel: +32 2 218 77 30  
Fax: +32 2 218 30 18  
effat@effat.org  
www.effat.org

**FoodDrinkEurope**

Avenue des Nerviens 9-31  
1040 Bruxelles  
Tel: +32 2 514 11 11  
Fax: +32 2 511 29 05  
info@fooddrinkeurope.eu  
www.fooddrinkeurope.eu

