

La VAE, levier des ressources humaines pour accompagner les évolutions des emplois et des compétences dans les industries agroalimentaires ?

Réflexion sur l'analyse de la place de la VAE dans les politiques RH pour les métiers de la production et de la maintenance dans le cadre de la sécurisation des parcours

Sommaire

Introduction.....	p. 2
1. Les industries agroalimentaires normandes : un secteur structurant et garant d'emploi rural.....	p. 4
2. Quelles évolutions à venir des métiers de la production et de la maintenance industrielle ?.....	p. 8
3. Des problématiques en ressources humaines récurrentes : difficultés de recrutement et élévation des compétences en agroalimentaire.....	p. 12
4. La VAE, un levier des ressources humaines pour accompagner les évolutions des emplois et des compétences dans les métiers de la production et de la maintenance : oui, mais... ..	p. 16
Annexe.....	p. 22
Bibliographie.....	p. 23

Introduction

Contexte de l'étude / Objectifs

Cette étude a été réalisée à la demande de la Direccte¹ de Normandie et confiée à l'Observatoire VAE². Elle s'inscrit dans le contexte de la charte alimentaire 2018, contractualisée sur un plan national et déclinée au niveau régional, entre l'Etat, les Régions, Opcalim³, les partenaires sociaux et la filière agroalimentaire. Elle vise à soutenir et accompagner les entreprises de la filière et leurs salariés. Son volet Ressources humaines prévoit des actions structurantes pour favoriser l'adaptation progressive et anticipée des salariés aux transformations notamment technologiques.

Ces travaux se situent dans la continuité de l'étude « La VAE, levier ressources humaines pour accompagner les mutations de l'industrie du futur » publiée en février 2018, et qui mettait en évidence les enjeux des besoins en sécurisation professionnelle des salariés du secteur agroalimentaire, au regard de la part élevée des salariés non diplômés du secteur et de la représentativité du secteur dans l'emploi régional.

L'objectif de cette étude d'analyser la place de la VAE dans les politiques Ressources humaines des entreprises agroalimentaires et en particulier dans les métiers de la production et de la maintenance. Dans un premier temps, elle vise à établir un état des lieux du secteur, afin de mesurer l'avancée des changements technologiques à l'œuvre dans les entreprises régionales et leur impact sur l'évolution des besoins en compétences des salariés. Dans un deuxième temps, plusieurs leviers des ressources humaines ont été mis en évidence. Ceux-ci sont sous-tendus tant par des logiques de sécurisation de parcours, que des stratégies de montée en compétences internes aux entreprises. L'articulation des deux favorisera le déploiement de la VAE auprès des entreprises et des salariés, actuels ou futurs, du secteur.

¹ Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

² L'Observatoire VAE assure l'observation du dispositif de la validation des acquis de l'expérience en Normandie depuis le 1^{er} janvier 2016. Porté au sein du Carif-Oref de Normandie et financé par la Direccte de Normandie ainsi que la Région Normandie, ses missions portent sur deux domaines principaux :

- la collecte des données VAE en région permettant l'exploitation d'une base de données consolidée,
- la production d'informations et d'indicateurs sur la VAE (études, analyses, plaquettes, enquêtes...).

³ Opcalim est l'ancien organisme paritaire collecteur agréé des industries alimentaires, de la coopération agricole et de l'alimentation en détail (Opérateur de compétences pour l'agriculture, la pêche, l'industrie agroalimentaire et les territoires -OCAPIAT- depuis le 1^{er} avril 2019).

Méthodologie

L'étude cible les métiers de la production et de la maintenance industrielle du secteur, occupés par les salariés peu ou pas diplômés (niveau V et VI). L'étude s'appuie sur plusieurs ressources : une analyse des travaux existants, une production statistique issue des sources de données disponibles en région (Clap, RP, intérim, Pôle emploi, rectorat, Fongécif) et des entretiens qualitatifs réalisés auprès d'acteurs normands de l'agroalimentaire (Area Normandie, Opcalim, Direccte), ainsi que d'un échantillon représentatif d'entreprises des quatre piliers normands du secteur : industries du lait, de la viande, autres produits alimentaires (chocolat, café, ...).

Une partie des constats exposés dans cette étude provient de dix-sept entretiens qualitatifs et sont le fruit de la parole des vingt-trois professionnels rencontrés, leur expérience, leur ressenti. Ils ne sauraient représenter l'ensemble des avis et expériences des professionnels de l'agroalimentaire.

Périmètre

Le périmètre retenu pour la partie statistique a été établi sur la base de la nomenclature d'activités (Na) en 272 postes. Il correspond au périmètre de la filière agroalimentaire et reprend les principaux postes des industries alimentaires et boissons, à l'exception de l'artisanat commercial (charcuterie, boulangerie, pâtisserie et cuisson de produits de boulangerie). Ce champ exclut le commerce de détail et le commerce de gros.

Les postes retenus :

- 10.1 Transformation et conservation de la viande et préparation de produits à base de viande
- 10.2 Transformation et conservation de poisson, de crustacés et de mollusques
- 10.3 Transformation et conservation de fruits et légumes
- 10.4 Fabrication d'huiles et graisses végétales et animales
- 10.5 Fabrication de produits laitiers
- 10.6 Travail des grains ; fabrication de produits amylacés
- 10.7 Fabrication de produits de boulangerie-pâtisserie et de pâtes alimentaires
- 10.8 Fabrication d'autres produits alimentaires
- 10.9 Fabrication d'aliments pour animaux
- 11.0 Fabrication de boissons



1. Les industries agroalimentaires normandes : un secteur structurant et garant d'emploi rural

Situées entre les producteurs ou les importateurs de matière première et les réseaux de distribution, les industries agroalimentaires réalisent une activité de transformation de produits de l'agriculture et de la pêche en aliments ou boissons pour l'homme ou l'animal. Avec 25 300 emplois répartis dans 830 établissements actifs au 31 décembre 2015, le secteur de l'industrie agroalimentaire normand représente 15,2 % des emplois industriels de la région et 2,4 % de l'ensemble des emplois tous secteurs confondus. Secteur phare de l'économie normande de par son volume d'exportation de produits transformés, son chiffre d'affaires atteint 6 122 millions d'euros, soit 22,5 % du chiffre d'affaires manufacturier régional¹.

Réparti très largement sur le territoire normand, un réseau dense d'entreprises structure l'économie régionale en maintenant des emplois dans les

Les métiers de l'agroalimentaire représentent en Normandie (2015)

25 300 emplois

830 établissements

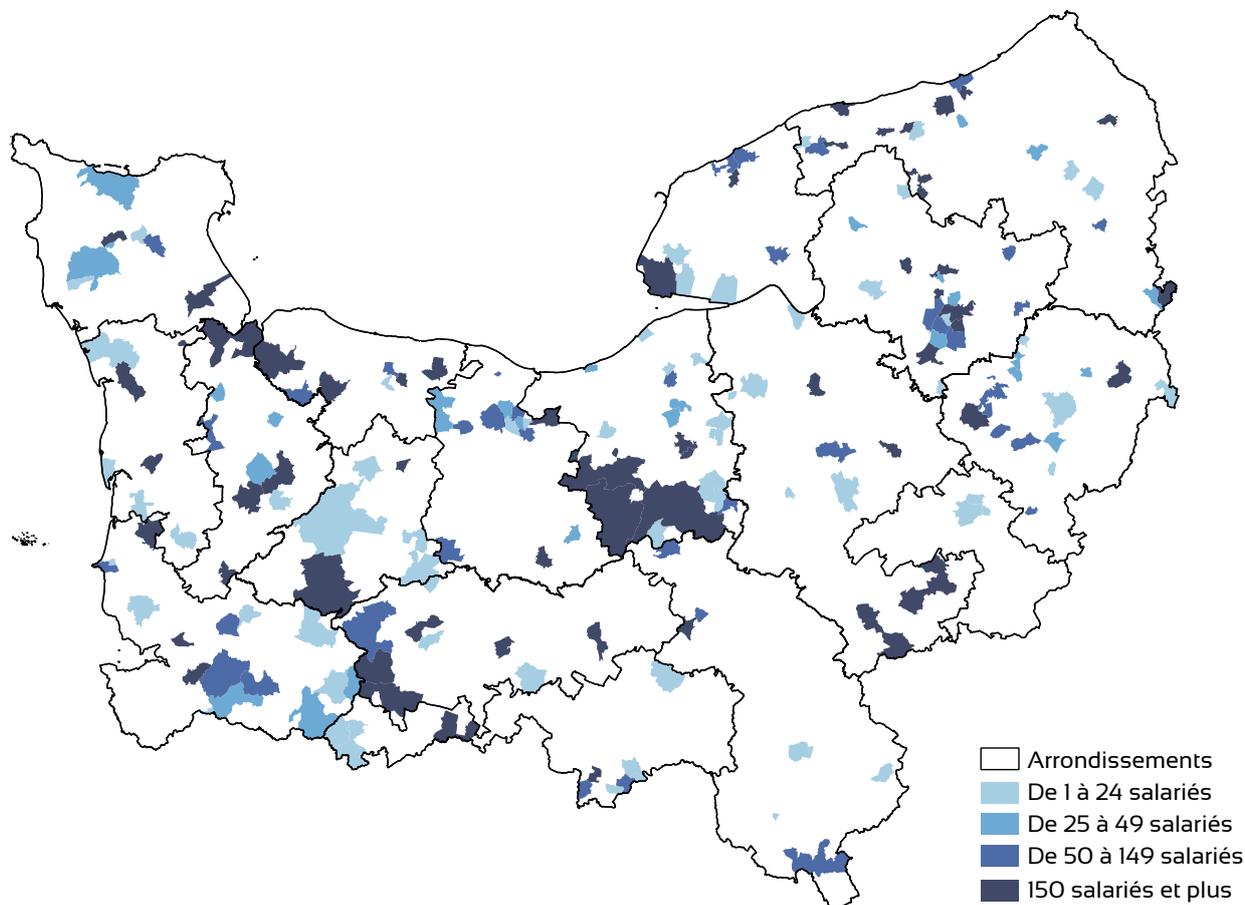
15,2 % des emplois de l'industrie

2,4 % de l'ensemble des emplois tous secteurs

Source : CLAP - Direccte

zones rurales et joue un rôle crucial dans l'équilibre du territoire. Ci-dessous, la carte 1 met en évidence une densité d'emploi importante sur des arrondissements ruraux, que ce soit au sud de l'arrondissement de Lisieux, à l'ouest de l'arrondissement d'Argentan qui rejoint le sud de l'arrondissement de Vire, ou encore sur la partie frontalière des arrondissements de Bayeux et St Lô. La création de la région normande le 1er janvier 2016 a permis de réunir deux anciennes

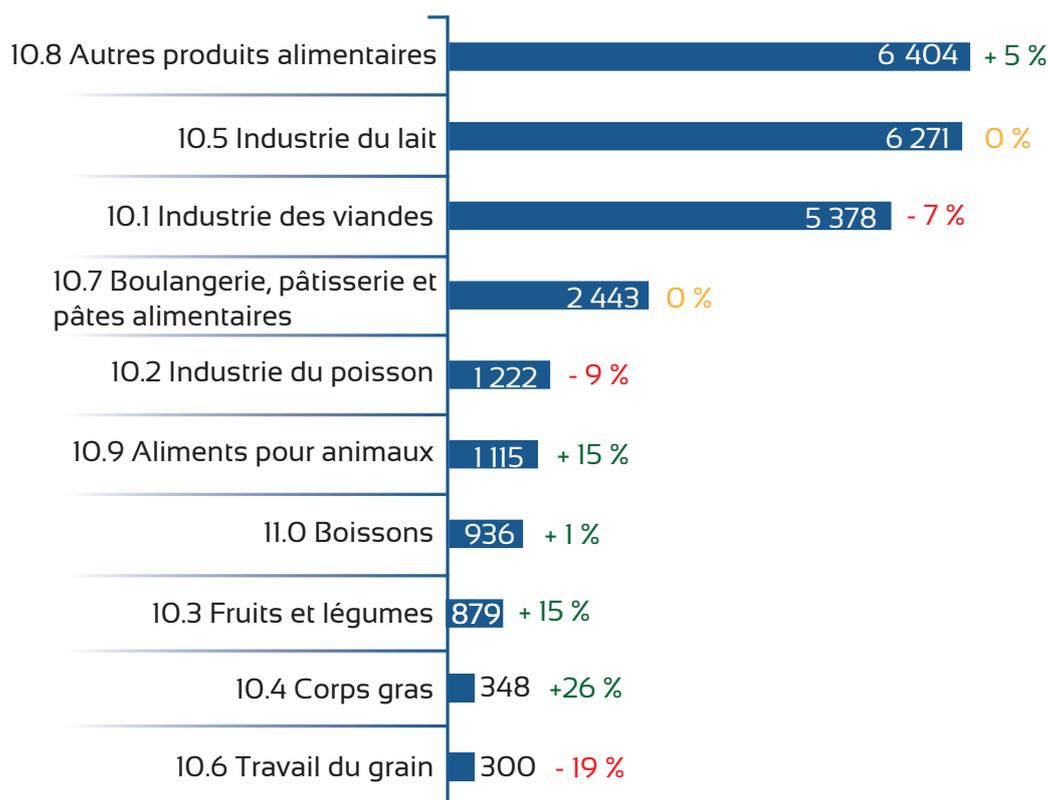
Carte 1 : Densité d'emploi dans les industries agroalimentaires normandes par commune



Source : CLAP - Direccte 2015

¹ Source : INSEE, Clap 2015

Graphique 1 : Effectifs salariés dans les secteurs de l'agroalimentaire en Normandie en 2015 et variation de l'emploi 2011-2015 en %



Source : Clap - Direccte 2011-2015. Les secteurs sont donnés en NA 272 postes

régions complémentaires : à l'ouest, un territoire fortement ancré sur des traditions d'élevage, spécialisé dans la transformation du lait et de la viande. Il bénéficie d'une grande notoriété sur le plan gastronomique et est reconnu par 11 AOP (appellation d'origine contrôlée) mettant en valeur les fromages comme le Camembert de Normandie, le Beurre ou la Crème d'Isigny, mais également le Cidre Pays d'Auge ou l'Agneau prés-salés du Mont-Saint-Michel. L'est du territoire s'appuie moins sur la production agricole que sur des infrastructures ouvertes sur le commerce international favorisant l'exportation des produits normands, via les ports du Havre et de Rouen et la transformation de denrées à forte valeur ajoutée (café, cacao). Les industries agroalimentaires représentent une part importante de l'emploi industriel dans l'ouest de la Normandie : 19 % de l'emploi industriel en ex-Basse-Normandie, contre 8 % en ex-Haute-Normandie.

La moindre sensibilité à la conjoncture du secteur agroalimentaire accroît sa capacité à résister aux crises : entre 2011 et 2015, les effectifs ont augmenté de 0,2 %. Dans le même temps, l'industrie normande perdait 5,3 % de ses emplois salariés. Cette croissance modérée est portée par le sous-secteur des *autres activités alimentaires*, plus spécifiquement la trans-

formation du café et du cacao (+5 %) et, dans une moindre mesure, par celui des *aliments pour animaux* (+15 %) et des *fruits et légumes* (+15 %). A contrario, l'*industrie des viandes* et l'*industrie du poisson* ont connu respectivement des baisses de 7 % et 9 % de leurs effectifs. L'*industrie du lait* et la *boulangerie, pâtisserie et pâtes alimentaires* témoignent d'une grande stabilité. En volume d'emplois, les *autres activités alimentaires* arrivent en tête des plus gros employeurs en 2015 avec plus de 6 400 salariés, dépassant dorénavant l'*industrie du lait* et l'*industrie des viandes*. Ces trois industries emploient plus de 7 salariés du secteur sur 10.

Les PME sont nombreuses : les établissements emploient en moyenne 30 salariés, mais 45 % d'entre eux sont des structures sans salarié. A l'opposé, trente établissements emploient plus de 250 salariés et cinq d'entre eux représentent à eux seuls 10 % des emplois du secteur. C'est le secteur de l'*industrie du lait* qui concentre les plus grosses structures : ils appartiennent à de grands groupes privés (Danone, Nestlé, Lactalis...) ou des coopératives (Les maîtres laitiers du Cotentin, Isigny Sainte-Mère, Agrial...). 30 % emploient 50 salariés et plus, contre 13 % en moyenne pour le secteur agroalimentaire en Normandie.

Un volet d'intérimaires important pour faire face à une activité saisonnière

Un important vivier d'intérimaires est employé en agroalimentaire pour faire face aux activités impactées par la saisonnalité. Le secteur est dépendant de l'agriculture et de la pêche (la transformation de la betterave sucrière ou la saison de la coquille Saint-Jacques d'octobre à février par exemple), de la consommation liée aux fêtes de fin d'année ou aux conditions météorologiques (le barbecue par beau temps, les croûtons quand les températures sont basses...), ce qui nécessite d'importants besoins en recrutements ponctuels.

Au 31/12/2015, près de 3 400 contrats intérimaires étaient en cours dans les entreprises agroalimentaires normandes en équivalent temps plein (ETP). Si on rapproche ces ETP du volume de salariés permanents de l'entreprise, le recours à l'intérim s'élève à 12 %. La tendance est à la hausse depuis 2014, oscillant de 11 % à 13 % suivant les variations saisonnières.

Les entreprises recourent davantage à l'intérim pour occuper les emplois les moins qualifiés : agent de production, agent de conditionnement, agent de manutention... Le *turn over* est élevé parmi les salariés en contrat d'intérim. Pour un important volet d'intérimaires, les contrats proposés sont à la journée, destinés à répondre à un besoin très ponctuel, en réponse à une commande urgente. Les profils possédant des compétences recherchées se voient proposer des contrats à la semaine, plus attractifs.

Les métiers de la production et de la maintenance dans les industries agroalimentaires

La production en agroalimentaire regroupe des métiers qui permettent la production et la transformation des aliments en respectant les règles d'hygiène et de sécurité et des impératifs de production (qualité, coûts, délais). L'activité commence à partir de l'intégration des matières premières, qu'il s'agisse d'un animal, d'un liquide, de céréales ajoutées à d'autres ingrédients..., et varie en fonction des transformations nécessaires à la fabrication des biens produits.

La maintenance¹ correspond aux activités de contrôle, réparation, réglages... des équipements mobilisés dans le processus de production (machines, ordinateurs...). Les activités de maintenance dépendent des technologies présentes dans les équipements à entretenir : numérique, mécanique, électronique...

On peut rapprocher le secteur du nettoyage industriel des métiers de la maintenance, dans le sens où cette activité vise à maintenir l'espace productif dans les meilleures conditions d'hygiène nécessaires à la production. L'agent de nettoyage industriel effectue des opérations de nettoyage, de propreté et d'entretien des surfaces, locaux, équipements de sites industriels en accord avec la réglementation de sécurité et d'hygiène.

Ces activités s'exercent en équipe, en horaires postés (2X8, 3X8, équipe de nuit ou de weekend). Une bonne résistance physique est nécessaire pour assurer la continuité de la production avec des horaires décalés. L'activité s'effectue en cabine de pilotage, en atelier parfois en zone à température élevée, frigorifique ou humide, en zone à atmosphère contrôlée et peut impliquer le port de charges. Le port d'équipements de protection individuelle et d'équipements d'hygiène est requis.

Les métiers de la production sont plus nombreux que ceux de la maintenance (en termes d'effectifs et de diversité, voir encadré page 8). Cette étude s'attache essentiellement aux métiers dont les qualifications sont les moins élevées : conducteur de ligne de production, conducteur de machine de production, opérateur de production, opérateur de transformation des viandes, agent de maintenance et agent de nettoyage industriel.

Les deux schémas ci-après (page 7) illustrent de manière synthétique le positionnement de différents métiers au sein d'un processus de production. Dans le premier exemple, les postes d'opérateurs de production, moins qualifiés et fréquemment occupés par des intérimaires, vont intervenir en aval lors du conditionnement, avant les tâches de cariste ou de manutentionnaire. A contrario, les conducteurs de machine seront positionnés sur la partie façonnage et surveillance du four. Quant aux pétrisseurs, ce sont des ouvriers qualifiés, possédant un CAP Boulanger minimum et formés au métier de biscuitier. Dans le

¹ La VAE, levier ressources humaines pour accompagner les mutations de l'industrie du futur ? Réflexion sur les mutations à venir des métiers de la production et de la maintenance industrielle dans la métallurgie et examen des besoins en matière de sécurisation des parcours professionnels, Carif-Oref de Normandie, février 2018

Illustration 1 : Fabrication de biscuits

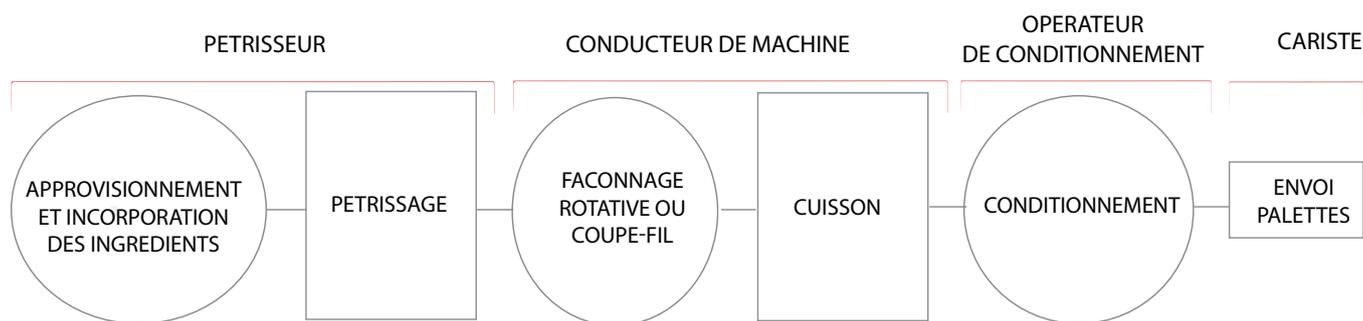
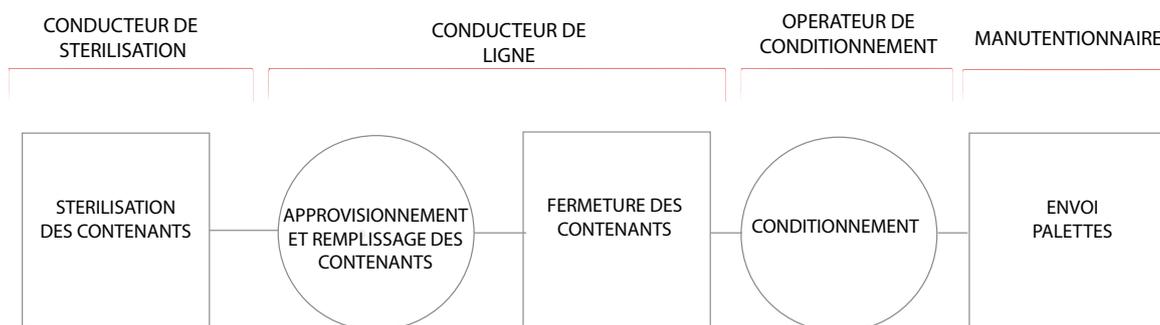


Illustration 2 : Fabrication de crème dessert



second exemple, les opérateurs de production se retrouvent au conditionnement, alors que les conducteurs de machine supervisent la stérilisation des contenants et les conducteurs de ligne leur remplissage et leur fermeture.

Une part des non diplômés supérieure à la moyenne régionale dans la production

Tout niveau de formation confondu, on compte au 31/12/2015 10 900 emplois en production et 900 emplois en maintenance¹ dans le champ que nous avons défini². Si l'on s'en tient aux salariés de niveau VI et V, cela équivaut à 8 500 en production et 500 en maintenance (voir annexe 3 page 21 pour le détail des professions retenues pour ces niveaux). Les peu diplômés et les non diplômés représentent une part importante des salariés de l'agroalimentaire : au total, 24 % des salariés de l'agroalimentaire ne possédaient aucun diplôme et 36 % détenaient un diplôme de niveau V (voir tableau 1 page suivante).

Dans les métiers de la production sélectionnés, ce sont ceux qui atteignent respectivement 34 % et 44 % des salariés. L'industrie agroalimentaire connaît néanmoins une élévation continue du niveau de formation de ses salariés. Les moins qualifiés partent en retraite et les jeunes recrutés ont des niveaux de formation plus élevés que les générations précédentes. Entre 2010 et 2015, la part des peu ou pas diplômés continue de diminuer : -4 points pour les niveaux VI et -3 points pour les niveaux V. Cette diminution des non qualifiés est encore plus importante pour les postes d'agent de maintenance : elle atteint -12 points.

Les professions de la maintenance sont très majoritairement occupées par les hommes (88 %). Dans les métiers de la production, la part des femmes atteint 40 % et on tend davantage à la mixité. Celle-ci est atteinte dans une partie des entreprises ayant participé à l'étude.

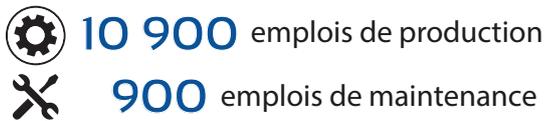
Leur moyenne d'âge est proche de celle des actifs normands. Néanmoins, la pyramide des âges présente des écarts importants avec celle des actifs normand : la proportion des 55 ans et plus est largement inférieure à la moyenne. Les 35-55 ans représentent

¹ Source : INSEE, RP 2015

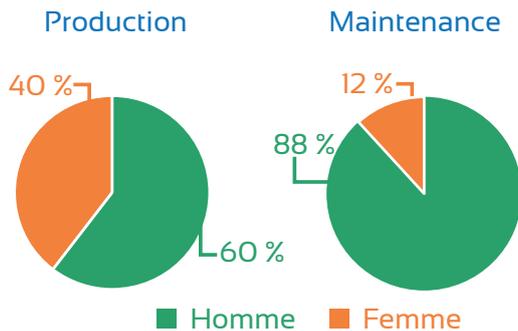
² Rappel du champ : conducteur de ligne de production, conducteur de machine de production, opérateur de production, opérateur de transformation des viandes, agent de maintenance et agent de nettoyage industriel. Il s'agit des métiers de la production et de la maintenance dont les qualifications sont celles d'ouvriers non qualifiés et d'ouvriers qualifiés. Les techniciens sont exclus de ce champ.

Nombre d'emplois et caractéristiques de la population cible de l'étude : professions de la maintenance et de la production des industries agroalimentaires

Normandie 2015 :



Graphiques 2 et 3 : Répartition par sexe



Graphique 4 : Pyramide des âges

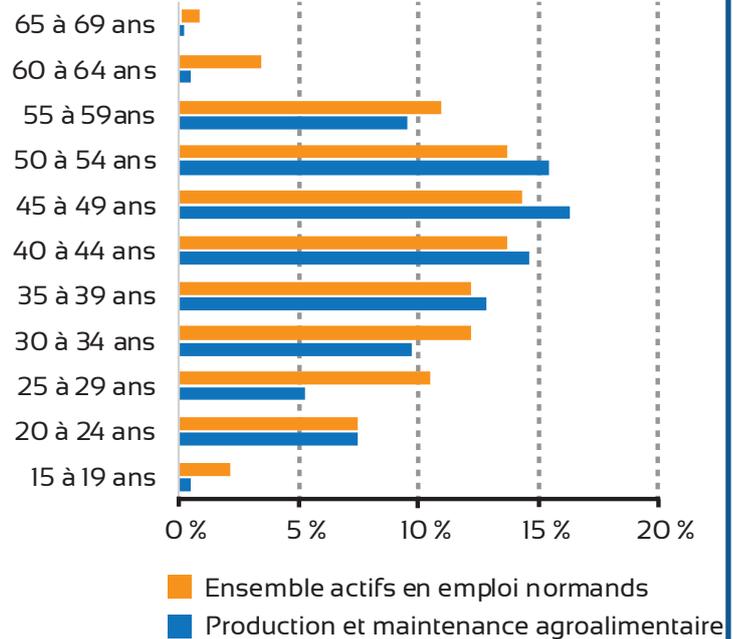


Tableau 1 : Répartition des salariés par niveau de formation en 2015 et évolution 2010-2015 en points de pourcentage

Spécialité	VI		V		IV		III-I	
	Part	Δ	Part	Δ	Part	Δ	Part	Δ
Production	34 %	-7 pts	44 %	-1 pt	16 %	+4 pts	6 %	+1 pt
Maintenance	17 %	-12 pts	38 %	-3 pts	20 %	+0 pts	18 %	+7 pts
Total actifs agroalimentaire	24 %	↘ -4 pts	36 %	↘ -3 pts	17 %	↗ +2 pts	23 %	↗ +4 pts
Total actifs en emploi Normandie	18 %	↘ -6 pts	30 %	↘ -2 pts	20 %	↗ +2 pts	32 %	↗ +5 pts

Source : INSEE, RP 2015. Le détail des professions (PCS) utilisées pour constituer le périmètre de la maintenance et de la production figure en annexe.

une part prépondérante des salariés (61 % des actifs en agroalimentaire, contre 56 % des actifs normands). En revanche, les 25-35 ans sont nettement moins représentés, à la différence des 20-24 ans, qui

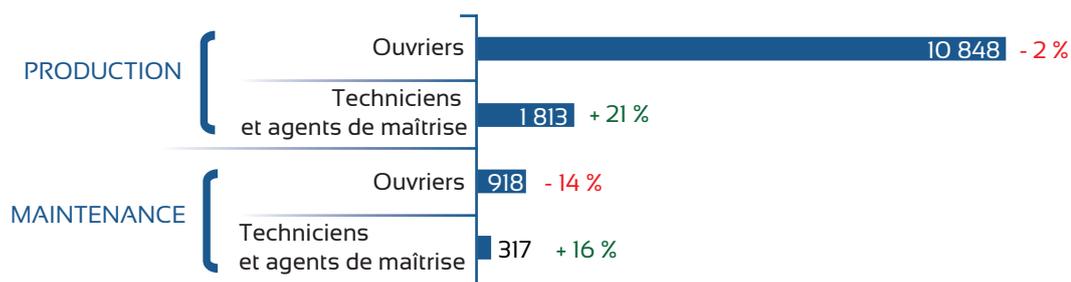
laissent apparaître une élévation des recrutements récents de jeunes actifs. Enfin, les moins de 20 ans sont moins nombreux qu'en moyenne : la part des apprentis y est faible.

2. Quelles évolutions à venir des métiers de la production et de la maintenance industrielle ?

La problématique des transformations technologiques dans le secteur agroalimentaire et de leur impact sur les besoins en compétences des salariés sont au cœur de cette étude. Pour répondre à la question de la place de la VAE dans les politiques RH des entreprises agroalimentaires, il est apparu central de s'interroger sur les évolutions des métiers et des mutations des postes « traditionnels ». Mutation du secteur ou transformation progressive de l'appareil

productif ? Pour l'Area Normandie (filère alimentaire normande), « Contrairement à certaines entreprises de la métallurgie, on n'a pas eu de révolution technologique. On a une évolution. Finalement, dans nos entreprises, il y a encore ces postes manuels qui restent présents, qui peuvent être occupés par des personnes qui auraient plus de difficultés à aller vers de l'automatisme. »

Graphique 5 : Répartition des salariés de la production et de la maintenance selon la qualification et évolution 2010-2015 en points de pourcentage



Des recrutements orientés vers les qualifications de technicien

Au sein des entreprises agroalimentaires normandes coexistent des postes détenus par des salariés plus anciens, moins qualifiés mais qui ont acquis des compétences au sein de l'entreprise ou qui demeurent sur des postes peu automatisés et des salariés plus jeunes et plus qualifiés. Selon l'Area Normandie, « Il y a 7-8 ans, le cahier des charges à l'entrée des entreprises est remonté. Avec les évolutions technologiques, de nouvelles machines sont arrivées. On a besoin de compétences d'un niveau supérieur pour les piloter et donc on a ciblé plus haut sur les recrutements. Beaucoup de salariés ont été pro-actifs en interne pour pouvoir évoluer, et puis d'autres beaucoup moins. Sur des entreprises de taille suffisante, le nombre d'outils, de machines disponibles permettait de pouvoir les conserver sur des process faiblement automatisés ». Parallèlement à l'augmentation de la part des niveaux IV en production et de celle des niveaux III en maintenance comme on a pu le voir précédemment (tableau 1 page 8), le graphique 6 met en évidence, l'importance des recrutements de salariés à des qualifications de technicien et agent de maîtrise tant en production qu'en maintenance. Le renouvellement et la montée des compétences dans le secteur agroalimentaire se fait en grande partie par le recrutement de salariés plus qualifiés ou l'élévation des salariés ouvriers vers des qualifications supérieures.

Ces constats vont dans le sens des études prospectives disponibles sur l'évolution du besoin en compétence dans l'industrie : celles-ci prédisent une diminution des postes peu ou pas qualifiés à moyen terme, voire une disparition à long terme. L'automatisation mais également l'appropriation des technologies numériques par le secteur agroalimentaire présente un enjeu fort en termes de réponse aux préoccupations des consommateurs sur les conditions environne-

mentales et sanitaires de fabrication du produit. Labels et certifications ont très tôt fait leur apparition. La révolution numérique outille les entreprises sur la traçabilité, en permettant le codage, l'installation de capteurs et le traitement de données importantes. « La branche agroalimentaire a été positionnée dans les derniers sur le numérique : son développement s'est fortement intensifié depuis peu. Par exemple, nous développons un outil MES (Manufacturing Execution System) pour tracer le produit et le contrôler en ligne de la fabrication jusqu'à l'expédition ». D'autres technologies en cours de développement, mixant numérique et biotechnologies, permettront de connaître précisément les conditions de fabrication et de transport, en particulier le respect de la chaîne du froid.

Cependant, l'appropriation des nouvelles technologies varie selon la capacité d'investissement et la taille des entreprises, dans un secteur où la rentabilité est plus faible que dans d'autres industries, sauf dans certains groupes ou dans des entreprises bien positionnées à l'international ou sur des marchés de niche. Les PME et TPE, qui composent l'essentiel du tissu industriel normand, nécessitent encore de nombreux emplois manuels et peu qualifiés.

En outre, à la différence d'autres secteurs industriels, comme la métallurgie, l'industrie agroalimentaire transforme et vend au client une matière d'origine vivante, où le terroir, la qualité de l'aliment et le savoir-faire de celui qui l'a produit sont valorisés. Certains savoir-faire traditionnels vont demeurer. La tendance au retour du traditionnel, à la proximité avec

Précaution méthodologique

S'appuyant sur une synthèse des entretiens réalisés avec un échantillon d'entreprises des différents sous-secteurs agroalimentaires normands, les éléments présentés ici n'ont pas vocation à être exhaustifs et sont sous-tendus par des choix méthodologiques.

le producteur, aux circuits courts coexiste avec un accroissement exponentiel des technologies numériques dans les grandes entreprises.

La part de l'innovation, l'automatisation croissante, les nouveaux modes d'organisation du processus de production, le durcissement des critères de qualité, d'hygiène et de sécurité alimentaire, associés aux choix d'investissements des entreprises (création de nouvelles unités, positionnement sur de nouveaux marchés, internationalisation...) sont autant de facteurs qui impactent sur la structure de l'emploi dans le secteur.

Les catégories de mutations attendues dans les métiers de la maintenance et de la production

1° Mutation partielle des métiers et adaptation des compétences

L'arrivée de l'informatique industrielle à tous les postes fait évoluer dans les plus grandes entreprises l'ensemble des métiers. Parmi ceux du champ retenu, ce sont les conducteurs de machine et les conducteurs de ligne qui sont les plus concernés par une mutation partielle des métiers. Cette évolution est relativement bien connue : il leur est demandé d'acquérir des compétences supplémentaires en résolution de problèmes et devenir autonomes sur leur machine. L'objectif est de rendre le conducteur de ligne ou le conducteur de machine en maîtrise de son outil de production, ce qui permet de limiter le recours aux techniciens de maintenance. Le conducteur de ligne apprend à réaliser des tâches de maintenance de premier et de second niveau. Par exemple, il doit être en mesure de changer des sondes électriques en décâblant entièrement la machine et en remontant les câbles une fois les sondes interverties. Il doit signaler les problèmes sur une chaîne et maîtriser des capteurs de détection présents sur une ligne de production. Ces postes seront appelés à évoluer continuellement à travers l'automatisation et la robotisation des lignes de production. La production doit également être plus flexible pour répondre à une demande qui varie. Pour s'adapter à de nombreuses recettes et conditionnements différents, le conducteur doit savoir maîtriser de nombreux réglages qui évoluent : les compétences des conducteurs de machine deviennent plus pointues en termes de programma-

tion et d'entretien.

En revanche, les activités liées à l'animation d'équipe ou à l'animation de ligne diminuent. De même, l'enregistrement automatique vise la réduction des tâches administratives de report pour un recentrage sur la production.

Les mutations s'appuient sur des choix et expérimentations organisationnels, sous-tendus par des nécessités de production, de développement de la polyvalence, de diminution de tâches répétitives destinées à lutter contre les troubles musculo-squelettiques (TMS). Les activités pénibles et répétitives sont de plus en plus automatisées.

De nouveaux types de postes sont créés pour des conducteurs, comme par exemple celui de « référent métier » : polyvalent, ce conducteur de machines maîtrise tous les postes sur la ligne. Il assure une continuité de la production et remplace les absents. En cas d'augmentation de la production, il forme les nouveaux arrivants, intérimaires ou CDD.

Pour pouvoir acquérir de la polyvalence et être opérationnel d'un chaînon à l'autre de la ligne de production, certaines entreprises mettent en place des rotations sur une partie du temps de travail. Par exemple, chaque semaine, un conducteur de machine doit passer 20 % de son temps de travail sur un équipement différent. Cela permet au salarié de se mettre en situation d'apprentissage. Pour les anciens salariés, l'objectif est également de développer l'empathie envers les nouveaux entrants dans l'entreprise et accroître leur capacité à transmettre leur savoir. Dans d'autres entreprises, une rotation toutes les 30 minutes est organisée sur les postes pour éviter les TMS et développer la polyvalence.

Dans les deux derniers exemples, le changement organisationnel induit par la demande de polyvalence peut se heurter à la résistance des individus, déjà fortement sollicités par les évolutions technologiques. Ceux-ci nécessitent un fort accompagnement en conduite de changement.

Les avancées sur la digitalisation peuvent impacter l'ensemble d'une ligne de production, de conducteurs de ligne ou de machine aux opérateurs de production intervenant sur le conditionnement. Par exemple, dans une unité, chacun dispose d'une tablette permettant de suivre les temps d'arrêt, en lecture auprès de toute l'équipe. De même, cette tablette permet d'accéder à une application d'autoformation sur l'hygiène, la sécurité alimentaire, les allergènes et les particules métalliques. Via des vidéos et des quizz,

chaque salarié doit prendre le temps de mettre ses connaissances à jour chaque année.

Dans les métiers de la maintenance industrielle, la polyvalence s'accroît également pour les techniciens. Ils doivent être en mesure d'intervenir sur n'importe quelle machine ou ligne de production et non plus spécialisés sur un process. L'intervention est avant tout corrective, la maintenance prédictive étant dorénavant prise en charge par le conducteur de machine ou de ligne. La formation des conducteurs à la maintenance prédictive leur est dévolue.

Le champ des compétences à maîtriser augmente : mécanique, électrique, électromécanique, développement des besoins en pneumatique, en hydraulique et en automatisme. La robotique se développe, avec la particularité en agroalimentaire que le robot fait partie du process. La capacité à programmer les robots ne fait pas encore partie des compétences attendues et demeure du ressort du constructeur. En revanche, stations d'épuration, méthaniseur et système de récupération de l'eau chaude se développent dans les entreprises agroalimentaires. Les techniciens de maintenance sont chargés de suivre et gérer ces nouveaux projets, qui étendent encore leur champ d'intervention. Les techniciens recrutés actuellement disposent systématiquement d'un niveau BTS, voire licence professionnelle. Cette évolution dans les métiers de la maintenance annonce la disparition complète d'un métier au niveau de qualification inférieur : celui des agents de maintenance.

2° Mutation complète des métiers et montée en compétences

Comme on peut le voir ci-dessus, les connaissances nécessaires aux tâches dévolues à l'entretien et à la réparation des machines nécessitent des compétences croissantes dans différents domaines. L'agent de maintenance disparaît, en même temps que les activités de maintenance préventive sont confiées au conducteur de ligne ou au conducteur de machine, véritablement maître de son outil de production et autonome. Le technicien de maintenance prend en charge la maintenance curative et la résolution des pannes, qui sont limitées par le suivi réalisé par le conducteur de ligne ou de machine. Le remplacement d'une population d'agents de maintenance par les techniciens de maintenance va intervenir progressivement dans la prochaine décennie ; un enjeu de professionnalisation demeure pour les agents de maintenance âgés de 40 à 50 ans ou une reconnais-

sance de l'expérience acquise induite par les nécessités de la situation de travail.

De nouveaux métiers sont à rechercher en lien avec le développement des recrutements des conducteurs de ligne ou de machines : il s'agit de créer des postes de chefs d'équipe ou de chefs d'ateliers, capables de manager et anticiper l'évolution des organisations et du développement de la polyvalence dans les équipes. La détection de candidats avec un fort potentiel d'évolution et une bonne capacité d'encadrement de proximité représente un enjeu pour la réussite de la conduite du changement. L'expérience reconnue par une démarche VAE peut être un signal positif pour les recruteurs.

3° Robotisation et disparition des métiers

Deux types de métiers sont touchés par la robotisation : manutentionnaire et opérateur de fabrication. La robotisation dans l'entreprise agroalimentaire vise à gagner en temps de cycle et diminuer les opérations manuelles et les ports de charge lourds.

Dans les plus grandes entreprises, les processus de remplissage des contenants, transformation, cuisson, levage de viandes..., sont très largement automatisés, ce qui a provoqué la diminution voire la disparition totale des postes non qualifiés (opérateurs avec uniquement un travail manuel). Les activités de manutention sont fortement réduites et certaines innovations comme les filmeuses automatiques pour les palettes diminuent encore ce champ d'intervention.

C'est moins le cas dans les PME ou TPE : le premier objectif de la robotisation est de limiter la pénibilité des postes de manutention. Les emplois manuels d'opérateurs de production demeurent fréquemment majoritaires et peuvent représenter les trois quarts des salariés de la structure. L'investissement dans une machine, comme une trancheuse ou une plastifieuse par exemple, est plus ponctuel et répond à des besoins de standardisation de la production. Certains opérateurs bénéficient ainsi de l'opportunité d'évoluer vers un poste de conducteur de machine par de la formation sur le tas.

A noter également que les métiers du nettoyage industriel disparaissent également progressivement des effectifs des entreprises agroalimentaires. Ces activités sont très majoritairement sous-traitées à des entreprises de nettoyage spécialisées. Parmi les entreprises interrogées, aucune n'employait d'agent de nettoyage directement. Les enjeux de valorisa-

tion des qualifications de cette population n'ont par conséquent pas pu être abordés dans cette étude.

4° Maintien et développement des métiers traditionnels

Parallèlement à l'évolution et à la disparition de certains emplois en agroalimentaire, des métiers associés à des savoir-faire traditionnels vont demeurer, et ce parfois au sein d'une entreprise très automatisée. Par exemple, dans les métiers du lait, certaines unités fabriquant de la poudre infantile sont entièrement robotisées et n'emploient quasiment plus que des conducteurs de ligne en production, alors que des unités en fromagerie valorisent le savoir-faire traditionnel comme les ateliers de fabrication de camembert moulé à la louche. À côté de lignes de production standardisées, des ateliers de produits transformés à la main ou biologiques vont se développer. « Ce qu'on vend, c'est aussi le haut de gamme. On a besoin d'une main d'œuvre qui fait le savoir-faire de l'entreprise ». Dans une région célèbre pour la qualité de son terroir, le maintien de tels ateliers demeure un enjeu fort. À côté de grandes entreprises qui vont continuer à développer des lignes automatisées, qui nécessiteront plus de qualifications et de connaissances en automatisme, en robotique et une forte agilité des personnes pour passer d'une référence à

une autre, d'un atelier à un autre, et dans lesquelles l'exigence de traçabilité va augmenter encore, des lignes de produits traditionnels et/ou biologiques se maintiendront en dehors des lignes standard. Ces savoir-faire se transmettront par les salariés expérimentés, mais également dans le cadre de formations. Les compétences acquises dans le quotidien de travail peuvent là encore être valorisées par l'obtention d'une certification dans le cadre d'une VAE.

À côté de ces grands établissements, des ateliers de transformation vont se multiplier sans intermédiaire avec le consommateur et sans dépendre de la pression des centrales d'achat. Les nouvelles technologies peuvent permettre le développement de circuits alimentaires de proximité en facilitant la mise en relation de l'offre et la demande. Dans ce type de structures, on emploiera des personnes polyvalentes qui ont la capacité à faire plusieurs métiers : production, commercialisation, logistique, livraison client. Certains organismes de formation en agroalimentaire se positionnent : ils forment des fromagers pour la grande distribution, mais aussi pour les producteurs de lait. Pourquoi ne pas développer la VAE sur ce champ ? Il en est de même pour la production de boissons comme le cidre, le jus de pomme ou la bière.

3. Des problématiques en ressources humaines récurrentes : difficultés de recrutement et élévation des compétences en agroalimentaire

Elévation des niveaux de formation et des besoins en compétences, mutation partielle des métiers, diminution ou disparition des postes manuels ou sous-qualifiés, l'automatisation dans les entreprises agroalimentaires impacte les recrutements et les besoins en formation dans l'entreprise. La reconnaissance des compétences, la sécurisation et la co-construction des parcours professionnels des salariés sont-elles des thématiques jugées importantes dans les entreprises agroalimentaires ? On peut y répondre positivement, mais elles apparaissent au second plan, après des problématiques récurrentes dans l'industrie, en premier lieu desquelles figurent les difficultés de recrutement. La VAE n'est pas encore repérée comme un levier RH potentiel.

Des métiers et bassins d'emploi en tension

Principalement implantées sur des territoires ruraux, peu attractifs et offrant peu de loisirs pour de jeunes salariés, souvent éloignées des voies de communication et mal desservies par les transports en commun, les entreprises agroalimentaires normandes attirent et fidélisent difficilement les salariés venant d'autres territoires. Couplé à des salaires moins attractifs que dans d'autres secteurs, les recrutements de cadres, mais également de techniciens de maintenance sont particulièrement ardu. À contrario, des salariés peu mobiles, voire non motorisés représentent une main

¹ La VAE, levier ressources humaines pour accompagner les mutations de l'industrie du futur ? Réflexion sur les mutations à venir des métiers de la production et de la maintenance industrielle dans la métallurgie et examen des besoins en matière de sécurisation des parcours professionnels, Carif-Oref de Normandie, février 2018

d'œuvre captive.

Outre un déficit d'attractivité du territoire, le secteur se heurte à un déficit d'image des métiers. L'industrie n'attire pas, les métiers proposés et les conditions salariales stimulent peu les jeunes qui se tournent vers d'autres entreprises plus rémunératrices et où les conditions de travail sont moins éprouvantes. Les motifs invoqués sont à rapprocher de l'analyse réalisée par l'étude VAE réalisée en 2018 sur l'industrie du futur¹.

D'où une multiplicité d'initiatives qui se mettent en place pour valoriser métiers et territoires. Les entreprises, en lien avec les pouvoirs locaux (municipalités, agglomérations mais également sous-préfecture et la Région), l'Area Normandie ou la Cité des Métiers, imaginent des solutions pour les dépasser : résolution de problèmes périphériques à l'installation (services de bus, crèches, centralisation des logements vacants, rapprochement de conjoints, accueil de migrants, contacts avec cellules de reclassement sur des sites où ferment de grands établissements industriels...) ; amélioration des conditions et de l'ambiance au travail pour éviter le *turn over* et favoriser le recrutement par le bouche-à-oreilles ; valorisation des métiers via des ambassadeurs métiers, forum, découvertes des métiers dans l'entreprise, rallyes d'industrie, tribunal des métiers, actions vers les collègues et lycées et développement des stages. « Une synergie se met en place pour améliorer cet attrait dans le bassin régional. La situation va vers une évolution positive dans les prochaines années ». Ces initiatives sont d'autant plus importantes que les entreprises ne sont pas seulement confrontées à la transition générationnelle et aux départs en retraite des salariés plus âgés. Le constat est général sur la génération Z des derniers arrivés : les entreprises sont touchées par des vagues de démissions chez les plus jeunes. Publics ouverts à la mondialisation, en quête de changements, ils ont besoin d'apprendre toujours plus et n'hésitent pas à quitter l'entreprise pour un salaire et des conditions de travail plus favorables. Habités aux injonctions managériales de l'adaptabilité, ils s'investissent moins dans le collectif et ont moins de scrupules à chercher un mieux-être individuel.

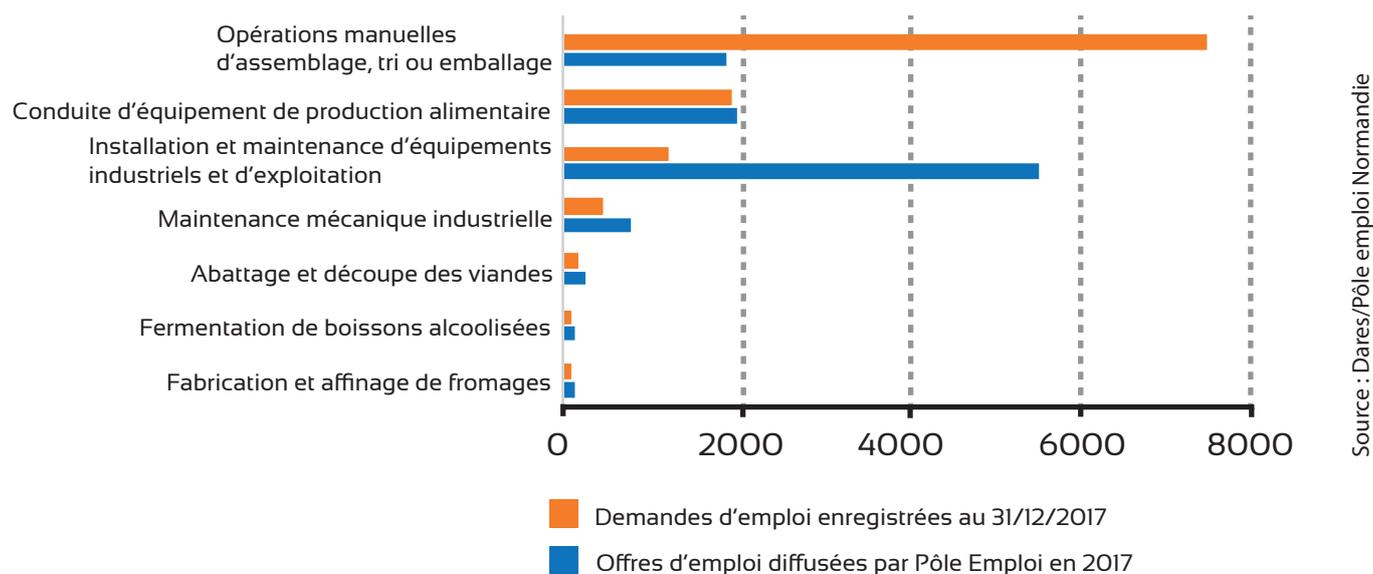
Des tensions à l'embauche vives chez les techniciens de maintenance

Un consensus se fait dans les entreprises agroalimentaires pour estimer que les recrutements des techniciens de maintenance sont les plus tendus. « La maintenance, c'est le pire de tout. Les difficultés sont énormes. On passe par des cabinets de recrutement. Les cabinets chassent chez les concurrents ». Les offres d'emploi en maintenance en agroalimentaire sont largement supérieures au nombre de demandeurs d'emplois inscrits dans ces métiers pour l'ensemble de l'industrie¹ (graphique 7 page 14). Le manque de jeunes sortants de formation initiale, des salaires moins attractifs que dans d'autres secteurs, l'implantation territoriale et des conditions de management difficiles compliquent la tâche des recruteurs. « Ils se présentent à l'entretien mais refusent le poste ». Pour les garder en poste, les entreprises leur proposent des salaires en augmentation et les positionnent sur des projets innovants. Pour les recruter, l'intérim et les cabinets de recrutement sont sollicités. Le réseau LinkedIn est également très utilisé, et plus uniquement par les cadres ou commerciaux. Des pactes de non agression sont conclus sur certains territoires ou entre certaines entreprises qui s'engagent à ne pas « chasser » les salariés des concurrents. L'anticipation des besoins est indispensables : les entreprises recourent à l'embauche de jeunes alternants en BTS Maintenance des systèmes option A systèmes de production. Néanmoins, le manque d'attractivité des territoires provoque une désaffection des candidats qui, s'ils sont formés sur un bassin éloigné, se voient proposer des offres et ne reviennent pas sur leur bassin d'origine. Un des enjeux est de développer une offre locale, qui rencontre néanmoins des problèmes de sourcing. « Les promotions ne sont pas complètes et les organismes ont du mal à recruter ». Un BTS destiné à former des techniciens de maintenance en apprentissage s'est ouvert à Vire. Le problème d'absence de candidats a été résolu en recrutant des lycéens titulaires d'un bac scientifique par le biais d'informations collectives.

Au regard des besoins en recrutement de BTS et de la professionnalisation des techniciens de maintenance du fait des évolutions technologiques, la problématique de la reconnaissance par la VAE des agents de maintenance n'apparaît pas comme un enjeu : les

¹ Les offres diffusées par Pôle emploi sont filtrées par le secteur d'activités des industries agroalimentaires. En revanche, les demandeurs d'emploi inscrits en fin de mois le sont sur quelque secteur industriel que ce soit.

Graphique 6 : Offres et demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en catégorie A, B et C)



entreprises interrogées n'emploient plus d'agents de maintenance. Des formations inscrites au plan de formation (ou au plan de développement des compétences) permettent aux techniciens de maintenance de maintenir à niveau leurs compétences. La reconnaissance de l'expérience pour les non diplômés n'est pas un enjeu RH pour l'entreprise : l'évolution professionnelle n'est pas conditionnée au niveau de diplôme. Ces profils, diplômés ou non, sont très recherchés et peuvent être recrutés facilement dans d'autres entreprises, agroalimentaires ou non.

L'intérim : une voie de recrutement privilégiée pour les métiers de la production

Le recrutement d'opérateurs de conditionnement, d'opérateur de manutention, de caristes ou de chauffeurs laitiers se fait principalement via l'intérim ou parfois en CDD. Plusieurs entreprises agroalimentaires ont recours à des agences intérimaires dédiées, installées dans des locaux sur le site : celles-ci sont chargées de gérer le besoin de personnels intérimaires au quotidien. Le recrutement et une formation d'hygiène assurée aux candidats fait fréquemment partie du cahier des charges. Les candidats sont recrutés sur des critères de savoir-être, respect d'un cahier des charges, compréhension des tâches, de notions de sécurité et d'hygiène, une première expérience en industrie et le potentiel d'évolution.

Le niveau d'études exigé varie selon les entreprises : certaines attendent un niveau IV quand d'autres n'exigent aucun niveau minimum. « On abaisse nos exigences et on donne leur chance à des personnes curieuses ». Les détenteurs de CACES sont appréciés. Les profils retenus sont divers : comptable, fleuriste, coiffeuse, esthéticienne... Néanmoins, le *turn over* est important chez les intérimaires. Les contrats proposés étant de courte durée, nombreux sont les candidats qui s'essayaient à un poste et qui rebondissent sur une opportunité quand elle se présente.

Pour les opérateurs de transformation des viandes, les critères sont les mêmes que pour les opérateurs de fabrication ou les manutentionnaires. L'intérim en revanche n'est pas privilégié. Compte tenu de la spécificité du produit travaillé, des Périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) d'une semaine sont proposées suite à un café recrutement. Au terme de ces PMSMP, si les personnes souhaitent s'engager, elles sont embauchées en CDI. Les salariés qui travaillent la viande sont souvent passionnés. Ils estiment leur produit, la viande, très noble. Il y a beaucoup de respect dans la façon de la découper et la conditionner.

Les conducteurs de ligne ou de machine sont fréquemment recrutés après un poste d'opérateur de conditionnement ou de manutentionnaire en intérim. « La manutention est le poste d'entrée pour évaluer le savoir être. On les amène sur la conduite de

¹ Source : Rectorats de Caen et Rouen, 2017, traitement Carif-Oref de Normandie. Données des demandeurs d'emplois formés dans le cadre du plan régional de formation et de la formation continue des entreprises non disponibles. A titre informatif, dans le cadre du Plan 500 000, environ 200 personnes sont entrées dans un dispositif préqualifiant ou qualifiant en Normandie entre septembre et décembre 2016 dans un métier de l'agroalimentaire (soit pour moitié en préqualifiant et pour moitié en qualifiant).

ligne ». Comme pour les métiers de la maintenance et de l'abattage et découpe des viandes, le volume de demandeurs d'emplois inscrits en fin de mois est inférieur aux offres diffusées sur l'année 2017 (graphique 7). En outre, même s'ils sont inscrits sur ces métiers, les entreprises estiment qu'ils n'ont pas les compétences pour occuper ces postes. Le niveau attendu pour les conducteurs de ligne ou de machines est le niveau IV, hormis dans l'industrie laitière, où le niveau d'exigence est plus élevé : *BTSA Sciences et Technologies des Aliments (BTSA STA) option produits laitiers*. Le volume de sortants de formation initiale et apprentissage est faible et très en-deçà des besoins du secteur : en conduite d'équipement de production alimentaire, si près de 2 000 offres sont déposées annuellement, 90 jeunes au total sont sortis en 2017 de *Bac pro Pilote de ligne de production*, *Bac pro Bio-industries de transformation* et *BTSA STA*¹. Les entreprises estiment que les formations initiales ne répondent pas à leurs attentes : pas assez de candidats, sortants peu motivés, problèmes de maturité et pour certaines compétences non adaptées à leurs besoins. Les voies de recrutement et de transmission des compétences se sont donc diversifiées : évolution d'opérateurs en CDI, intérimaires ou demandeurs d'emploi formés à l'interne en binôme avec un salarié ou l'externe par un organisme de formation. La transmission en interne est très fréquente. Les bouchers apprennent à découper dans l'entreprise. Les besoins en conducteurs à la création d'une nouvelle ligne sont anticipés en faisant évoluer des conducteurs de ligne en CDI et en recrutant un groupe de demandeurs d'emploi formés pendant 3 mois et financés par la Région via le dispositif « une formation, un emploi » (Forem). Ils seront CDIés à l'issue de cette formation. Les intérimaires avec un potentiel d'évolution se voient offrir un CDI avec l'entreprise ou sont fidélisés par l'agence d'intérim par un CDI intérimaire. L'écart entre compétences détenues et compétences attendues est comblé via le plan de formation (plan de développement des compétences). « L'intérim est un bon vivier de recrutement. On accueille des personnes qui n'ont pas de parcours dans l'industrie agroalimentaire. Elles ont un savoir-être et on leur apportera le savoir-faire, via une procédure, par des formateurs internes. Nous avons établi des grilles de qualification au poste et nous réalisons un suivi factuel de la formation ».

Un dernier exemple illustre le montage d'une formation pour des conducteurs de ligne : un groupement d'employeurs recrute via une plate-forme de recrutement un groupe de 8 personnes qui n'ont aucune expérience dans le métier, sélectionnées via les

méthodes de l'*assessment center*. Les candidats vont enchaîner 3 semaines de formation AFPR, puis un diplôme ou un titre de niveau IV en conduite de ligne en contrat de professionnalisation, un CACES avant de signer un CDI.

Des possibilités d'évolution professionnelle importantes

Les opportunités d'évolution au sein des entreprises agroalimentaires sont loin d'être négligeables. Elles concernent des évolutions horizontales ou verticales au sein d'une même filière : passer de pareur à désosseur, de désosseur à opérateur d'abattage par exemple, ou bien passer d'opérateur à conducteur de machine, de conducteur de ligne à responsable d'atelier. Les évolutions d'une filière à une autre sont également envisageables dans la plupart des entreprises interrogées : un conducteur de machines peut devenir conducteur-régleur. Il peut évoluer à terme vers un poste de technicien de maintenance. Suivant les entreprises, les frontières ne sont pas étanches entre ces fonctions. Il existe également des passerelles pour accéder par exemple aux postes du contrôle qualité.

Des entreprises évoquent l'existence de répertoire métiers avec des fléchages d'évolutions possibles entre les métiers, ou bien de tableaux de polyvalence permettant de repérer la capacité pour chaque salarié de tenir différents postes ou piloter certaines machines.

Un niveau de formation minimal est-il requis pour évoluer professionnellement dans les entreprises agroalimentaires ? La réponse apportée varie selon les entreprises. Certaines visent un niveau minimum dans les recrutements et mettent en place des dispositifs pour diplômer, certifier ou proposer des CQP à leurs salariés. Pour d'autres, l'accès à des postes d'encadrement intermédiaire sans le moindre diplôme est encore possible. « On le valide indirectement compétent à ce poste donc pour nous il est reconnu, il est qualifié même sans le diplôme ». « De nombreux salariés (agent de maîtrise, responsable de service, directeur...) ont commencé opérateur. Il y a de réelles possibilités d'évolution ».

Un rapport à la formation difficile

Un frein à la formation et à la qualification est à mettre en évidence, en particulier dans les PME. Parmi les salariés plus âgés, certains peu qualifiés ont un niveau

scolaire très faible et sont peu à l'aise tant à l'écrit qu'à l'oral. Bien que le socle des savoirs de base soit exigé dans les recrutements, en particulier pour assurer la traçabilité des produits et lire les étiquettes, certains sont confrontés à l'illettrisme et l'illectronisme. Bien qu'une remise à niveau (RAN) en savoirs de base leur soit proposée, il leur faut parfois des années avant qu'ils ne soient convaincus. Les services ressources humaines se heurtent parfois au refus d'évoluer professionnellement ou de prendre des responsabilités

4. La VAE, un levier des ressources humaines pour accompagner les évolutions des emplois et des compétences dans les métiers de la production et de la maintenance : oui, mais...

En guise de synthèse des principaux éléments des parties précédentes, les constats que l'on a pu établir sont les suivants :

- une part importante de salariés de 40-55 ans dans les métiers de la production et de la maintenance (48 %, contre 40 % des actifs normands en emploi), peu qualifiés, et qui appartiennent à la classe d'âge principalement candidate à la VAE,
- la taille moyenne des entreprises n'excède pas 30 salariés, 45 % d'entre elles n'ont aucun salarié et seules une centaine d'entreprises, où les effectifs sont supérieurs à 50, ont un service RH,
- les peu ou pas diplômés représentent 8 500 personnes dans les métiers de la production et 500 personnes dans les métiers de la maintenance, bien que ce volume soit en baisse,
- 3 400 contrats intérimaires en ETP, principalement positionnés sur les postes non qualifiés en tant qu'opérateurs de conditionnement ou manutentionnaires,
- le développement potentiel de la VAE pour des salariés ayant acquis des compétences par l'expérience sur le tas, via des CQP Conducteur de machines du secteur alimentaire ou Conducteur de ligne du secteur alimentaire par exemple,
- la validation de techniciens de maintenance expérimentés qui ne possèderaient pas de diplôme ou de certification,
- pour les métiers en évolution, le développement de compétences pointues : polyvalence chez les conducteur de ligne ou les conducteurs de machine, conduite de changement, hygiène et sécurité pour les métiers de la production, développement de mé-

des salariés.

Cette difficulté à faire évoluer des salariés limite ainsi la capacité des services RH à imaginer des solutions pour répondre aux problématiques de sécurisation des parcours professionnels et de la transition numérique dans les entreprises. Cette dernière thématique prend de plus en plus d'ampleur. La réflexion n'est pas encore arrivée à maturité, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise.

tiers traditionnels et de savoirs faire artisanaux associés à des compétences multiples en commercialisation, communication, logistique,
- accompagnement RH et VAE pour des chefs d'entreprises sans salarié.

Lorsque la thématique de la VAE est abordée avec les entreprises, ce sont généralement les freins à une démarche collective qui sont avancés en premier lieu : la VAE renvoie à un droit individuel, destinée à des profils cadres ou techniciens ; l'image de démarche individuelle qui lui est accolée fait que les services ressources humaines **ne pensent pas à recourir à la VAE**. Le dispositif n'est **pas encore repéré comme un outil potentiel de co-construction de parcours professionnel** avec les salariés. De plus, valider un diplôme ou une certification ouvre le risque que le salarié prétende à une revalorisation salariale. Enfin, certains intègrent déjà dans l'entreprise des salariés diplômés ou certifiés : « La VAE n'est pas adaptée car nos techniciens de maintenance sont déjà diplômés et nous intégrons des opérateurs via un CQP ou un titre homologué ».

S'ils veulent favoriser l'adaptation des compétences des salariés de la maintenance et de la production, les entreprises vont privilégier la formation continue soit au travers de formations courtes (en hygiène, sécurité alimentaire, habilitation électrique, CACES, etc.), soit de formations longues (diplôme, titre, CQP...) pour permettre à des salariés ayant un niveau de formation initiale faible de compléter leurs connaissances théoriques. « Je favorise la formation diplômante ou qualifiante qui leur donnera une meilleure épaisseur, une montée en compétences et une prise de distance

par rapport à leurs pratiques ».

D'autres limites ont été citées :

- une forme de concurrence avec d'autres dispositifs existants (Afest, Forem, ingénierie CQP...) qui présentent des points communs avec la VAE mais qui n'ont pas les mêmes objectifs et ne visent pas tous les mêmes publics ;

- la difficulté de remplacer les salariés absents dans les PME. C'est un argument fréquemment appposé, bien que le temps d'une démarche VAE soit beaucoup plus court que la formation. En parallèle, le congé VAE n'est pas toujours connu. « Nous avons eu des demandes de VAE qui n'ont pas abouti. Les personnes ont été découragées car il n'y avait pas de temps alloué sur le temps de travail » ;

- le premier critère de recrutement pour une partie des entreprises est l'expérience et non le diplôme. « Nous ne sommes pas fermés à la VAE, mais ce qu'on regarde, c'est l'expérience. Ne pas avoir le diplôme n'est pas une difficulté pour le recrutement » ;

- Le *turn over* des salariés les plus jeunes n'incite pas certains employeurs à soutenir une démarche qui permettra à des salariés de rebondir vers d'autres structures.

Un dispositif auquel les salariés font peu appel

Dans les faits, la VAE est très peu développée dans les entreprises agroalimentaires normandes. Sur les métiers de la production et de la maintenance de notre champ, 131 candidats se sont engagés dans un parcours VAE. Cependant, certains de ces diplômes et certifications ont probablement été préparés par des salariés de l'industrie **ne relevant pas de la filière agroalimentaire** (voir encart page 17). Les congés VAE sont rares dans le secteur : moins de 10 congés VAE ont été financés par le Fongécif¹ en 2017 et 2018, principalement sur des métiers du commerce et de la gestion.

Le recours à la VAE pour les certifications des industries agroalimentaires en Normandie

131 candidats se sont engagés dans un parcours VAE pour tenter d'obtenir une certification de l'industrie agroalimentaire (métiers de la production et de la maintenance, métiers du nettoyage industriel inclus) en 2017 en Normandie. Ils ont tous été déclarés recevables. La part des candidats de l'industrie agroalimentaire représente 4,1 % de l'ensemble des parcours VAE engagés en 2017 (3 199 au total). 55 % d'entre eux visent une certification de niveau V, contre 21 % de niveau IV et 24 % de niveau III. Le

TP *Agent de propreté et d'hygiène* est la certification la plus demandée en 2017 avec 56 dépôts de dossiers de recevabilité.

Concernant l'étape du jury, 32 candidats ont présenté leur dossier pour obtenir une certification de l'industrie agroalimentaire en 2017. Ils ont obtenu une validation totale pour 85 % d'entre eux (soit un niveau de 23 pts supérieur à la moyenne régionale) et 12 % une validation partielle.

Tableau 2 : Nombre de dépôts de dossiers de recevabilité pour les 10 certifications des industries agroalimentaires les plus demandées en 2017 en Normandie

Certification visée	Effectif
TP Agent de propreté et d'hygiène	56
Bac pro Pilote de ligne de production	24
BTS Maintenance des systèmes de production	20
TP Conducteur(trice) d'installations et de machine automatisées	10
BTS Pilotage de procédés	ns
CAP Conducteur d'installations de production	ns
Bac pro Maintenance des équipements industriels	ns
Ingénieur spécialité agroalimentaire	ns
TP Technicien(ne) supérieur(e) de maintenance industrielle	ns
Bac pro Bio-industries de transformation	ns
Total 10 certifications	131

Source : Observatoire VAE, Carif-Oref de Normandie

¹ N.B Le Fongécif ne touche qu'une partie des salariés de l'industrie agro-alimentaire. Les données normandes d'Opcalim n'étaient pas disponibles pour les années 2017 et 2018.

Les métiers et qualifications des personnes visées dans cette étude rendent difficile le recours à la formation ou à des dispositifs tels que le VAE. « La VAE peut paraître compliquée pour les salariés car cela nécessite beaucoup d'engagement. Un fort accompagnement est nécessaire et quelqu'un pour communiquer. On a affaire à des salariés pas du tout à l'aise à l'écrit et qui ont des difficultés à verbaliser, à décrire leur activité ». Une entreprise propose depuis plusieurs années à ses salariés une VAE collective pour la reconnaissance des compétences d'opérateurs qui maîtrisent par ailleurs la conduite de plusieurs machines. « Nous avons conscience qu'il faut initier une démarche collective pour accompagner les personnes non à l'aise à l'écrit ». **Les salariés ne souhaitent pas se positionner sur ce projet. Les convaincre du bien-fondé de la sécurisation de leur parcours professionnel est une démarche de longue haleine.**

Des arguments en faveur de l'élévation des compétences dans l'entreprise via la VAE

Plusieurs leviers peuvent être activés pour favoriser l'adaptation des salariés de l'agroalimentaire face aux mutations induites par les transformations, notamment technologiques, à l'œuvre dans les industries agroalimentaires. Le principal pilier de valorisation du dispositif VAE est à rechercher dans l'entreprise : **les services ressources humaines (RH) ou les responsables de production doivent être convaincus de son bien-fondé et de son utilité**, sans quoi l'initiative est vouée à l'échec.

Certains services RH mettent en évidence la notion d'employabilité et la confiance en soi sous-tendue par la validation d'un diplôme ou d'une certification. « Valoriser des compétences, c'est important dans un parcours ». Cependant, **le raisonnement sur la sécurisation des parcours professionnels se heurte aux limites des activités développées dans des secteurs spécifiques et à la notion des compétences transférables**. Quand on parle de sécurisation des parcours, il faut comprendre que le parcours ne se fait pas uniquement dans une vision du même secteur professionnel. Si on prend le point de vue d'une grande partie du secteur agroalimentaire, on n'a besoin de diplôme ni pour rester, ni pour évoluer dans le secteur. En revanche, l'expérience est valorisable si on veut aller ailleurs. « C'est un atout pour les salariés voulant changer d'entreprise. On ne sait pas de quoi l'avenir sera fait ». Pour un service ressources humaines, si

cette expérience acquise est valorisable, c'est une façon de valoriser ce qui se fait dans leur entreprise, et pas seulement pour partir hors du secteur, mais pour promouvoir leur secteur et leurs salariés. La valorisation du secteur rejoint également les notions de Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Un label qualité visant à valoriser l'entreprise et les bonnes pratiques en ressources humaines pourrait être mis en place. Il tiendrait compte de démarches visant à augmenter la part de salariés qualifiés dans les entreprises, comme l'initiation de VAE collectives.

Des démarches de VAE collectives pourraient également trouver leur place **dans le cadre d'une réorganisation de services, dans une logique d'accompagnement au changement**. Par exemple, la mise en place d'une action autour du passage d'un CQP de conducteur de machines dans une équipe peut être l'occasion de valoriser la capacité des conducteurs à faire de la maintenance préventive et ainsi entériner le fait que les techniciens de maintenance soient positionnés essentiellement sur de la maintenance curative.

L'harmonisation des pratiques dans un service, dans le cadre de rachats ou de fusions d'entreprise, peut également donner lieu à la mise en place de démarches collectives : faire passer un diplôme ou un titre identique à l'ensemble des salariés de la maintenance ou des conducteurs de ligne dans des unités différentes permettrait de garantir que l'ensemble des salariés maîtrise les mêmes process et possède le même niveau de qualification. « Est-ce que l'entreprise se sent en responsabilité pour appuyer ce type de démarches ? Oui, si cela peut aller dans le sens d'une valorisation des compétences et d'un renforcement de l'esprit d'équipe ».

Des publics vers lesquels concentrer des actions

Toute personne ne détenant aucun diplôme ou certification dans le métier qu'il exerce est potentiellement mobilisable dans le cadre d'une action collective autour de la VAE. Quelques publics ont été mis en évidence lors des entretiens. C'est le cas notamment **des intérimaires, pour lequel la VAE aurait un fort intérêt notamment en termes de valorisation des compétences et de fidélisation**, en particulier en conduite de ligne, dans un parcours vers l'emploi durable. De nombreux intérimaires bénéficient d'une expérience combinée avec une formation sur le tas à l'arrivée dans l'entreprise (en binôme avec un sala-

rié). Avec douze mois d'expérience dans le secteur, la validation d'un diplôme permettrait au salarié de postuler dans des entreprises ayant un niveau d'exigence plus élevé, ou bien de pouvoir attester d'un premier niveau de diplôme industriel pour évoluer dans un autre secteur (chimie, pharmaceutique par exemple). Un format collectif avec un soutien pour la rédaction du dossier de certification pourrait être imaginé. Le dispositif pourrait être porté par l'entreprise, les agences d'intérimet leur Opc.

La thématique des **travailleurs handicapés (TH) et le reclassement des salariés** est une autre porte d'entrée possible. Dans les emplois assez physiques, un travail est mené dans la prévention des risques gestes et postures. Néanmoins, des travailleurs sont déclarés inaptes chaque année. Après un arrêt de plus de 6 mois, il y a peu de chances qu'ils réintègrent leur emploi et un projet de reconversion est souvent nécessaire. Dans cette perspective, la VAE peut permettre de penser à la suite après un accident de travail pour rebondir tout en valorisant l'expérience acquise. Faire connaître la VAE et l'utiliser à bon escient permettrait de débloquer des situations. Agrial (groupe coopératif agricole et agroalimentaire) ne met pas en avant la VAE à la base, mais un travail avec les salariés TH est amorcé. Les assistantes sociales de la Carsat sont une clé d'entrée pour ce public. Elles peuvent être un vecteur de sensibilisation pour faire connaître la VAE et les moyens existants pour s'informer comme les Points Relais Conseil.

Des salariés possédant un niveau IV, avec un potentiel pour une évolution verticale et visant un poste d'encadrement opérationnel auraient intérêt à faire valider un niveau III. Les possibilités d'évolution en interne existent, avec le prérequis d'un certain niveau de formation. Pour évoluer vers un poste de responsable d'unité de production, il est nécessaire de détenir a minima un niveau bac. **Les compétences des managers connaissent actuellement une mutation dans des organisations qui changent.** Manager est un point clé. Le taux d'encadrement dans les industries agroalimentaires est le plus faible de l'industrie. Le niveau d'exigence augmente et beaucoup de compétences managériales sont encore à intégrer. L'Area Normandie et les entreprises travaillent actuellement sur les évolutions et les compétences nouvelles, afin de pouvoir accompagner les managers sur l'évolution des compétences dans l'entreprise et qu'ils puissent mieux accompagner les salariés.

Au-delà d'un intérêt pour l'entreprise, il est indispen-

sable, pour qu'un salarié de production passe une VAE, que cette démarche lui permette une plus-value, que cette action corresponde à sa demande, qu'il puisse valoriser le diplôme ou la certification obtenue, recevoir une compensation financière. **Sans intérêt financier, danger pour garder son poste, souhait d'évolution professionnelle verticale ou hors secteur, sa mobilisation est plus difficile.** L'individuel peut être porté par un projet d'entreprise : le projet a un sens à être partagé, par l'individu et l'entreprise. Cette vision de « gagnant-gagnant » est à intégrer dans les logiques d'approche.

Les salariés d'entreprises en difficulté, en amont de plans sociaux, tout comme les demandeurs d'emploi, sont potentiellement des publics pour lesquels une action VAE peut être intéressante, même si la période n'est pas la plus propice à sa mise en place. Deux problèmes se posent : le rapport à l'écrit et la gestion de l'urgence. En imaginant que ces barrières puissent être levées, une action conjuguant VAE et formation courte permettrait d'amorcer une transition professionnelle et leur permettrait de rebondir pour retrouver un emploi.

Communication, facilitation, pédagogie, sensibilisation : préconisations pour le développement de la VAE collective dans les entreprises agroalimentaires

Des actions de communication à mettre en place

La mise en place d'actions de communication, visant à la fois les entreprises et les salariés, répondrait à un premier objectif de mise en lumière du dispositif : s'il est connu des services RH et des salariés de niveau cadre ou technicien, son recours est très rarement envisagé par les entreprises via des actions collectives. De même, les salariés ou demandeurs d'emploi ayant travaillé dans le secteur agroalimentaire représentent une part presque anecdotique des personnes reçues dans les Points relais conseils (PRC) ou préparant un dossier de certification. L'Area Normandie, via sa lettre aux adhérents, les réseaux sociaux et le Club RH des entreprises de l'agroalimentaire, est un relais de communication actif et efficace. Le nouvel Opc Oca-piat en est un autre. **La communication autour de la**

VAE peut se raccrocher plus largement aux problématiques d'évolution des compétences, de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), au reclassement des salariés.

Avoir recours à des témoignages, s'appuyer sur des personnes ayant fait une VAE, faire connaître les PRC permettrait de capter l'intérêt des publics salarié ou demandeur d'emploi. Ces initiatives pourraient en outre être relayées lors de la semaine de la VAE en octobre.

Faciliter la VAE dans toutes ses formes... VAE collectives, VAE hybride, etc.

Néanmoins conscientes de la nécessité de respecter des règles pour faire valider un diplôme ou une certification, les entreprises pointent un besoin de facilitation pour identifier les interlocuteurs VAE, le montage des dossiers et l'accompagnement. Après avoir identifié les besoins de plusieurs entreprises autour des métiers de la production et de la maintenance, une cellule légère pourrait apporter un appui pour le repérage des certificateurs et l'aide au montage du dossier de certification sur des temps dédiés dans l'entreprise.

Plusieurs entreprises mettent l'accent sur **l'intérêt que peut présenter la VAE hybride, à la fois pour réduire un parcours de formation de salariés non diplômés ou non certifiés, mais également vers des demandeurs d'emploi dans le cadre du Pric-Pacte.** « La VAE hybride m'intéresse complètement. En termes d'intérêt pour l'entreprise, ce n'est pas énorme mais couplé à de la formation, cela peut être intéressant, notamment pour permettre des réductions de parcours de formation ». Plusieurs entreprises, qui visent à certifier une partie de leurs salariés chaque année et financent la formation via l'Opca, estiment que ce type d'expérimentation serait une plus-value, et en particulier pour des conducteurs de ligne ou de machine. L'évaluation pré-formatrice devrait permettre de repérer les blocs de compétences détenus par le salarié et les besoins en formation complémentaires à acquérir (bases en raisonnement mécanique, analyse de causes, résolution de problèmes par exemple, qui sont des lacunes fréquemment repérées par les employeurs). Pour Opcalim, « il y a de la richesse sur le développement des compétences, avec un panel d'outils qui peuvent permettre des adaptations en fonction des préoccupations des uns et des autres ». Le développement de certains des 24 CQP de la branche inscrits au RNCP par la voie de la formation par blocs de compétences et par la VAE également

Définition

Telle que nous l'entendons ici, la **VAE hybride** est une démarche de VAE qui associe un parcours de formation en parallèle : le dispositif est enrichi d'actions de formation permettant au candidat d'obtenir un titre ou un diplôme. Les formations peuvent être organisées de façon collective.

sur des blocs de compétences va dans le même sens.

Dans le cadre du Pric-Pacte, des actions collectives de VAE vont viser la même chose : obtenir la certification en couplant démarche de VAE et temps de formation sur des compétences manquantes. La VAE se ferait alors dans le cadre d'une action de formation sur trois mois. L'expérimentation d'une action de formation conventionnée par Pôle emploi est en cours à l'heure actuelle à Caen. Le ciblage du public s'est fait avec le PRC. L'action vise à identifier, valoriser ses compétences. Elle soutient et accompagne la démarche de VAE et propose en fonction des manques des compléments par de l'autoformation. Compte tenu du retour de certaines entreprises, il serait pertinent qu'une expérimentation puisse se mettre en place plus spécifiquement sur des conducteurs de ligne ou de machine et au plus près d'un territoire. Le public intérimaire est également repéré pas des actions du Pric-Pacte. Creuser la mise en place de VAE hybride pour ce public paraît des plus pertinents via le rapprochement avec l'Opco et le groupe de travail mis en place sur l'action « Des parcours en partenariat avec l'intérim ». Opcalim met l'accent sur l'expérimentation et la simplification des démarche : « Le maître mot, c'est décloisonner. Il est primordial d'avoir cette agilité, de piocher dans les dispositifs qui existent, d'en inventer d'autres, que ça réponde aux besoins de l'entreprise et que ça permette au salarié de trouver son bonheur. Aux pouvoirs publics d'éviter la complexité et de trouver des modalités de simplifier ».

On note également, au travers des retours des entreprises, que la logique VAE peut entrer en concurrence avec d'autres dispositifs, comme le Forem de la Région Normandie, bien connu et utilisé par les entreprises agroalimentaires normandes pour faire monter en compétences des demandeurs d'emploi dans des groupes mixtes (comprenant également des salariés de l'entreprise). Une bonne connaissance des différents dispositifs et de leur spécificité doit favoriser une meilleure utilisation et leur articulation de façon à atteindre une logique de gagnant-gagnant ré-

unissant les entreprises, les salariés, les acteurs de la formation et de la certification et les pouvoirs publics.

Renforcer la pédagogie et permettre l'outillage des services RH de l'entreprise...

Au travers des actions de communication à mettre en place, faire preuve de pédagogie et outiller les RH permettrait de **rassurer les entreprises sur les démarches à réaliser dans le cadre d'une VAE permettrait de lutter contre des représentations erronées qui persistent :**

- lourdeur des démarches administratives,
- méconnaissance de l'existence et du rôle des PRC,
- durée de l'accompagnement de la VAE pour le montage du dossier,
- absence de salarié difficile à gérer,
- existence du congé VAE et financement de celui-ci via le CPF.

C'est d'autant plus vrai que les entreprises sont de petite taille et non dotées de services RH. L'outillage des services RH des entreprises ou des chefs d'entreprise eux-mêmes leur permettrait de s'emparer de la thématique et d'informer sur la VAE dans le cadre des entretiens professionnels, et ce d'autant que la loi avenir professionnel le renforce.

... tout en sensibilisant les publics à l'intérêt de la démarche VAE

En parallèle, le travail de sensibilisation à l'intérêt de la démarche est à mener auprès des publics salariés ou demandeurs d'emploi pour lever des inquiétudes et pouvoir parler des intérêts d'une VAE en termes de mise en lumière de l'expérience et des compétences développées tout au long d'un parcours professionnel, voire même tout au long de la vie. Il faut tenir compte du fait que la temporalité des expérimentations n'est pas la même que celle du vécu du bénéficiaire, qui plus est quand celui-ci présente des lacunes en termes de savoirs de base. Pour qu'un dispositif fonctionne, il faut du temps entre le moment nécessaire pour le faire connaître, que la personne s'approprie l'information et qu'elle s'y engage. Or, les programmes durent peu de temps et la multiplicité de dispositifs existants ne facilitent pas toujours l'appropriation de ceux-ci par le public. « Mais nous avons des atouts et les acteurs de l'emploi sont dynamiques. L'idée, c'est de se dire qu'on va voir naître quelque chose ».

Annexe

Tableau 3 : Professions retenues pour construire le périmètre de la maintenance et de la production en agroalimentaire, actifs en emploi de niveau VI et V

Spécialité	Libellé profession (PCS)	Nombre d'emplois
Production	Autres ouvriers de production non qualifiés : industrie agroalimentaire	2740
	Autres opérateurs et ouvriers qualifiés de l'industrie agricole et alimentaire (hors transformation des viandes)	1874
	Ouvriers de production non qualifiés de la transformation des viandes	1729
	Opérateurs de la transformation des viandes	1229
	Pilotes d'installation lourde des industries de transformation : agroalimentaire, chimie, plasturgie, énergie	511
	Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés	337
	Ouvriers qualifiés et agents qualifiés de laboratoire : agroalimentaire, chimie, biologie, pharmacie	62
Maintenance	Mécaniciens qualifiés de maintenance, entretien : équipements industriels	196
	Nettoyeurs	184
	Régleurs qualifiés d'équipement de fabrication (hors travail des métaux et mécanique)	63
	Electromécaniciens, électriciens qualifiés d'entretien : équipements industriels	59
Total		8984

Source : INSEE, RP 2015

Tableau 4 : Evolution du nombre de demandeurs d'emploi positionnés sur les professions de la maintenance et de la production au 31 décembre par profession ROME (demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en catégories A, B et C)

Spécialité	Libellé ROME	2012	2017	Evolution 2012-2017
Production	Fabrication et affinage de fromages	11	15	▲ 36 %
	Fermentation de boissons alcoolisées	16	29	▲ 81 %
	Abattage et découpe des viandes	152	154	▲ 1 %
	Conduite d'équipement de production alimentaire	1 552	1 839	▲ 18 %
	Opérations manuelles d'assemblage, tri ou emballage	7 933	7 664	▼ -3 %
Maintenance	Installation et maintenance d'équipements industriels et d'exploitation	1 042	1 167	▲ 12 %
	Maintenance mécanique industrielle	621	445	▼ -28 %
Total production et maintenance		11 327	11 313	▼ 0 %

Source : DARES / Pôle emploi



Liste des personnes rencontrées en entretien

Entreprise	Contact	Fonction
Société fromagère de Domfront (Lactalis)	Angela GASLARD	Responsable ressources humaines
Progressis	Jean-Luc CONNAN	Dirigeant
La Normandise	Arnaud LEMIERE	Directeur de production et des ressources humaines
Adecco Onsite	Fanny LEROY	Responsable de site
Biscuiterie de l'abbaye	Julie BOURDON	Responsable ressources humaines
MOM Group	Aurélien JACQUET	Responsable ressources humaines
Nutriset	Quentin GODARD	Responsable emploi et formation
Isigny Sainte-Mère	Pierre-Louis NOYON	Chargé de ressources humaines
SNV	Florence BOYER	Responsable RH Pôle SNV
Socopa	Fanny GORON	Adjointe RRH
Delpeyrat	Janick ORTEGA	Responsable ressources humaines
CCLF	Sabrina ONFROY	Gestionnaire RH Usines
Autres acteurs	Contact	Fonction
Direccte	Matthieu PELLETIER	Conseiller entreprises
Direccte	Damien BARTHELEMY Laurent HUAULT	Responsable et statisticien SESE
Aréa Normandie	Séverine PRODHOMME	Responsable emploi formation
Opcalim	Martine ALLARD Isabelle HUAUME	Directrice Conseillère formation
PRC	Jean-Pierre LALOUETTE Paul GUYOMARD Joachim VERRIER Ophélie ZAMPETIS François VILPOUX	Conseillers PRC

Bibliographie

- Panorama des industries agroalimentaires, fiche régionale Normandie, Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, 2018
- Charte régionale de coopération pour le soutien et l'accompagnement des entreprises de la filière alimentaire et de leurs salariés, plan d'action régional, région de Normandie, 2018
- Enquête nationale sur les recrutements au sein des industries alimentaires, Observia, 2018
- L'agroalimentaire en Normandie, Area Normandie, 2018
- Les industries agroalimentaires en Normandie, Panorama de l'agriculture et de l'agroalimentaire, Chambre d'agriculture Normandie, 2018
- Horizon 2020, quel avenir pour les industries alimentaires et leurs métiers ?, Observia, septembre 2009
- L'agroalimentaire, secteur clé pour la Normandie, Agreste n° 4, Draaf, novembre 2016
- Activités innovantes et métiers émergents en Normandie, Carif-Oref de Normandie, juin 2016
- La VAE, levier ressources humaines pour accompagner les mutations de l'industrie du futur ? Réflexion sur les mutations à venir des métiers de la production et de la maintenance industrielle dans la métallurgie et examen des besoins en matière de sécurisation des parcours professionnels, Carif-Oref de Normandie, février 2018

Tous les documents de la bibliographie sont consultables sur internet

La VAE, levier des ressources humaines pour accompagner les évolutions des emplois et des compétences dans les industries agroalimentaires ?

Réflexion sur l'analyse de la place de la VAE dans les politiques RH pour les métiers de la production et de la maintenance dans le cadre de la sécurisation des parcours

Réalisation et PAO : Christèle Rébillon

Directeur de publication : Laurent Laouénan

Crédit photo : Adobe Stock

Publication gratuite

Reproduction autorisée sous condition de mentionner la source

Carif-Oref de Normandie

Site de Rouen

Atrium, 115, boulevard de l'Europe
76100 Rouen
02 35 73 77 82

Site de Caen

Unité, 10, rue Alfred Kastler
14000 Caen
02 31 95 52 00



Production téléchargeable sur <https://www.cariforefnormandie.fr>
contact@cariforefnormandie.fr

Mai 2019