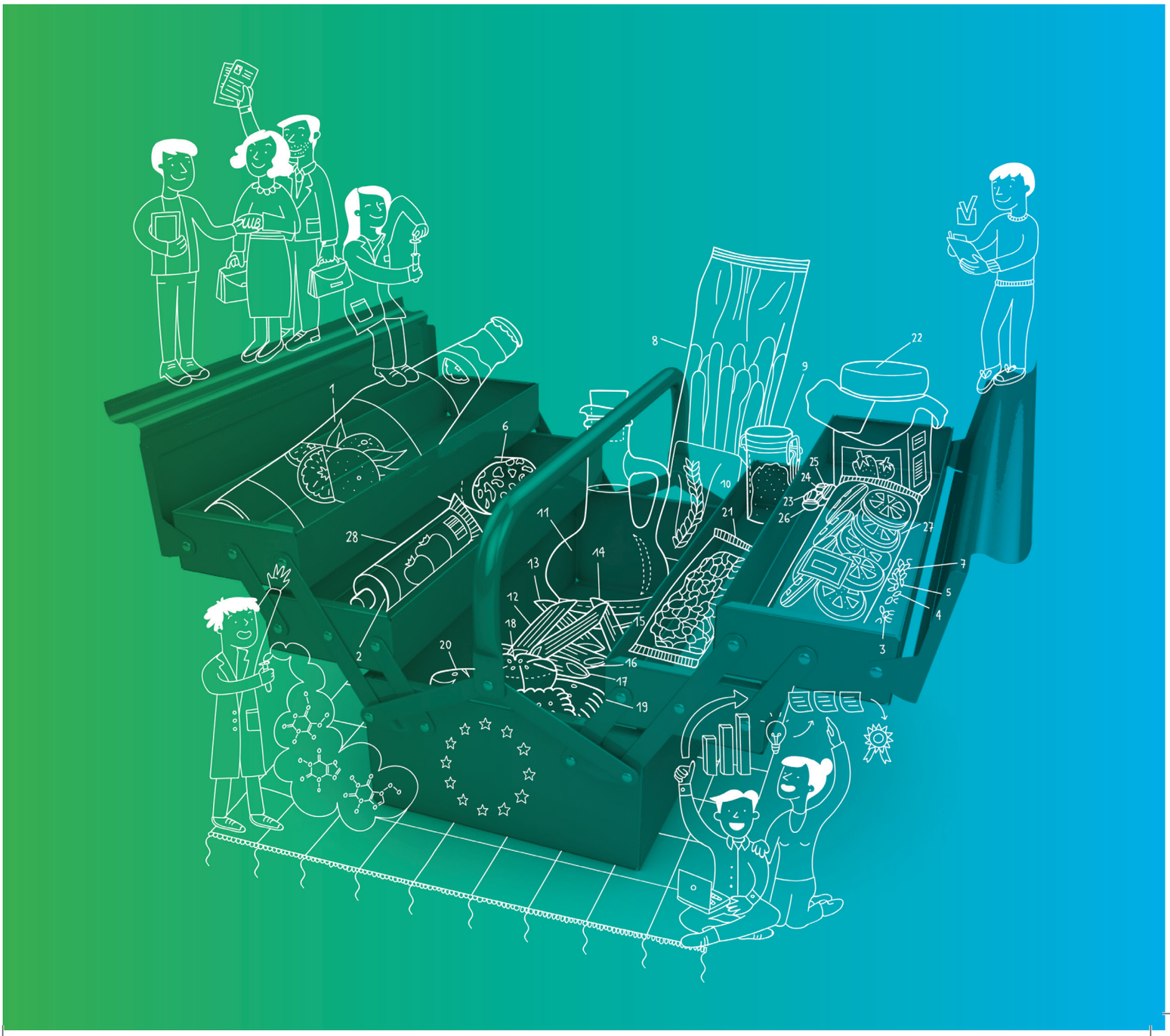
BOITE A OUTILS:

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 alimentaire plus attrayant en Europe

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



Avec le soutien financier de l'Union européenne

La présente publication reflète uniquement les opinions de l'auteur.
La Commission européenne n'est pas responsable de
l'usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.

TABLE DES MATIÈRES

5 Avant-propos
5 Résumé
8 Introduction
13 Bonnes pratiques et outils

13 1 Attirer de nouveaux talents dans l'industrie alimentaire européenne
14 1.1 Initiatives innovantes de recrutement
19 1.2 Conditions de travail attrayantes
23 1.3 Développement des ressources humaines

31 2 Gérer une main-d'œuvre vieillissante
32 2.1 Conditions de travail respectueuses des différentes \ catégories d'âge
37 2.2 Apprentissage tout au long de la vie
41 2.3 Sensibilisation aux différentes catégories d'âge au sein de l'entreprise

45 3 Améliorer l'image du secteur
46 3.1 Dimension horizontale
47 3.2 Encourager le dialogue social pour une campagne d'image

48 Conclusion
50 ANNEXE - 28 fiches de profil d'exemples de bonnes pratiques

Comité de pilotage du projet:

Lorenzo Ferrucci *Responsable Durabilité et RSE, FoodDrinkEurope*
Danielle Borowski *Conseiller juridique, ANG, Allemagne*
Gonçalo Granado *Directeur Affaires européennes, Nestlé*
Selga Speakman Havard *Responsable de la politique de compétitivité - Emploi, compétences et services aux entreprises, Food and Drink Federation (FDF), Royaume-Uni*
David Yeandle *Directeur des relations avec les pouvoirs publics, European Employers Group (Royaume-Uni), représentant la Fédération des industries alimentaires et des fabricants de boissons du Royaume-Uni (Food and Drink Federation - FDF)*
Estelle Brentnall *Secrétaire politique du secteur Alimentation de l'EFFAT*
Rafaël Nedzynski *FGTA FO, France*
Erika Mellenova *OZP SR, Slovaquie*
Mogens Eliasen *NNF, Danemark*
Peter Dunkel *NGG, Allemagne*

Soutien administratif:

Sophie Margetis
Stefanie Sergeant

Remerciements
Ce rapport est le résultat d'un travail d'équipe. Les consultants Syndex et wmp consult ont rédigé le rapport et ont été chargés 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 le comité de pilotage restreint, mais dévoué, qui a dirigé cette initiative et y a collaboré par ses idées. Des remerciements particuliers sont également adressés aux autres collègues de FoodDrinkEurope et de l'EFFAT qui ont contribué à cette initiative de plusieurs façons.

1. « Garantir la compétitivité et des emplois durables dans le secteur alimentaire en Europe: relever 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/

AVANT-PROPOS

Ce rapport s'appuie sur les conclusions d'une étude conjointe sur les moyens de garantir des emplois durables[1] et la compétitivité dans le secteur alimentaire européen[1], financée par la Commission européenne. Cette étude conjointe a révélé que, si le secteur de la fabrication et du traitement alimentaires a affiché une résistance considérable pendant la récente crise économique et financière, il n'est pas pour autant considéré comme un choix attractif par de nombreux employés potentiels, et il est donc difficile de recruter des travailleurs disposant des compétences nécessaires à l'amélioration de la productivité et la de compétitivité internationale du secteur.

Grâce à un soutien financier supplémentaire de la Commission européenne, les partenaires sociaux du secteur, FoodDrinkEurope et l'EFFAT, ont collaboré avec des consultants, Syndex et wmp consult, pour examiner comment 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 d'une main-d'œuvre vieillissante.

Cette initiative a débouché sur la mise au point d'une « boîte à outils » composée de différentes mesures dont nous pensons qu'elle sera utile aux membres de FoodDrinkEurope et de l'EFFAT pour 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 provenant d'employeurs, de petites et de grandes entreprises, dans différents États membres. Nous sommes persuadés qu'elle apportera aux membres de FoodDrinkEurope ainsi que de l'EFFAT l'opportunité de partager, de développer et de renforcer des pratiques d'emploi durables dans l'ensemble du secteur alimentaire européen.

Mella Frewen
Directrice générale, FoodDrinkEurope

Harald Wiedenhofer
Secrétaire général, EFFAT

RÉSUMÉ

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 que pose le vieillissement de la main-d'œuvre au sein des entreprises. Ce faisant, ils ont été soutenus par deux agences de conseil, wmp consult et Syndex. Gardant toujours à l'esprit l'environnement spécifique dans lequel interviennent les acteurs locaux, qu'il s'agisse des relations entre travailleurs et employeurs, de la législation du travail, des systèmes d'éducation et des caractéristiques du chômage, 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 ALIMENTAIRE EUROPÉENNE

La recherche et le recrutement de nouveaux travailleurs peut s'avérer difficile, en particulier dans les régions plus reculées. Dans les autres cas, il se peut que les candidats soient nombreux, mais que leur formation et leurs compétences ne conviennent pas aux besoins du secteur. Comment les entreprises peuvent-elles 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 ATTRAYANTES

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'ÂGE

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 des tâches multiples, 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 congés payés supplémentaires quand les employés approchent de l'âge de la retraire 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 financer 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.

APPRENTISSAGE 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 conditions nécessaires de l'accès à une formation complémentaire 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 AUX DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

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 des employés occupant un poste clé devrait être anticipée bien à l'avance pour s'assurer que l'entreprise ne perde pas de connaissance et de compétences. 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.

INTRODUCTION
COMMENT UTILISER CETTE BOÎTE À OUTILS

Cette boîte à outils est conçue pour fournir aux partenaires sociaux de l'industrie alimentaire européenne des exemples de moyens pratiques d'attirer de nouveaux talents et de gérer une main-d'œuvre vieillissante tant à l'échelle sectorielle qu'au niveau de l'entreprise.
Elle se fonde sur un recueil de 28 exemples de bonnes pratiques et outils présentés par les affiliés nationaux et membres des partenaires sociaux européens de l'industrie alimentaire dans le cadre d'une enquête[2], réalisée à l'échelle européenne entre février et avril 2015. Les participants ont été invités à présenter des initiatives de bonnes pratiques prises dans leurs pays, secteur ou entreprise respectifs, liées à un des trois domaines prioritaires du projet:

Ces exemples de bonnes pratiques couvrent un vaste éventail d'initiatives, de concepts, d'acteurs, de niveaux de mise en œuvre et de structures de financement. L'enquête a également fourni une liste de contrôle contribuant à déterminer si l'activité répondait aux critères d'un exemple de bonne pratique.
Les partenaires sociaux de 16 pays européens ont présenté plus de 40 exemples différents de bonnes pratiques sur des fiches de profil. Le groupe de pilotage a finalement sélectionné 28 exemples issus de onze pays européens.
Chaque fiche de profil présente une brève description de l'initiative, précisant ses objectifs, son résultat et le niveau de mise en œuvre.
La boîte à outils propose une série de recommandations

1
ATTIRER DE NOUVEAUX TALENTS DANS L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE EUROPÉENNE

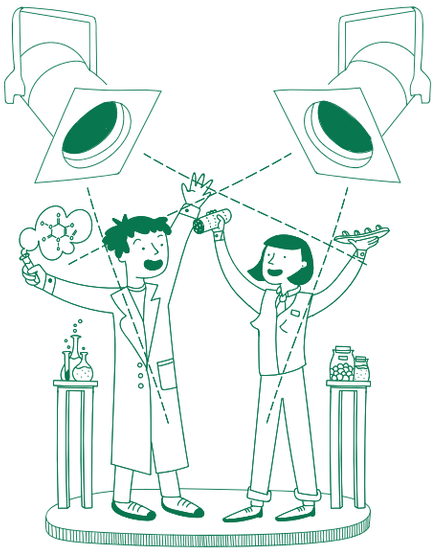
2
GÉRER UNE MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE

destinées à différents utilisateurs selon leurs exigences et leur situation. À la fin de chaque chapitre, quelques idées et recommandations spécifiques sont présentées en vue d'actions ultérieures sur les questions examinées. Certaines idées peuvent n'être utiles que pour les participants au dialogue social au sein de l'entreprise et d'autres pour ceux dont ne c'est pas le cas. Chaque utilisateur de la boîte à outils peut sélectionner le scénario le mieux adapté à ses circonstances personnelles.
Il n'existe bien entendu pas de solution unique pour relever les défis auxquels fait face le secteur alimentaire. Cette boîte à outils présente toutefois des concepts et des moyens innovants pour y parvenir.

BOITE A OUTILS: RECUEILS DE BONNES PRATIQUES ET OUTILS

28 exemples de bonnes pratiques sur les moyens d'attirer de nouveaux talents et de gérer une main-d'œuvre vieillissante. « Transférer les connaissances, partager les expériences et apprendre des autres dans l'industrie alimentaire ».

3 AMÉLIORER L'IMAGE DU SECTEUR



LISTE DE CONTRÔLE POUR LES EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES CRITERES D'ÉLIGIBILITÉ:

- *Description claire du contexte*
- *Description claire des objectifs*
- *Description claire des actions/activités*
- *Mise en œuvre avec succès depuis un an au moins*

CRITÈRES DE SÉLECTION:

- *L'initiative répond-elle à des besoins clairement définis?*
- *Les parties prenantes et les groupes cibles y sont-ils associés?*
- *Répond-elle aux critères de transférabilité?*
- *Est-elle poursuivie après la phase initiale?*

Source: inspiré d'une définition des bonnes pratiques dans le Forum européen sur l'intégration de la Commission européenne.

2. L'enquête faisait partie d'une méthodologie en trois volets utilisée par l'équipe de chercheurs: a) une enquête sur des exemples de bonnes pratiques, b) neuf rapports d'études de cas - sélectionnés parmi les 28 exemples de bonnes pratiques en accord avec le groupe de pilotage du projet et c) l'élaboration de la boîte à outils. Les exemples de bonnes pratiques ont été présentés sur des fiches de profil.

INTRODUCTION
COMMENT LA BOÎTE À OUTILS EST STRUCTURÉE

La boîte à outils s'articule autour des trois domaines prioritaires mentionnés ci-dessus: attirer de nouveaux talents, gérer une main-d'œuvre vieillissante et améliorer l'image du secteur. Il a été décidé de privilégier les deux premiers (« attirer de nouveaux talents » et « gérer une main-d'œuvre vieillissante ») car l'ensemble de ces initiatives contribuent à améliorer l'image du secteur.
Dans ses trois principales sections, le rapport examine plus précisément les sujets suivants:

1
ATTIRER DE NOUVEAUX TALENTS

- Initiatives de recrutement innovantes
- Conditions de travail attrayantes
- Développement des ressources humaines

2
GÉRER UNE MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE

- Conditions de travail respectueuses des diffé rentes catégories d'âge
- Apprentissage tout au long de la vie
- Sensibilisation aux différentes catégories d'âge au sein de l'entreprise

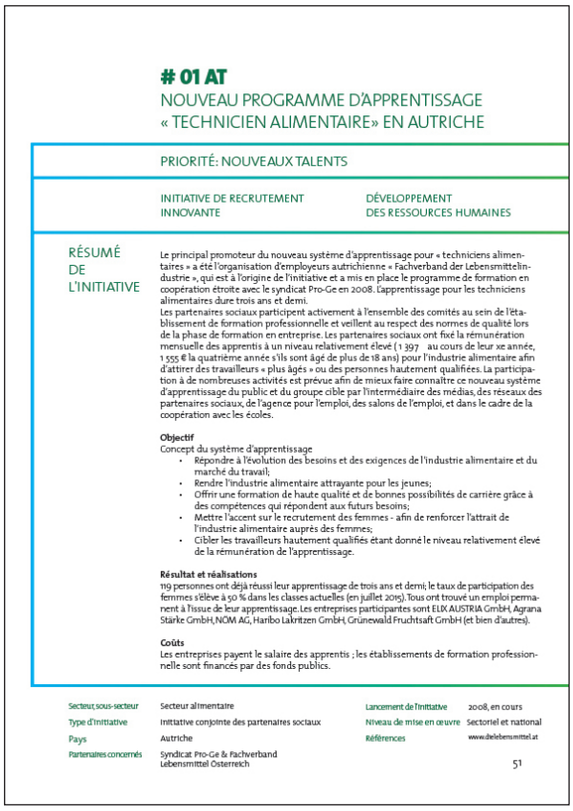
3
AMÉLIORER L'IMAGE DU SECTEUR

- Approche horizontale
- Encourager le dialogue social pour une campagne d'image

Chaque sujet est structuré de façon similaire, fournit des informations sur les principaux enjeux et met en évidence l'expérience concrète des bonnes pratiques et des solutions innovantes accumulée par les parties prenantes dans les différents pays européens. Chaque sujet est également complété par des recommandations et des outils pratiques tels que des listes de contrôle et des schémas, afin d'aider les partenaires sociaux désireux de tirer des enseignements des bonnes pratiques établies dans le secteur.

28 fiches de profil et 9 rapports d'études de cas

Il est fait référence aux 28 exemples de bonnes pratiques dans l'ensemble de la boîte à outils. Les fiches de profil 01-28, chacune présentant une brève description de l'initiative, se trouvent dans l'annexe au présent rapport. Les neuf rapports d'études de cas, disponibles sur les sites internet de FoodDrinkEurope et de l'EFFAT, offrent plus de précisions sur les initiatives jugées particulièrement intéressantes.
Le schéma ci-dessous présente une synthèse de la méthodologie et des éléments utilisés pour constituer la boîte à outils.



 # 01 AT
NOUVEAU PROGRAMME D'APPRENTISSAGE « TECHNICIEN ALIMENTAIRE» EN AUTRICHE

PRIORITÉ: NOUVEAUX TALENTS

INITIATIVE DE RECRUTEMENT INNOVANTE | DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Le principal promoteur du nouveau système d'apprentissage pour « techniciens alimentaires » a été l'organisation d'employeurs autrichienne « Fachverband der Lebensmittelindustrie », qui est à l'origine de l'initiative et a mis en place le programme de formation en coopération étroite avec le syndicat Pro-Ge en 2008. L'apprentissage pour les techniciens alimentaires dure trois ans et demi.
Les partenaires sociaux participent activement à l'ensemble des comités au sein de l'établissement de formation professionnelle et veillent au respect des normes de qualité lors de la phase de formation en entreprise. Les partenaires sociaux ont fixé la rémunération mensuelle des apprentis à un niveau relativement élevé (1 397 au cours de leur xe année, 1 555 € la quatrième année s'ils sont âgé de plus de 18 ans) pour l'industrie alimentaire afin d'attirer des travailleurs « plus âgés » ou des personnes hautement qualifiées. La participation à de nombreuses activités est prévue afin de mieux faire connaître ce nouveau système d'apprentissage du public et du groupe cible par l'intermédiaire des médias, des réseaux des partenaires sociaux, de l'agence pour l'emploi, des salons de l'emploi, et dans le cadre de la coopération avec les écoles.

Objectif
Concept du système d'apprentissage
- Répondre à l'évolution des besoins et des exigences de l'industrie alimentaire et du marché du travail;
- Rendre l'industrie alimentaire attrayante pour les jeunes;
- Offrir une formation de haute qualité et de bonnes possibilités de carrière grâce à des compétences qui répondent aux futurs besoins;
- Mettre l'accent sur le recrutement des femmes - afin de renforcer l'attrait de l'industrie alimentaire auprès des femmes;
- Cibler les travailleurs hautement qualifiés étant donné le niveau relativement élevé de la rémunération de l'apprentissage.

Résultat et réalisations
119 personnes ont déjà réussi leur apprentissage de trois ans et demi; le taux de participation des femmes s'élève à 50 % dans les classes actuelles (en juillet 2015). Tous ont trouvé un emploi permanent à l'issue de leur apprentissage. Les entreprises participantes sont ELIX AUSTRIA GmbH, Agrana Stärke GmbH, NOM AG, Haribo Lakritzen GmbH, Grünewald Fruchtsaft GmbH (et bien d'autres).

Coûts
Les entreprises payent le salaire des apprentis ; les établissements de formation professionnelle sont financés par des fonds publics.

Secteur, sous-secteur	Secteur alimentaire	Lancement de l'initiative	2008, en cours
Type d'initiative	Initiative conjointe des partenaires sociaux	Niveau de mise en œuvre	Sectoriel et national
Pays	Autriche	Références	www.dielebensmittel.at
Partenaires concernés	Syndicat Pro-Ge & Fachverband Lebensmittel Österreich		

51

Source: Fiche de profil # 01 AT

Schéma 1: Aperçu du projet de recherche : 9 rapports d'études de cas et 28 fiches de profil couvrant les 3 domaines prioritaires

DRESSER LA LISTE DES EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

La majorité (21) des exemples de bonnes pratiques sont des initiatives comprenant des mesures visant à attirer de nouveaux talents dans le secteur. 11 exemples de projets sont liés à la gestion d'une main-d'œuvre vieillissante. Quatre initiatives portent à la fois sur les nouveaux talents et la main-d'œuvre vieillissante.

Différents types d'initiatives

- 13 exemples de bonnes pratiques sont des initia tives pilotées par l'entreprise ou l'employeur;
- 3 sont des initiatives pilotées par les syndicats ou le comité d'entreprise;
- 14 sont des initiatives fondées sur une approche conjointe des partenaires sociaux.

Parfois, le projet d'un employeur peut également être une initiative conjointe des partenaires sociaux, comme dans le cas de *Nordic Sugar* en Finlande *(# 28 FI)*, où l'initiative a été largement pilotée par l'entreprise, mais menée en étroite coopération avec les syndicats. Il en va de même pour le « programme de formation et de mise à niveau des compétences chez *Arla Foods au Danemark » (# 06 DK)*, qui est une initiative de l'entreprise fondée sur une approche conjointe des partenaires sociaux et une convention collective.

Les activités présentées dans la boîte à outils se distinguent également par leurs structures de financement et la durée du projet. Si certaines initiatives sont financées par l'entreprise ou une organisation de partenaires sociaux, d'autres se fondent sur des dispositions d'une convention collective ou sur le financement public, comme c'est le cas pour un certain nombre d'activités de formation. Dans certains exemples, la durée de l'initiative est limitée à un an, tandis que d'autres, comme le nouveau *système d'apprentissage en Autriche (# 01 AT)*, font désormais partie intégrante du système national d'enseignement professionnel.

Niveau de mise en œuvre et portée

Les bonnes pratiques varient selon leur niveau de mise en œuvre Certaines initiatives sont prises au sein de l'entreprise, d'autres ont une dimension sectorielle basée sur une convention collective, tandis que d'autres couvrent l'ensemble du pays. Des 28 initiatives, 12 se fondent sur une approche sectorielle, deux sont d'envergure nationale, tandis que la majorité - 19 au total - sont prises au sein de l'entreprise. Ici aussi, une initiative prise à l'échelle sectorielle peut simultanément être mise en œuvre au niveau de l'entreprise.

LISTE DES 28 EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

# 01 AT	*Nouveau programme d'apprentissage « Technicien alimentaire » en Autriche*
# 02 BE	*Introduction de jours de congés payés supplémentaires pour les travailleurs plus âgés dans l'industrie alimentaire en Belgique*
# 03 BE	*Contrat d'apprentissage industriel en Belgique*
# 04 BE	*Échange de bonnes pratiques et réseau d'apprentissage en Belgique*
# 05 DE	*Régime de pension d'entreprise chez Unilever*
# 06 DK	*Programme de formation et de mise à niveau des compétences chez Arla Foods au Danemark*
# 07 DK	*Mise à niveau et développement des compétences des ouvriers chez Bisca*
# 08 DK	*Participation active des salariés aux activités innovantes chez Easyfood*
# 09 FI	*Un avant-goût des professions dans l'industrie alimentaire en Finlande*
# 10 FR	*Contrat de filière alimentaire: promouvoir le dialogue social et la qualité de l'emploi*
# 11 DE	*TIL - Transfert de solutions de RH innovantes dans l'industrie alimentaire*
# 12 DE	*Projet « SPILL » - Apprentissage tout au long de la vie en Allemagne*
# 13 DE	*Programme de leadership des femmes chez Coca-Cola AG en Allemagne*
# 14 UE	*Initiative de Nestlé pour l'emploi des jeunes*
# 15 DE	*Environnement de travail favorable à la famille chez Danone GmbH en Allemagne*
# 16 DE	*Équilibre entre vie professionnelle et vie privée et reconnaissance du travail bénévole chez Dr. August Oetker*
# 17 IT	*Nestlé – Programme de mentorat inverse en Italie*
# 18 NO	*FEED: améliorer le recrutement des jeunes dans le secteur alimentaire en Norvège*
# 19 DE	*Projet démographique chez Unilever en Allemagne*
# 20 PL	*« Programme de mentorat » chez Pfeifer & Langen Polska*
# 21 PL	*Initiatives de recrutement afin d'attirer les jeunes chez Mars Polska*
# 22 UK	*Recrutement proactif des jeunes chez New England Seafood au Royaume-Uni*
# 23 RO	*Mise en œuvre de la directive relative à la santé et à la sécurité au travail dans l'industrie alimentaire en Roumanie*
# 24 FR	*Pass'IFRIA - une approche individualisée de la formation dans l'industrie alimentaire en France*
# 25 SE	*Teknikcollege en Suède: réseau de centres de compétences pour des normes de qualité dans la formation*
# 26 UK	*Un avant goût de la réussite: un avenir dans l'alimentation au Royaume-Uni*
# 27 UK	*Recrutement de jeunes talents chez Mondeléz International au Royaume-Uni*
# 28 FI	*Initiative de gestion de l'âge chez Nordic Sugar en Finlande*

BONNES PRATIQUES ET OUTILS

1
ATTIRER DE NOUVEAUX TALENTS DANS L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE EUROPÉENNE

Plus de la moitié (21) des exemples de bonnes pratiques recensés dans ce projet comprennent des mesures visant à attirer de nouveaux talents dans l'industrie alimentaire en Europe.

Ces 21 exemples de bonnes pratiques peuvent être subdivisés en trois catégories principales:

- Initiatives de recrutement innovantes
- Création de conditions de travail attrayantes
- Développement des ressources humaines

1.1
INITIATIVES DE RECRUTEMENT INNOVANTES

EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES D'INITIATIVES DE RECRUTEMENT INNOVANTES

# 01 AT	*Nouveau programme d'apprentissage de « technicien alimentaire » en Autriche*
# 09 FI	*Un avant-goût des professions dans l'industrie alimentaire en Finlande*
# 13 DE	*Programme de leadership des femmes chez Coca-Cola AG en Allemagne*
# 14 EU	*Initiative de Nestlé pour l'emploi des jeunes*
# 18 NO	*Feed: améliorer le recrutement des jeunes dans le secteur alimentaire en Norvège*
# 21 PL	*Initiatives de recrutement afin d'attirer les jeunes chez Mars Pologne*
# 22 UK	*Recrutement proactif des jeunes chez New England Seafood au Royaume-Uni*
# 26 UK	*Un avant-goût de la réussite: un avenir dans l'alimentation au Royaume-Uni*
# 27 UK	*Recrutement de jeunes talents chez Mon deléz nternational au Royaume-Uni*

Le succès du recrutement est une tâche importante et représente souvent un défi pour les entreprises.
De nombreuses entreprises indiquent que les processus de recrutement ne sont pas parvenus à attirer de nouveaux talents ou à retenir les jeunes travailleurs de manière satisfaisante. Définir les objectifs, élaborer une campagne et établir un réseau à l'appui des politiques de recrutement de l'entreprise est un processus qui peut être amélioré de plusieurs façons.

Répertorier les besoins en matière de compétences et de recrutement est une condition préalable

Dans certains cas, les entreprises ont élaboré leurs propres campagnes, tandis que, dans d'autres, la fédération sectorielle a pris l'initiative. Il importe de souligner que toute campagne doit être précédée d'une cartographie des besoins en matière de compétences et de recrutement, qui tienne compte des conditions locales. Il est souvent plus aisé pour les grandes entreprises de répertorier les besoins en matière de compétences et de recrutement car elles disposent de services de RH spécialisés et de politiques et procédures de recrutement bien établies. À l'échelle sectorielle, il peut s'avérer plus difficile d'obtenir des données globales. C'est pourquoi les partenariats entre les organisations membres, l'administration locale et les établissements d'enseignement peuvent être très avantageux.

Dans les pays caractérisés par une forte culture du dialogue social, les syndicats sont souvent associés aux processus de cartographie des compétences, comme dans le cas du projet norvégien « *FEED: améliorer le recrutement des jeunes dans le secteur alimentaire » (# 18 NO)*. Cette cartographie doit être réalisée systématiquement pour pouvoir déboucher sur des résultats positifs, en particulier si les conditions de travail posent des problèmes de recrutement. Il s'agit là d'un scénario dans lequel les syndicats sont bien placés pour exposer leur position aux jeunes parce qu'ils peuvent être considérés comme une source fiable et/ou complémentaire d'informations.

Les partenaires sociaux autrichiens du secteur alimentaire ont mis en évidence l'écart entre les profils d'emploi actuels et les besoins futurs en matière de compétences, les conduisant à mettre en place un système d'apprentissage entièrement nouveau pour les « techniciens alimentaires » *(# 01 AT)*. Par une participation régulière à des tables rondes avec les producteurs alimentaires, les partenaires sociaux autrichiens ont été en mesure d'acquérir une connaissance précise des besoins futurs en matière de compétences tant au niveau de l'entreprise qu'à l'échelle sectorielle. Dans la ligne de ce qui a été accompli en Autriche, le schéma suivant montre comment un projet des partenaires sociaux peut être mis en route.

> *« En Autriche, toutes les entreprises alimentaires sont membres de notre organisation. Je ne perds jamais de vue ce qui se passe et ce qui est nécessaire au niveau de l'entreprise. Pour créer de nouveaux emplois et déterminer les compétences, de bons contacts avec le secteur sont essentiels. »*
>
> MARTIN LOTZ, FACHVERBAND DER LEBENSMITTELINDUSTRIE AUTRICHE, CRÉER UN NOUVEAU SYSTÈME D'APPRENTISSAGE (# AT 01)

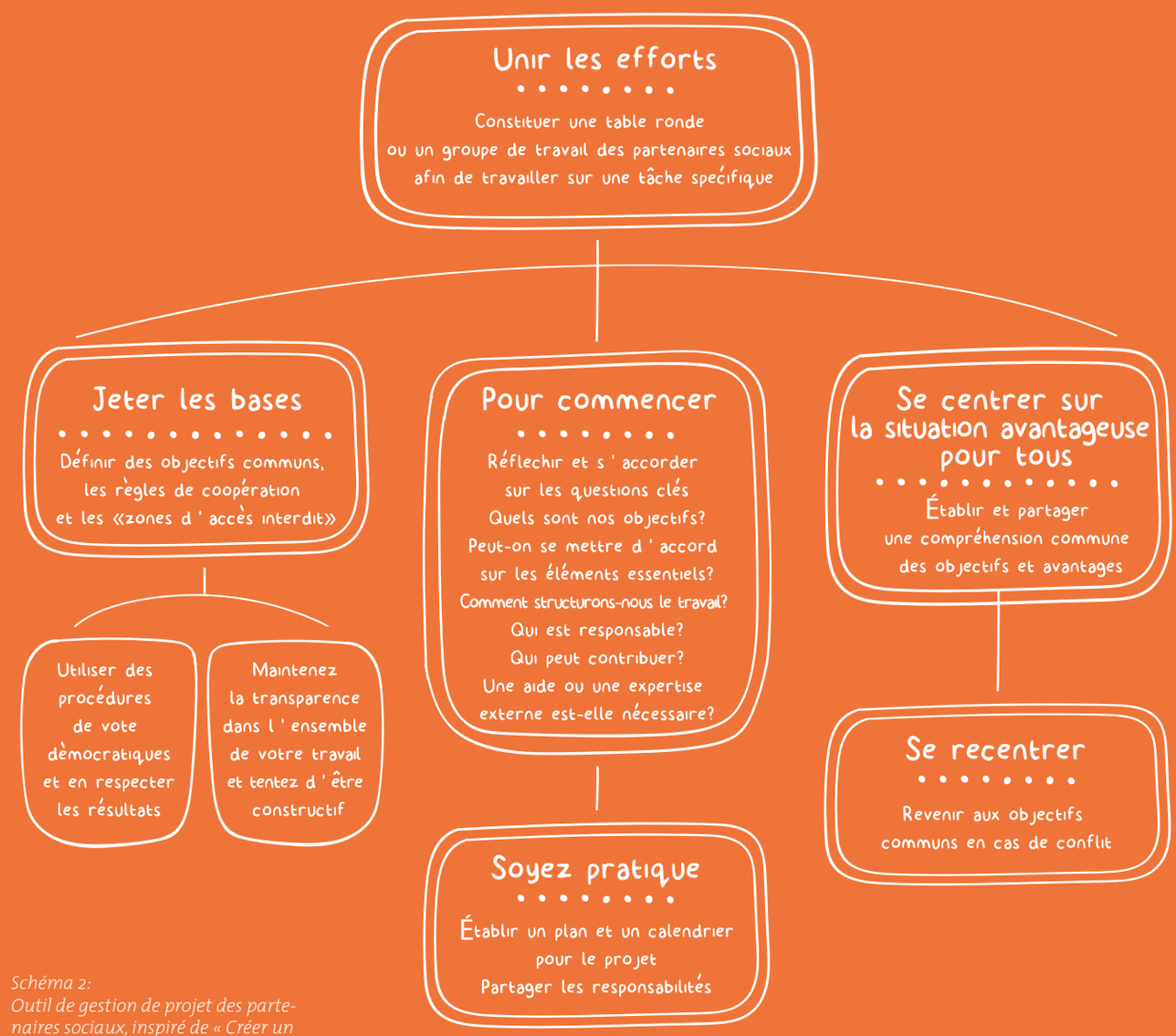


Schéma 2:
Outil de gestion de projet des partenaires sociaux, inspiré de « Créer un nouveau système d'apprentissage en Autriche » (# 01 AT)

Le profil de recrutement des jeunes doit présenter une plus grande diversité

GENRE

Les entreprises recrutent tous types de personnes: des travailleurs peu qualifiés et hautement qualifiés, des demandeurs d'emploi immigrés et locaux, des étudiants et des chômeurs de longue durée. Cependant, il semble que les femmes ne soient généralement pas visées par les employeurs du secteur. Cette situation est étonnante compte tenu des difficultés de recrutement auxquelles sont confrontés de nombreux employeurs. Ceux-ci devraient en être conscients et entreprendre des campagnes de communication destinées à recruter davantage de femmes. Éviter les stéréotypes de genre constitue également une condition nécessaire dans certaines parties du secteur où le recrutement des femmes s'est avéré plus difficile, comme dans la transformation du poisson et de la viande, où seules les femmes immigrées semblent disposées à travailler sur les lignes de transformation.

Le « programme de leadership des femmes » chez Coca-Cola Allemagne (# 13 DE) constitue un instrument utile qui encourage les jeunes femmes à la recherche d'un emploi offrant de bonnes perspectives de carrière à envisager le secteur alimentaire. Coca-Cola est l'un des partenaires fondateurs d'un réseau pour les femmes appelé « foodservice » dont les 3 700 membres collaborent pour promouvoir le leadership des femmes.

DÉBUT DE CARRIÈRE

Certaines entreprises ont mis en place avec succès des formations et des stages. Leur valeur ajoutée réside dans le fait qu'elles attirent des jeunes ou des étudiants désireux d'acquérir une première expérience de travail positive dans une entreprise. Se familiariser avec une entreprise peut être efficace mais n'est pas suffisant. Les entreprises performantes sont celles qui sont capables de retenir les stagiaires et les apprentis en leur offrant des tâches complémentaires, des compétences et, en particulier, une expérience opérationnelle. Les candidats sont souvent désireux d'acquérir une expérience transférable, y compris des compétences de supervision, une connaissance de la santé et de la sécurité, ainsi que de la sécurité alimentaire. Les jeunes se soucient de leur évolution de carrière et de leur employabilité et souhaitent se voir offrir des tâches et des perspectives intéressantes.

La majorité des pays fondent leur politique de l'immigration sur des critères d'éducation, privilégiant les demandes d'accès au territoire et au marché du travail des migrants hautement qualifiés. Cependant, la demande de main-d'œuvre actuelle dans l'industrie alimentaire permet de penser que les partenaires sociaux devraient attirer l'attention des pouvoirs publics sur le rôle que les travailleurs semi-qualifiés peuvent jouer dans la durabilité du secteur, comme souligné dans l'exemple *New England Seafood (# 22 Royaume-Uni).*

Les stagiaires qui se voient confier des responsabilités (avec naturellement la supervision ou le mentorat nécessaires) ont davantage le sentiment d'être partie prenante des activités et de l'avenir d'une entreprise. Il en va de même pour ceux qui, en dépit de leur âge, sont encouragés à transférer leurs connaissances, informatiques par exemple, aux salariés plus âgés. Un bon exemple est celui de *Mars Challenge Hunters en Pologne (# 21 PL)*, une plateforme qui propose des concours et des épreuves à l'intention des étudiants. « Les solutions présentées par les étudiants sont envoyées au siège de Mars, et les meilleurs candidats sont récompensés. Nos expériences sont très positives », explique la direction de l'entreprise, qui peut également inviter des candidats à examiner et à prévoir des possibilités de coopération dans un avenir proche.

Nouer des partenariats

De nombreux employeurs entretiennent des partenariats bien établis avec des universités, des responsables des politiques de l'éducation ou d'autres parties prenantes, qui se fondent sur des relations avantageuses pour tous. Ils échangent des services et fournissent des connaissances, tout en entrant en contact avec les jeunes.

> *« Notre entreprise ne se trouverait pas où elle se trouve aujourd'hui sans le soutien de notre main-d'œuvre étrangère. »*
>
> VIV SAGE, REPRÉSENTANT RH, NEW ENGLAND SEAFOOD INTERNATIONAL – RECRUTEMENT PROACTIF DES JEUNES (# 22 UK)

COOPÉRATION AVEC DES ORGANISMES INSTITUTIONNELS

La *Fédération des industries alimentaires et des fabricants de boissons du Royaume-Uni (FDF),* par exemple, coopère avec Improve, le conseil pour les compétences de l'industrie alimentaire au Royaume-Uni, dans le cadre d'un mandat sur l'EFP. FDF collabore également avec des entreprises technologiques et des instituts de recherche, comme l'Institut britannique des sciences et technologies agroalimentaires (IFST) *(# 26 UK)*. Cette coopération étroite a été très avantageuse.

COOPÉRATION AVEC LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE ET SECONDAIRE

Mondeléz International mène un programme communautaire appelé « Taste of Work » (avant-goût du travail), qui vise les écoles primaires et secondaires situées à proximité de ses principaux sites *(# 27 UK)*. Dans le cadre du programme « Taste of Work », le personnel de l'entreprise se rend dans les écoles, fait mieux connaître l'industrie alimentaire afin de promouvoir les carrières dans l'ingénierie et la transformation des produits alimentaires à un stade précoce mais décisif de l'éducation.

INVESTIR DANS LES ÉVÉNEMENTS SUR LES CAMPUS ET NOMMER DES AMBASSADEURS

Mondeléz International au Royaume-Uni *(# 27 UK)* et *Mars Pologne* sont deux entreprises qui participent activement à un certain nombre d'événements de recrutement. Mars Pologne nomme des ambassadeurs *(# 21 PL)* – des jeunes stagiaires ou apprentis au sein de l'entreprise. Comme ambassadeurs, ils fournissent et partagent des informations sur l'entreprise, les activités et les possibilités d'emploi. L'entreprise cherche à attirer les étudiants les plus talentueux dans son équipe.

DONNER PLUS DE MOYENS D'ACTION AUX AGENCES LOCALES POUR L'EMPLOI

Malgré les efforts de communication des besoins en matière de recrutement à l'échelle locale et nationale, les résultats (nouvelles embauches) sont parfois décevants. Les agences locales pour l'emploi peuvent ne pas jouer leur rôle de manière efficace en l'absence d'une coopération satisfaisante entre les employeurs et les services de placement. Pour *New England Seafood International (# 22 UK)*, faire visiter l'entreprise aux conseillers de l'agence pour l'emploi s'est avéré déterminant, car ils comprennent mieux maintenant les besoins en matière de compétences de l'entreprise et peuvent par conséquent mieux sélectionner les profils. Ils font par ailleurs mieux connaître l'entreprise auprès des demandeurs d'emploi qui reçoivent des informations claires et objectives de la part des conseillers de l'agence. Le recrutement local est un facteur de stabilité de l'emploi car les travailleurs consacrent moins de temps aux trajets entre le domicile et le travail étant donné la proximité de leur domicile.

> *« Le tournant s'est produit lorsque nous avons invité des fonctionnaires et des conseillers de l'agence locale pour l'emploi à visiter notre entreprise. Ils comprennent maintenant beaucoup mieux ce qui se fait dans notre entreprise et dans le secteur et peuvent rechercher des candidats potentiels. C'était une initiative judicieuse. »*
>
> VIV SAGE, REPRÉSENTANT RH, NEW ENGLAND SEAFOOD INTERNATIONAL – RECRUTEMENT PROACTIF DES JEUNES (# 22 UK)

Offrir des avantages aux candidats

La question du financement des études universitaires pose problème dans des pays comme le Royaume-Uni où les droits d'inscription sont très élevés. Les étudiants doivent souvent souscrire un emprunt bancaire à long terme afin de financer leurs études. Toutefois, un certain nombre d'entreprises ont noué des partenariats avec des universités, comme c'est le cas de Mondeléz International. L'entreprise a embauché 20 étudiants en 2014-2015, qui travaillent à plein temps dans l'entreprise et sont admis à l'Université d'Aston. L'entreprise indique qu'elle leur octroie des congés (« jours d'étude ») afin de soutenir leur apprentissage. Mondeléz a évalué le coût de ce programme à 10 000 GBP par an et par étudiant. L'entreprise est disposée à investir afin d'attirer les meilleurs talents *(# 27 UK)*.

Lancer des campagnes et bénéficier de l'attention des médias sociaux

Les plans de communication comportent souvent des campagnes de relations publiques sous de nombreuses formes différentes. Par exemple rencontrer des élèves et des étudiants sur le lieu d'étude, organiser ou participer à un événement sur l'emploi en général ou sur le secteur alimentaire en particulier. Des approches innovantes ont également recours aux médias sociaux: Au Royaume-Uni, la campagne pour les carrières « *Un avant-goût de la réussite: un avenir dans l'alimentation* » recourt à des campagnes numériques sur des pages Facebook , l'application Munchbot, à des vidéos primées sur YouTube ou à Twitter *(# 26 UK)*. Lorsqu'une fédération sectorielle d'employeurs élabore des politiques de communication, elle sélectionne souvent une zone géographique ou des sous-secteurs tels que la viande ou la boulangerie comme priorités. Malgré la nécessité d'une plus grande notoriété, les noms des entreprises ne sont pas toujours indiqués, comme dans le projet *« Un avant-goût des professions » en Finlande*, parce que la fédération souhaite que toutes les entreprises bénéficient de la campagne, indépendamment de leur taille ou de leur réputation (# 09 FI).

Adopter un plan de recrutement européen ou transnational

L'Union européenne a adopté une série de mesures en faveur du recrutement et de la formation transnationaux. Le train de mesures pour l'emploi des jeunes et ses outils financiers ERASMUS+, le Fonds social européen et d'autres initiatives contribuent à la mise à niveau des compétences et le redéploiement de la main-d'œuvre. Le mouvement transfrontalier de la main-d'œuvre est facilité par les points de contact d'Eures pour le recrutement dans chaque région à proximité d'une frontière nationale.

Dans le cadre du programme de l'initiative européenne pour la jeunesse, les entreprises ont été invitées à contribuer à l'effort européen de lutte contre le chômage des jeunes. *Nestlé* constitue un exemple illustrant les capacités des entreprises multinationales de mettre en route des projets avec un effet multiplicateur *(# 14 EU)*. Nestlé, qui a également mis en place des échanges de coopération de la main-d'œuvre entre ses filiales ibérique et allemande, montre qu'il est possible de fixer des objectifs de recrutement pour chaque pays dans lequel l'entreprise exerce des activités. La valeur ajoutée de cette approche réside dans son respect des conditions juridiques et économiques locales.

Un certain nombre d'expériences révèlent néanmoins que les initiatives sont plus fructueuses lorsqu'elles sont soutenues par le dialogue social. La participation des représentants des travailleurs avec les organes opérationnels de représentation nationale et transnationale revêt une importance clé, et des améliorations sont possibles dans les domaines de l'établissement des profils de poste et du contenu des formations.

ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

Répertorier les besoins en matière de compétences et de recrutement est une condition préalable: *De nouveaux programmes d'enseignement et de nouveaux profils de poste sont nécessaires. Une évaluation précise des besoins doit être réalisée à l'échelle de l'entreprise, sous-sectorielle ou locale avant de lancer toute initiative de recrutement.*

Le profil de recrutement des jeunes doit présenter une plus grande diversité : *Davantage peut être fait pour recruter des « talents oubliés », comme les travailleurs peu qualifiés, les travailleurs issus de l'immigration ou les femmes. Attirer les jeunes peut également porter ses fruits en tirant parti de leurs connaissance informatiques et de leurs compétences sociales.*

Nouer des partenariats : *de nombreuses parties prenantes – ex. : les représentants des travailleurs, les universités et les écoles – peuvent exercer un effet positif sur le recrutement des jeunes si elles sont associées aux stratégies de recrutement.*

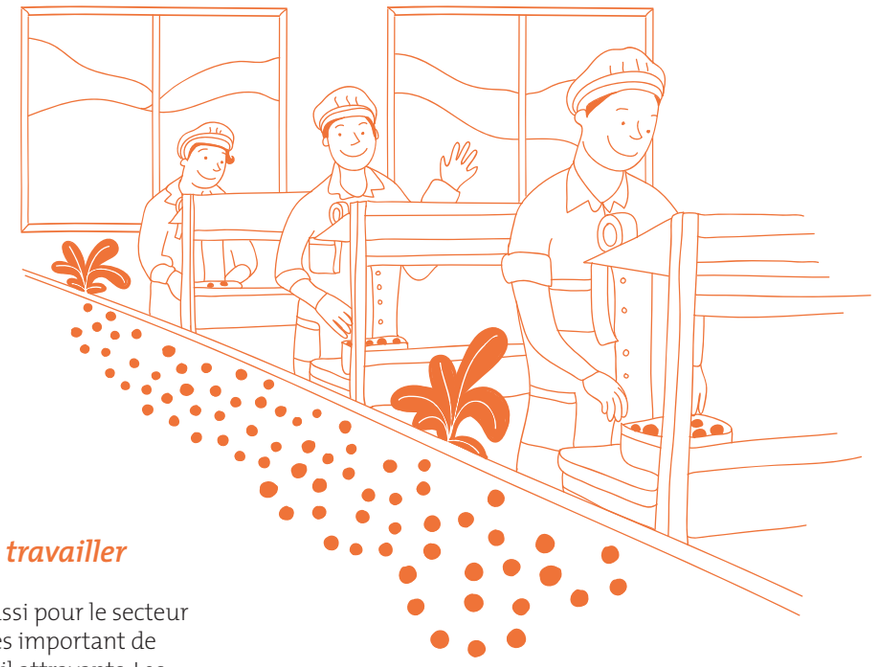
Donner plus de moyens d'action aux agences locales pour l'emploi : *les agences pour l'emploi ne connaissent pas nécessairement le secteur alimentaire suffisamment bien. Leur fournir les informations pertinentes les aidera à améliorer la sélection des candidats.*

Offrir des avantages aux candidats : *Les jeunes ont à faire des choix en ce qui concerne leur future carrière. Les entreprises doivent les attirer de différentes manières, par exemple en leur confiant des responsabilités au travail.*

Lancer des campagnes et bénéficier de l'attention des médias sociaux : *De nouvelles formes de communication doivent être utilisées pour nouer le dialogue avec les jeunes, y compris les médias sociaux.*

Adopter un plan de recrutement européen ou transnational : *les entreprises transnationales disposent d'un réservoir international de talents. L'adoption de campagnes de recrutement transnationales représente un atout.*

1.2 CONDITIONS DE TRAVAIL ATTRAYANTES



Positionner votre entreprise comme un endroit où il fait bon travailler

Pour de plus en plus d'entreprises - et aussi pour le secteur alimentaire en général - il est devenu très important de se positionner comme des lieux de travail attrayants. Les jeunes et les travailleurs qualifiés peuvent aujourd'hui choisir leur lieu de travail. Toutes les entreprises doivent offrir des conditions de travail, des programmes et des avantages attrayants aux futurs salariés, ainsi qu'aux salariés actuels - un investissement nécessaire.

Il importe également de garder à l'esprit qu'il n'existe pas de stratégie universelle pour faire d'une entreprise un lieu de travail attrayant. Examiner cette question au moyen d'une enquête auprès du personnel, de discussions avec le comité d'entreprise, les syndicats ou des consultants externes peut déboucher sur de nouvelles idées et de nouveaux concepts. Il ne fait aucun doute qu'une main-d'œuvre motivée dans un environnement de travail attrayant sera plus performante - une situation avantageuse pour l'entreprise et pour les salariés.

Investir dans des programmes en faveur de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle

L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle est un concept qui désigne l'ensemble des efforts visant à une répartition équilibrée du temps et de l'énergie d'une personne entre le travail et d'autres aspects importants de sa vie. Ces aspects ne se résument pas aux responsabilités parentales et comprennent par exemple aujourd'hui les soins aux membres de la famille plus âgés ou malades. Investir dans des conditions de travail favorables à la famille ou des programmes en faveur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée doit figurer parmi les priorités de tout employeur. Concevoir et offrir ces avantages est non seulement susceptible d'attirer les femmes, mais aussi d'inciter les salariés à rester et à planifier leur carrière au sein de l'entreprise. Dans la concurrence pour les meilleurs talents, des conditions de travail attrayantes permettant aux salariés de combiner le temps pour la vie privée et pour le travail représentent un avantage indéniable.

EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES AXÉES SUR DES CONDITIONS DE TRAVAIL ATTRAYANTES

# 02 BE	*Introduction de jours de congés payés supplémentaires pour les travailleurs plus âgés dans l'industrie alimentaire en Belgique*
# 06 DK	*Programme de formation et de mise à niveau des compétences chez Arla Foods au Danemark*
# 08 DK	*Participation active des salariés aux activités innovantes chez Easyfood*
# 10 FR	*Contrat de filière alimentaire: pro mouvoir le dialogue social et la qualité de l'emploi*
# 13 DE	*Programme de leadership des femmes chez Coca-Cola AG en Allemagne*
# 15 DE	*Environnement de travail favorable à la famille chez Danone GmbH en Allemagne*
# 16 DE	*Équilibre entre vie professionnelle et vie privée et reconnaissance du travail bénévole chez Dr. August Oetker*
# 22 UK	*Recrutement proactif des jeunes chez New England Seafood au Royaume-Uni*
# 23 RO	*Mise en œuvre de la directive relative à la santé et à la sécurité au travail dans l'industrie alimentaire en Roumanie*
# 24 FR	*Pass'IFRIA - une approche individualisée de la formation dans l'industrie alimentaire en France*

Danone en Allemagne (# 15 DE) a créé à son siège un environnement de travail favorable à la famille. Danone coopère avec un service d'aide et de conseils à la famille offrant des places de garderie en cas d'urgence, des soins à domicile et aux personnes âgées, et une orientation sur les questions juridiques connexes. Les salariés peuvent également bénéficier d'une aide professionnelle immédiate pour des questions urgentes. *Dr. August Oetker en Allemagne* offre un certain nombre d'activités en faveur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale *(# 16 DE)*. Par exemple un horaire de travail adapté, différentes possibilités de travail à temps partiel et de travail à domicile, une garderie gérée par l'entreprise et un camp de vacances pour enfants de 6 à 13 ans. Dr. Oetker offre une aide et des conseils aux personnes qui retournent au travail après un congé parental et à celles qui ont besoin d'infrastructures d'accueil pour des membres de leur famille. L'entreprise soutient également ses salariés qui exercent une activité bénévole, dans le cadre de son initiative « Main dans la main pour le travail bénévole ».
Un salarié peut demander qu'un don, par exemple de l'argent ou des biens, soit fait à l'organisation caritative pour laquelle il est bénévole.

Concilier le travail avec les obligations familiales débute concrètement dans le cadre de l'activité professionnelle quotidienne. Une importance particulière doit être accordée à l'organisation des réunions dans des horaires adaptés aux enfants et à la sensibilisation de la direction et des collègues à cette question.

Promouvoir le leadership des femmes pour une plus grande proportion de femmes aux postes de direction

Les femmes peuvent se montrer sceptiques en examinant les programmes des entreprises liés au genre et à la diversité, car nombre d'entre elles veulent être jugées selon leurs résultats et leurs compétences, et non pas selon le genre. Cependant, la réalité montre que la proportion de femmes occupant des postes de direction reste relativement faible, et le secteur alimentaire dans certains pays européens ne fait pas exception. Il importe également d'offrir aux femmes des perspectives de carrière et des formations intéressantes afin d'accroître la proportion de femmes aux postes de direction. Un lieu de travail attrayant doit aujourd'hui offrir des conditions égales aux femmes. Chez *Coca-Cola en Allemagne, le programme pour le leadership des femmes* couvre une série d'initiatives qui font partie de la politique de l'entreprise visant à renforcer l'image du secteur *(#13 DE)*. Coca-Cola soutien les femmes dans le cadre de son programme de leadership « Soyez le meilleur de vous-même » et de programmes de mentorat. Coca-Cola est un membre fondateur du réseau de femmes Foodservice, une communauté de développement du leadership qui renforce la position des femmes dans l'industrie alimentaire. Par ailleurs, l'entreprise publie régulièrement des statistiques sur la proportion de femmes occupant des postes de direction, qui s'élève à 45,6 % en Allemagne actuellement.

> *« Avec notre programme de mise à niveau des compétences et de formation, nous investissons dans le développement personnel de chaque travailleur chez Arla.*
> *Si nous voulons être attrayants et compétitifs comme entreprise et comme secteur (alimentaire), en aucun cas nous ne pouvons faire l'économie de l'apprentissage ».*
>
> CARSTEN HJORTH, REPRÉSENTANT DU COMITÉ D'ENTREPRISE D'ARLA FOODS, PROGRAMME DE MISE À NIVEAU DES COMPÉTENCES ET DE FORMATION (# 06 DK)

Proposer des activités de formation et de développement des compétences

Les possibilités de formation et des perspectives attrayantes d'évolution de carrière au sein d'une entreprise sont des aspects que les candidats potentiels examinent. Une main-d'œuvre bien formée est bien entendu extrêmement avantageuse pour l'entreprise. En outre, les salariés bien formés seront motivés et se rendront compte de l'investissement dont ils ont fait l'objet. La formation continue et les activités de développement des compétences pour les salariés de toutes les catégories d'âge doivent toujours figurer parmi les priorités d'une entreprise.

Chez *Arla Foods au Danemark,* de nombreuses ressources sont consacrées à un vaste *programme de formation et de développement des compétences.* Tous les salariés de l'entreprise au Danemark ont la possibilité de réaliser des activités de formation et de mise à niveau des compétences et bénéficient de nombreuses mesures d'accompagnement *(# 06 DK)*. La mise à niveau des compétences et la formation continue pour tous les salariés sont des tâches importantes pour l'entreprise. Easyfood, le *producteur danois de plats précuisinés* a instauré une culture de travail unique qui permet à l'ensemble des travailleurs de faire preuve de créativité et de jouer un rôle actif dans le processus d'innovation. Soutenue par un programme de formation spécifique pour tous les nouveaux employés, la satisfaction professionnelle au sein de la main-d'œuvre d'Easyfood a augmenté (# 08 DK).

Utiliser les organes de dialogue social existants afin de créer des conditions de travail favorables

Dans de nombreux pays, les organes sectoriels bipartites et tripartites prennent en charge les aspects liés à l'emploi. Leurs travaux portent par exemple sur l'évolution de carrière, les possibilités de formation ou de meilleures condi-

tions de travail dans le secteur. Les partenaires sociaux devraient privilégier, et si possible adopter, une approche conjointe afin de créer des conditions de travail favorables et, par conséquent, de donner une image positive du secteur. Une approche conjointe des partenaires sociaux peut ouvrir la voie à de nombreuses initiatives intéressantes. Il convient d'accorder une attention particulière au suivi des activités des organes bipartites ou tripartites. Vérifier si les activités peuvent être complétées ou améliorées doit figurer parmi les priorités de tous les partenaires sociaux.

Le *contrat de filière alimentaire* en *France (# 10 FR)*, signé par les partenaires sociaux en vue de promouvoir le dialogue social et les emplois de qualité dans le secteur, constitue un exemple positif de la valeur ajoutée apportée par le dialogue social. Les partenaires sociaux ont coopéré pour offrir aux jeunes des perspectives de carrière intéressantes et renforcer ainsi l'attrait du secteur.

L'initiative de mise à niveau des compétences et de formation d'*Arla Foods au Danemark (# 06 DK)* est également le fruit d'un dialogue social efficace. Cette initiative se base sur une convention collective applicable à l'ensemble des travailleurs du secteur laitier au Danemark, selon laquelle les partenaires sociaux ont convenu d'investir dans la formation à grande échelle et de faciliter cette initiative par la constitution d'un fonds de formation. Parmi les autres exemples de bonnes pratiques dans le cadre des activités conjointes des partenaires sociaux figurent la mise en place du nouveau système d'apprentissage pour les « techniciens alimentaires » en Autriche *(# 01 AT)* et *« Pass'IFRIA »*- une approche individualisée de la formation dans l'industrie alimentaire en France *(# 24 FR)*. En dépit de leurs différences, toutes ces initiatives montrent comment le dialogue social peut être utilisé avec succès pour produire des résultats remarquables.

Investir dans la formation dans le domaine de la santé et de la sécurité

En *Roumanie*, les partenaires sociaux ont mis en route un projet à grande échelle visant à mettre en œuvre la *directive relative à la santé et à la sécurité au travail dans l'industrie alimentaire* afin de prévenir les accidents du travail, de réduire l'absentéisme et d'améliorer l'image du secteur (# 23 RO). Une évaluation initiale des risques a mis en évidence les domaines dans lesquels les problèmes de santé et de sécurité sont plus fréquents. À la suite de celle-ci, 30 formations ont été organisées, et une vaste campagne de sensibilisation a été lancée à l'aide de prospectus, d'affiches, de séminaires, de bulletins d'information et de quatre manuels du secteur. Au total, 160 entrepreneurs et directeurs d'entreprise ainsi que 1 200 travailleurs ont participé à ce projet. Celui-ci a également bénéficié du soutien de syndicats expérimentés et d'experts en provenance d'Espagne.

La santé et la sécurité font également partie de la formation initiale offerte aux nouveaux employés de *New England Seafood*. Cette formation, qui dure un mois, est organisée avant que le salarié commence à travailler *(# 22 UK)*. L'entreprise a été récompensée pour ses activités et ses politiques dans le domaine de la santé et de la sécurité.

Les travailleurs plus âgés devrait toujours constituer un autre groupe prioritaire

Étant donné l'impact de l'évolution démographique et le vieillissement de la population dans plusieurs pays européens, les travailleurs plus âgés devraient toujours constituer un groupe prioritaire lors de la conception des conditions de travail. Comme l'âge légal du départ à la retraite a été repoussé dans un certain nombre de pays européens et que la proportion de travailleurs plus âgés augmente, la question des moyens à mettre en œuvre pour retenir les travailleurs plus âgés a acquis une importance accrue.

Les partenaires sociaux belges du secteur alimentaire ont négocié une augmentation du nombre de jours de congés payés pour les travailleurs plus âgés *(# 02 BE)*. Les partenaires sociaux souhaitaient la mise en place de conditions plus favorables et moins exigeantes pour les travailleurs plus âgés pendant leurs dernières années de travail. La convention collective stipule que les travailleurs de plus de 56 ans ont droit à trois jours de congés supplémentaires par an, les travailleurs de plus de 58 ans à six jours et les travailleurs de plus de 60 ans à neuf jours.

Offrir une rémunération attrayante aux nouveaux talents

Le montant de la rémunération d'un apprenti ou d'un travailleur ordinaire relève généralement de la législation ou d'une convention collective. En Autriche, les partenaires sociaux ont mis en place un nouveau programme d'apprentissage intitulé *« Technicien alimentaire »*, au cours duquel les stagiaires bénéficient d'un niveau de rémunération relativement élevé. Les partenaires sociaux se sont accordés sur ce point en vue d'attirer non seulement les jeunes, mais aussi les travailleurs plus âgés et expérimentés *(# 01 AT)*.

En France, les apprentis sont rémunérés à hauteur de 55 à 85 % du salaire minimum selon le niveau de qualification et l'âge. Cependant, l'entreprise française Bigard, un initiateur de l'organe bipartite *IFRIA*, a décidé de payer 100 % du salaire minimum afin d'attirer les apprentis *(# 24 FR)*.

Des conditions de travail attrayantes peuvent bien entendu comprendre bien d'autres aspects. La rémunération réelle dépend des circonstances particulières de l'entreprise, de sa taille, de ses produits, de sa situation géographique et de la main-d'œuvre. Il appartient toutefois à chaque employeur - et aux partenaires sociaux sectoriels - d'investir dans les personnes afin d'offrir un lieu de travail attrayant.

Un outil intéressant à cet égard est l'image de marque de l'employeur, c.-à-d. la promotion d'une entreprise comme « employeur de choix » pour d'autres personnes. Des conditions de travail favorables et des travailleurs enthousiastes sont à l'évidence des conditions nécessaires. Si l'identité d'une entreprise est développée conjointement avec les salariés, ceux-ci peuvent devenir d'importants ambassadeurs, informant les autres travailleurs des conditions attrayantes offertes par l'entreprise.

ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

Positionner votre entreprise comme un endroit où il fait bon travailler: *Créer des conditions de travail attrayantes pour les futurs salariés et retenir et motiver les salariés actuels.*

Utiliser des enquêtes auprès des travailleurs ou des experts externes. *Cela permet de trouver de nouvelles idées pour que les conditions de travail correspondent aux exigences et aux besoins de la main-d'œuvre. Comme employeur, discutez-en avec les syndicats et le comité d'entreprise afin de découvrir éventuellement de nouvelles perspectives.*

Utiliser à un stade précoce le dialogue social afin de promouvoir des conditions de travail satisfaisantes et intéressantes.
Les possibilités d'approches conjointes du dialogue social doivent toujours être étudiées.

Coopérer avec les organes de dialogue social existants: *Prenez régulièrement connaissance de leurs priorités et activités comme autre possibilité de création de conditions de travail attrayantes.*

Investir dans des programmes en faveur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée: *offrez aux travailleurs un environnement de travail favorable à la famille. Permettre aux salariés de combiner le travail et les obligations familiales sera favorable à la stabilité de l'emploi et à la satisfaction professionnelle.*

Promouvoir les programmes de leadership des femmes: *la proportion de femmes occupant des postes de direction dans l'industrie alimentaire doit être accrue. Accordez une attention particulière aux femmes dans le processus de sélection en offrant des programmes de leadership des femmes dans le cadre d'un environnement de travail attrayant.*

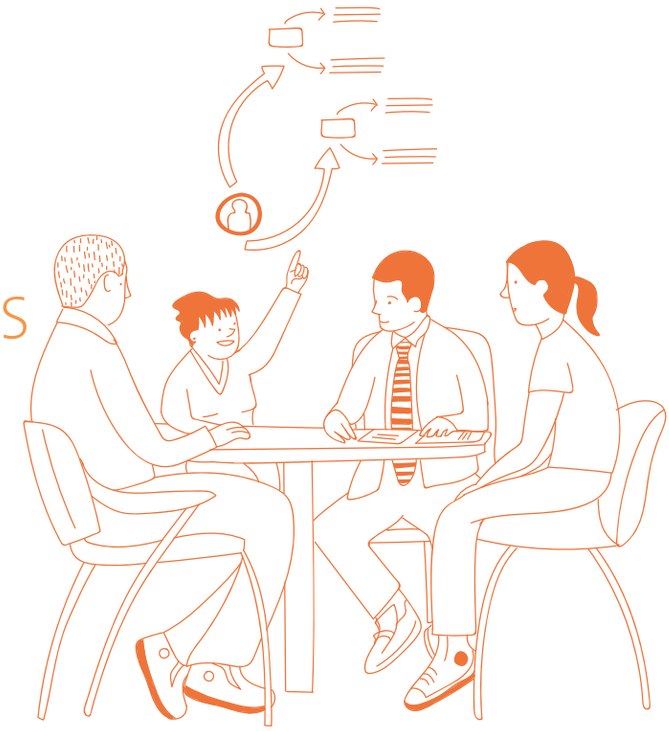
Faire des travailleurs plus âgés un autre groupe prioritaire: *les travailleurs plus âgés devraient toujours constituer un groupe prioritaire lors de la création de conditions de travail attrayantes. Les mesures visant à rendre le travail des salariés plus âgés moins exigeant donneront des résultats si leur expertise et leurs compétences restent plus longtemps au sein de l'entreprise.*

Offrir aux salariés des activités de formation et de développement des compétences. *Une main-d'œuvre bien formée est motivée et avantageuse pour l'entreprise. Offrez et encouragez des activités de formation régulières comme endroit où il est agréable de travailler.*

Investir dans des formations régulières dans le domaine de la santé et de la sécurité pour les nouveaux employés et l'ensemble des salariés en général. *Les politiques dans le domaine de la santé et de la sécurité peuvent avoir une incidence positive sur l'image de l'entreprise et par conséquent faciliter le recrutement. Elles contribuent également à prévenir une rotation inutile de la main-d'œuvre.*

Créer et utiliser activement l'image de marque de l'employeur: *Des salariés fortement motivés sont les meilleurs ambassadeurs de votre entreprise.*

1.3
DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES



Le développement des ressources humaines comprend un ensemble de mesures liées à la formation des travailleurs, à l'évolution de carrière, à l'encadrement, au mentorat ou à la gestion du rendement. Bien entendu, disposer d'un personnel bien formé et en mesure de s'acquitter de l'ensemble de ses tâches est extrêmement important pour les entreprises. Dans certains cas, les entreprises ne trouvent pas les compétences appropriées parmi les candidats parce que le système d'EFP en place n'est pas actualisé. Dans d'autres cas, le personnel doit acquérir de nouvelles compétences.

Toutefois, l'offre de formation aux travailleurs peut poser problème pour des raisons financières et d'ordre pratique. En outre, des ressources externes spécifiques et une combinaison de compétences pédagogiques et de connaissances sectorielles sont nécessaires, mais peuvent être difficile à trouver. Dans de nombreux cas, les partenaires sociaux eux-mêmes peuvent faire partie de la solution, comme l'illustre le service de conseils en ressources humaines fourni dans le cadre du *projet « Spill »*, piloté par les partenaires sociaux de l'industrie alimentaire allemande ANG et NGG. Quelque 155 entreprises produisant des aliments et des boissons ont participé à ce projet, dans le but de trouver des moyens de mieux faire face à l'évolution démographique et technologique *(# 12 DE)*.

Le partenariat social est essentiel pour s'adapter avec succès aux changements

SÉLECTION DES PROFILS D'EMPLOI

Les partenaires sociaux sont les mieux placés pour déterminer les nouveaux profils de poste résultant de l'évolution de l'industrie alimentaire. La sélection des emplois requiert une bonne connaissance des spécificités du lieu de travail concernant la production et les conditions de travail.
Les *partenaires sociaux norvégiens* ont présenté leur propre liste de compétences et exigences spécifiques à la Direction de l'éducation et de la formation en Norvège *(# 18 NO)*. Les partenaires sociaux ont indiqué : « l'objectif était d'actualiser le contenu de la formation professionnelle et d'inclure une spécialisation interdisciplinaire combinant des compétences dans le domaine alimentaire et des compétences technologiques ». Cette initiative a été approuvée et mise en œuvre par la Direction à partir d'août 2014. Le schéma ci-dessous montre comment la sélection des emplois a constitué le point de départ, suivi de la cartographie des besoins en matière de compétences et de recrutement, et de la campagne de communication, auxquelles ont coopéré les établissements d'EFP.

EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

# 01 AT	*Nouveau programme d'apprentissage « technicien alimentaire » en Autriche*
# 03 BE	*Contrat d'apprentissage industriel en Belgique*
# 06 DK	*Programme de formation et de mise à niveau des compétences chez Arla Foods*
# 07 DK	*Mise à niveau et développement des compétences des ouvriers chez Bisca*
# 12 DE	*Projet « SPILL » - Apprentissage tout au long de la vie en Allemagne*
# 25 SE	*Teknikcollege en Suède: réseau de centres de compétences pour des normes de qualité dans la formation*
# 18 NO	*Feed: améliorer le recrutement des jeunes dans le secteur alimentaire en Norvège*
# 24 FR	*Pass'IFRIA - une approche individualisée de la formation dans l'industrie alimentaire en France*

Schéma 3:
De la sélection des emplois au recrutement
Projet FEED en Norvège (# 18 NO)

ACCROÎTRE LES NIVEAUX DE COMPÉTENCES

Renforcer les compétences des travailleurs peut prendre différentes formes et privilégier la théorie ou la pratique. Le développement des compétences élémentaires comme l'écriture, les mathématiques et la langue constitue dans certains cas une condition préalable à la mise à niveau des compétences techniques.

Dans l'entreprise laitière danoise *Arla Foods*, les partenaires sociaux ont convenu de lancer une vaste initiative de mise à niveau des compétences destinée à l'ensemble des salariés. Le projet se déroule en trois phases: 1) des cours de formation professionnelle pour le danois et les mathématiques, 2) une évaluation des compétences, 3) des formations complémentaires offertes dans un catalogue de cours. La phase 1 a été axée sur le dépistage de la dyslexie parmi les salariés. Des 3 500 salariés sélectionnés jusqu'à présent, plus de 80 % ont déjà achevé les cours d'alphabétisation *(# 06 DK)*.

Créer de nouvelles formations individualisées

Un certain nombre d'entreprises ont décidé de définir leurs besoins de formation et ensuite de mettre en place leurs propres programmes de formation, avec le soutien des établissements d'EFP ou des organes bipartites. Une initiative réussie par une entreprise peut être transférée à une autre, permettant à celle-ci de bénéficier de l'expérience antérieure. Cela a été le cas en France avec *Pass'IFRIA*, un programme mis en route par le producteur de viande français Bigard, en coopération avec IFRIA, l'association paritaire qui réunit les partenaires sociaux du secteur *(# 24 FR)*. Si celle-ci n'a pas fourni elle-même les formations, elle a été en charge de la conception et de l'administration des cours, de la coordination des activités telles que le recrutement des stagiaires, et de la communication avec les parties prenantes - l'entreprise et les établissements d'EFP.

Enfin, chaque nouvel employé a pu bénéficier d'un apprentissage de six mois rémunéré, avec une formation en entreprise et en milieu scolaire qui a débouché sur la délivrance d'un certificat reconnu dans l'ensemble du secteur. Plusieurs autres entreprises alimentaires ont suivi la même approche, mais avec leurs propres objectifs, tels que le recyclage des travailleurs plus âgés.

Le schéma ci-dessous présente un aperçu des acteurs concernés, du processus et des liens établis pour définir la formation.

En Belgique, les partenaires sociaux ont adopté un *contrat d'apprentissage industriel* dans plusieurs secteurs, y compris l'industrie alimentaire *(# 03 BE)*. Ce sont les partenaires sociaux qui établissent les profils de recrutement prioritaires et définissent par conséquent les programmes de formation pour les demandeurs d'emploi âgés de 15 à 25 ans, en coopération avec les établissements d'EFP. Le programme est basé sur un système d'apprentissage d'une durée de 2 ans. Les partenaires sociaux délivrent également une certification aux entreprises qui suivent le programme et recrutent des demandeurs d'emploi en vue de les former.
De même, les partenaires sociaux en Autriche ont créé

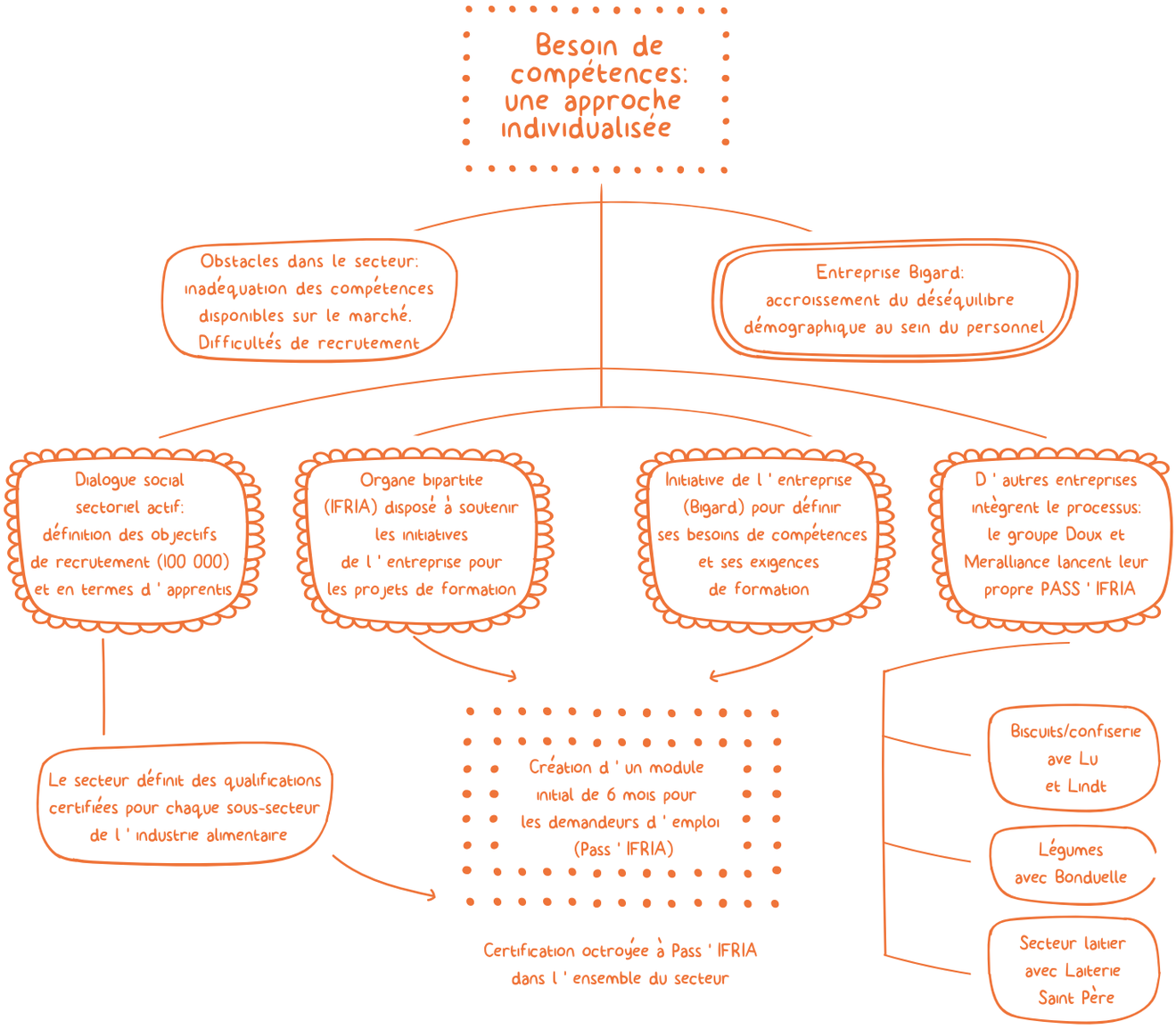


Schéma 4:
Pass'IFRIA, une approche individualisée de la formation (# 24 FR)

un nouveau *système d'apprentissage d'une durée comprise entre 3 et 5 ans pour les « techniciens alimentaires » (# 01 AT)*. Du côté des employeurs (Fachverband Lebensmittel), il existait un besoin urgent de « combler l'écart » étant donné l'absence d'un apprentissage donnant un aperçu complet de l'ensemble du processus de production alimentaire et débouchant sur une connaissance satisfaisante des normes d'hygiène. Pour le syndicat Pro-Ge, il s'agissait du « meilleur moyen de créer des emplois intéressants dans le secteur, avec de bonnes conditions de travail pour les jeunes, y compris les femmes. » Les partenaires sociaux ont fixé la rémunération de l'apprentissage à un niveau relativement élevé et par conséquent attrayant. Jusqu'à présent, 119 stagiaires ont réussi leur apprentissage et occupent aujourd'hui un poste permanent dans leurs entreprises respectives.

ORIENTATIONS SUR LA MANIÈRE DE CRÉER UN SYSTÈME D'APPRENTISSAGE

1. *Prenez votre temps – élaborer des programmes d'apprentissage de haute qualité est un travail sérieux.*
2. *Évaluer la demande réelle de l'entreprise et du secteur en matière de compétences.*
3. *Examinez les exigences locales et légales relatives aux programmes d'apprentissage. Informez-vous auprès du ministère de l'éducation, des chambres de commerce, des uni versités techniques et d'autres parties prenantes à l'échelle locale, régionale et nationale.*
4. *Élaborez le programme:*
   Déterminez la durée des cours, les éléments de la formation, les conditions d'examen.
   Quel type de certificat/niveau de certification doit être visé?
   Portez principalement votre attention sur le profil d'emploi.
5. *Recensez les prestataires de formation pour la phase théorique.*
6. *Recensez les entreprises alimentaires désireuses de participer au processus.*
7. *Recherchez des candidats/apprentis potentiels: nouez des partenariats avec les écoles, utilisez les médias sociaux et affichez votre présence aux salons de l'emploi.*
8. *Tirez parti de l'expérience d'autrui.*

Source: Inspiré de # 01 AT.

Définir les normes de qualité pour la formation

Compter sur une main-d'œuvre qualifiée disposant d'une certificat/diplôme de l'enseignement secondaire, d'établissements d'EFP ou d'universités techniques, et satisfaire à certains critères de qualité représente un atout pour les entreprises et le secteur en général. En coopération avec les pouvoirs publics, les partenaires sociaux doivent veiller à ce que la certification et les normes de qualité pour les établissements d'EFP bénéficient d'une grande attention.

En Suède, les partenaires sociaux au sein du Conseil suédois de l'industrie ont créé un *réseau des compétences appelé « Teknikcollege »* afin de définir les normes de qualité pour l'enseignement professionnel (# 25 SE). Pour être certifiée par le Teknikcollege, une région doit remplir 10 critères de qualité établis conjointement par les partenaires sociaux et faisant l'objet d'une réévaluation et d'un contrôle réguliers.

Dans le cadre du système Teknikcollege, les partenaires régionaux tels que les communes, les prestataires d'EFP et les entreprises coopèrent afin d'améliorer la qualité des cours axés sur la technologie, de les rendre plus attrayants pour les jeunes, et de les adapter aux besoins actuels du secteur. Ils sont chargés du développement des infrastructures d'EFP à orientation technologique.

Un aspect important de cette initiative est que les entreprises sont directement associées à la planification et à l'élaboration des formations. Comme partenaires actifs, ils communiquent leurs besoins actuels et futurs en matière de compétences, qui sont ensuite pris en compte dans l'élaboration des formations.

« Un élément très intéressant et inhabituel pour la Suède est que le système du Tekn-college « forme et encadre » les entreprises du secteur privé afin qu'elles communiquent mieux leurs besoins en matière de compétences. Dans nos groupes de pilotage régionaux, les entreprises formulent aujourd'hui clairement leurs besoins.
Ce processus n'a pas été sans difficulté. Nous avons bien sur dû former les entreprises à l'échelle locale, régionale et nationale à procéder de la sorte. »

ADELA MARTINOVIC, DIRECTRICE GÉNÉRALE DU TEKNIKCOLLEGE SUÉDOIS (# 25 SE)

10 EXIGENCES DE QUALITÉ POUR LA CERTIFICATION DU TECHNIKCOLLEGE EN SUÈDE

1. *PORTÉE RÉGIONALE*
2. *LARGE STRUCTURE ÉDUCATIVE*
   Le Teknikcollege offre des formations spécialisées de niveau secondaire supérieur et postsecondaire axées sur la technologie pour les besoins du secteur . Pour les étudiants de l'enseignement secondaire supérieur, un programme technique en combinaison avec un ou plusieurs programmes supplémentaires de forma tion axés sur la technologie est nécessaire.
3. *PROFIL CLAIR*
4. *COLLABORATION AVEC LE SECTEUR*
   Un groupe de pilotage régional et plusieurs groupes de pilotage locaux, dans lesquels il est obligatoire que les entreprises soient majoritaires.
5. *SYSTÈME D'ASSURANCE DE LA QUALITÉ*
   Le groupe de pilotage régional est chargé de veiller au respect de tous les critères et à l'exécution correcte des processus de travail.
6. *ENVIRONNEMENT D'APPRENTISSAGE CRÉATIF ET STIMULANT*
   Un environnement d'apprentissage reflétant des situations concrètes, stimulant la créativité et l'engage ment, attrayant pour les étudiants et les étudiantes.
7. *MACHINES ET ÉQUIPEMENT*
   Les machines et l'équipement doivent être de haute qualité.
8. *JOURS D'ÉTUDE SYSTÉMATIQUES*
   Les formations comportent des jours d'étude systématiques, par exemple deux jours déterminés par semaine, afin de permettre une planification appropriée du travail.
9. *TRAVAIL EN ÉQUIPE ET INTÉGRATION DES DISCIPLINES*
   Les professeurs travaillent en équipe et assument la responsabilité conjointe de l'apprentissage et du déve loppement personnel de leurs étudiants. Les formations sont basées sur une combinaison de thèmes pra tiques et théoriques.
10. *APPRENTISSAGE EN MILIEU PROFESSIONNEL*
    Les entreprises participantes offrent une formation en milieu professionnel sous supervision.

Source : TEKNIKCOLLEGE: Formation technique pour les industries d'aujourd'hui et de demain. (# 25 SE)

Résoudre la question du financement

Même si la formation des salariés est un investissement avantageux pour tous, elle représente néanmoins un coût initial. Les parties prenantes associées aux initiatives de formation et de mise à niveau des compétences ont toutes été confrontées à la difficulté d'obtenir les fonds nécessaires pour concrétiser leurs projets.

Certains projets d'apprentissage sont financés par une entreprise ou par des fonds publics. Dans plusieurs pays, les partenaires sociaux ont conclu des conventions collectives établissant des fonds bipartites pour le financement de projets sectoriels d'EFP, comme chez Arla Foods, où la convention collective a institué le Fonds de formation du secteur laitier au Danemark (# 06 DK).

Dotés de ces fonds, les partenaires sociaux peuvent mieux contrôler les dépenses et superviser leur affectation spécifique dans l'intérêt commun des employeurs et des travailleurs. Ces structures de financement de projets peuvent être mises en œuvre à l'échelle sectorielle ou au niveau de l'entreprise.

LE FONDS DE FORMATION DU SECTEUR LAITIER AU DANEMARK

- *La convention collective de 2008 prévoit sa mise en place.*
- *Le fonds collecte une taxe annuelle (1 560 DKK = 210 EUR) payée par les entreprises pour chaque salarié du secteur laitier.*
- *Fonction : assurer la formation et l'éducation des salariés des entreprises du secteur laitier au Danemark.*
- *Le fonds est géré par une organisation indépen dante.*
- *Il est doté de 9,7 millions DKK en 2016.*

Source: # 06 DK.

Placer les travailleurs au centre de l'innovation

Certaines entreprises mettent à profit les compétences de leurs salariés afin d'améliorer les activités de l'entreprise, tandis que d'autres stimulent la créativité du personnel en créant une culture d'entreprise basée sur la communication interne et des formations spécifiques.

Chez *Easyfood au Danemark*, dix ouvriers ont été formés pour rencontrer les clients dans le but de découvrir leurs attentes *(# 08 DK)*. Les travailleurs concernés sont aujourd'hui capables de mieux adapter la production à la demande. Ils réalisent ce travail en plus de leurs tâches normales de production.

Encourager les tâches multiples afin d'améliorer la stabilité de l'emploi des travailleurs non qualifiés

L'entreprise *danoise Bisca a débuté un programme de formation* en 2015 visant à permettre aux « travailleurs de manipuler avec succès plus d'une machine au cours du processus de production » (# 07 DK). L'entreprise bénéficie du soutien financier de la commune afin de couvrir les coûts salariaux liés au remplacement des travailleurs en formation. L'entreprise vise à former 170 ouvriers et a établi un système de rotation dans une région où le taux de chômage est élevé.

Le schéma ci-dessous montre le parcours que peuvent suivre les entreprises confrontées à des difficultés de recrutement. Il repose sur deux fondements complémentaires : a) la définition des défis à relever, et b) la participation des acteurs clés, tels que les représentants des travailleurs, les établissements locaux d'EFP et les agences pour l'emploi. À chaque difficulté mise en évidence correspond une série d'actions et de solutions. Les recruteurs peuvent adapter ce schéma en fonction de leurs besoins spécifiques. Le schéma se fonde sur trois défis principaux : le manque de travailleurs qualifiés, le manque d'attrait de l'entreprise ou du secteur, et le manque de soutien de la part des acteurs locaux.

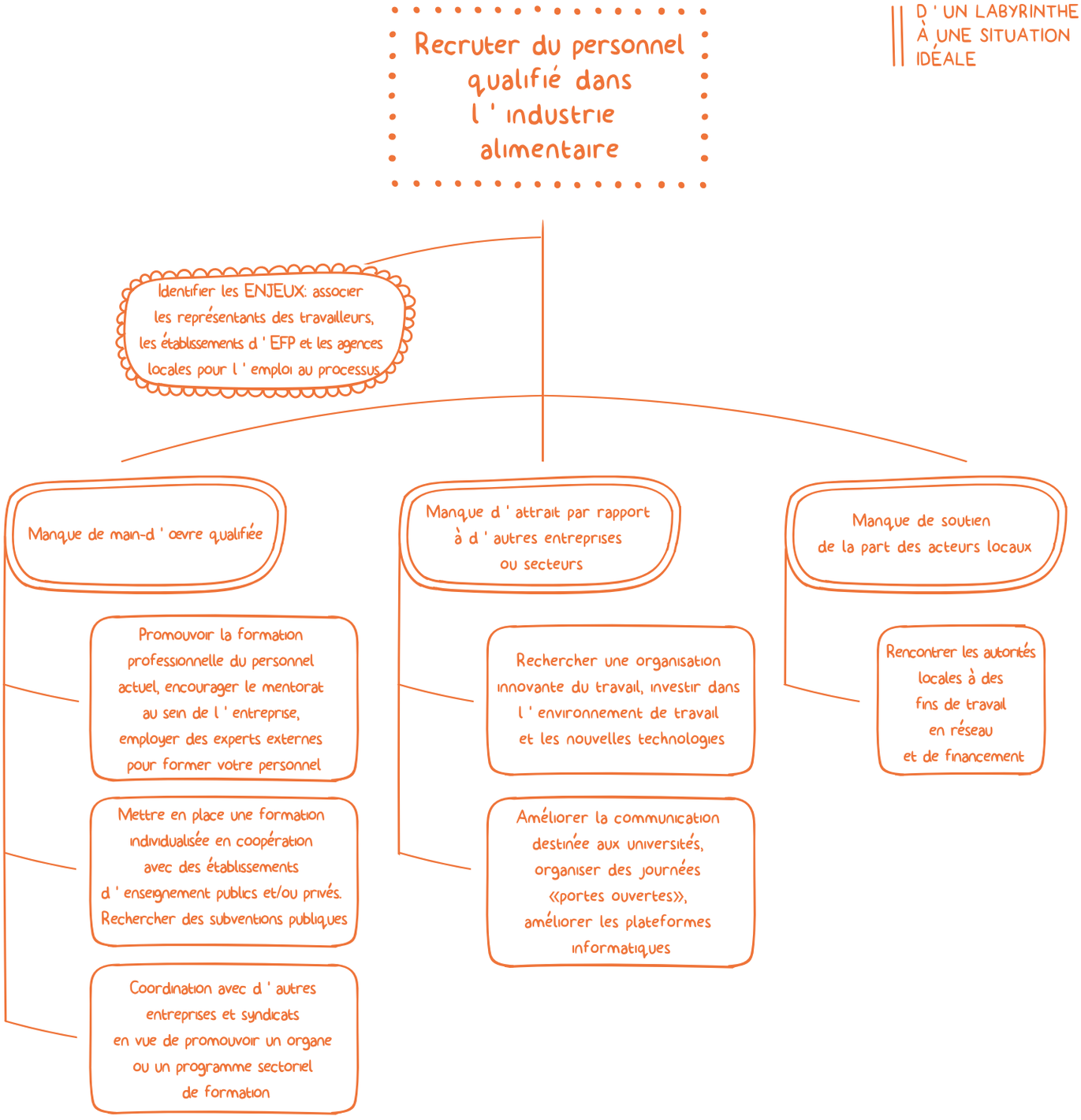


Schéma 5:
D'un labyrinthe à une situation idéale pour recruter du personnel qualifié dans l'industrie alimentaire

ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

Le partenariat social est un facteur déterminant de l'adaptation aux changements : *Le dialogue social compte parmi les meilleures pratiques lorsque sont entreprises des actions telles que la sélection des profils ou les formations individualisées de mise à niveau des compétences.*

Résoudre la question du financement : *le financement représente l'une des principales difficultés dans le domaine de la formation et du recrutement. Bien qu'ils soient difficiles à établir, les partenariats conduisent à la réussite.*

Placer les travailleurs au centre de l'innovation : *les travailleurs ont des expériences à partager, y compris avec les clients et les responsables. Ils peuvent promouvoir l'innovation lorsque des programmes au sein de l'entreprise soutiennent leur créativité.*

Investir dans des normes de qualité pour l'EFP : *établir des normes de qualité pour les formations et les prestataires d'EFP. Ces normes contribueront à améliorer la perception de la formation et des perspectives de carrière dans le secteur.*

Encourager les tâches multiples afin d'améliorer la stabilité de l'emploi des travailleurs non qualifiés : *les travailleurs non qualifiés sont en danger. Des programmes de formation ciblés diversifiant leurs compétences peuvent contribuer à améliorer leur employabilité.*

BONNES PRATIQUES ET OUTILS

2
GÉRER UNE MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE

Au cours de la dernière décennie, plusieurs gouvernements européens ont fait preuve de détermination par la mise en œuvre de politiques et de conditions de travail permettant aux travailleurs plus âgés de conserver leur emploi jusqu'à l'âge de la retraite. Les partenaires sociaux de l'industrie alimentaire à l'échelle européenne, nationale ou sectorielle portent également leur attention sur les activités liées à la gestion de l'âge.
Dans plusieurs pays européens, les initiatives visant à

contrer l'impact de l'évolution démographique ont figuré parmi les priorités des cycles de négociation collective dans l'industrie alimentaire.
Il importe pour le secteur de mettre en œuvre des politiques conçues de façon à pouvoir gérer efficacement les effets d'une main-d'œuvre vieillissante et à attirer de nouveaux talents, deux domaines prioritaires – et les deux faces d'une même médaille – pour l'avenir du secteur.

Des 28 exemples de bonnes pratiques présentés dans cette boîte à outils, 11 initiatives comportent des mesures visant à améliorer l'employabilité des travailleurs plus âgés jusqu'à l'âge de la retraite, à promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie, ou des actions liées à la démographie sur le lieu de travail.

Les 11 exemples de bonnes pratiques appartiennent à trois catégories principales:

- Conditions de travail respectueuses des différentes catégories d'âge
- Apprentissage tout au long de la vie
- Sensibilisation aux différentes catégories d'âge au sein de l'entreprise

2.1 CONDITIONS DE TRAVAIL RESPECTUEUSES DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES RELATIVES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL RESPECTUEUSES DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

# 02 BE	*Introduction de jours de congés payés supplémentaires pour les travailleurs plus âgés dans l'industrie alimentaire en Belgique*
# 04 BE	*Échange de bonnes pratiques et réseau d'apprentissage en Belgique*
# 05 DE	*Régime de pension d'entreprise chez Unilever en Allemagne*
# 11 DE	*IL - Transfert de solutions de RH innovantes dans l'industrie alimen taire en Allemagne*
# 19 DE	*Projet démographique chez Unilever en Allemagne*
# 20 PL	*« Programme de mentorat » chez Pfeifer&Langen Polska*
# 28 FI	*Initiative de gestion de l'âge chez Nordic Sugar en Finlande*

Permettre aux travailleurs plus âgés de conserver leur emploi jusqu'à l'âge de la retraite constitue une priorité pour les partenaires sociaux de l'industrie alimentaire. À cet égard, il est important de créer des conditions de travail respectueuses des différentes catégories d'âge et répondant aux besoins des travailleurs plus âgés. Les politiques efficaces de gestion de l'âge visent à maintenir l'employabilité de chaque travailleur, notamment des travailleurs plus âgés, tout au long de leur vie professionnelle, tout en contribuant à la perception de l'entreprise ou du secteur comme un endroit idéal pour travailler, non seulement pour les travailleurs plus âgés, mais pour l'ensemble des travailleurs en général.
Les sept exemples de bonnes pratiques relatives à la création d'un environnement de travail respectueux des différentes catégories d'âge sont toutes des initiatives des partenaires sociaux (# 02 BE, #04 BE, # 05 DE, # 11 DE, # 19 DE, # 20 PL, # 28 FI). Cette grande diversité d'initiatives montre que les partenaires sociaux ont reconnu la nécessité d'encourager des conditions de travail plus saines à long terme.

Créer des conditions de travail respectueuses des différentes catégories d'âge au sein de l'entreprise : une perspective novatrice pour les partenaires sociaux

Face à une main-d'œuvre vieillissante, se voiler la face n'est pas une option, et les partenaires sociaux à l'échelle sectorielle et au niveau de l'entreprise doivent toujours étudier les moyens d'examiner cette question de façon

L'approche de partenariat social dans le projet TiL contribue à améliorer l'acceptation et la compréhension des différentes perspectives. Tout le monde dans l'entreprise se sent concerné. Les consultants externes apportent de nouvelles perspectives et garantissent la prise en considération de différents aspects dans la résolution des problèmes. »

PRÉSIDENT DU COMITÉ D'EMTREPRISE, FERRERO ALLEMAGNE, PARTICIPANT AU PROJET TIL - TRANSFERT DE SOLUTIONS DE RH INNOVANTES (# 11 DE)

anticipée et constructive. Au sein de l'entreprise en particulier, les projets visant à adapter les besoins de la main-d'œuvre vieillissante peuvent mettre à profit les connaissances de personnes bien informées et soutenir les syndicats et le comité d'entreprise. Les représentants des travailleurs peuvent contribuer à l'élaboration de nouvelles stratégies, faciliter la mise en œuvre de nouvelles politiques et leur acceptation par la main-d'œuvre.

Chez *Unilever en Allemagne, un projet démographique à grande échelle* est mené conjointement par le comité d'entreprise et la direction des ressources humaines en vue de relever des défis de l'évolution démographique au sein de l'entreprise *(# 19 DE)*. Quatre groupes de travail sont chargés respectivement de i) l'organisation du travail, ii) la gestion de la santé, iii) la qualification et la formation et iv) le recrutement. Ils dépendent tous d'un groupe de pilotage composé de membres du comité d'entreprise et de la direction.

L'un des résultats de leurs travaux est la réalisation par Unilever d'une analyse de la structure d'âge une fois tous les trois ans. Leurs conclusions sont ensuite utilisées pour la planification de l'ensemble des activités de formation et de recrutement. Les salariés peuvent bénéficier d'aménagements du temps de travail tenant compte de l'ensemble de la vie, leur permettant d'adapter leur vie professionnelle à leurs obligations personnelles et familiales.
Un autre projet mené par les partenaires sociaux au niveau de l'entreprise et à l'échelle sectorielle est *« TiL – Transfert de solutions de RH innovantes »*, qui porte sur des questions liée à la démographie dans 14 entreprises alimentaires en Allemagne (# 11 DE). Mis en route par le syndicat allemand NGG, ce projet a débouché sur des solutions au niveau de l'entreprise pour la promotion de la santé, l'organisation du travail et un changement de mentalité en ce qui concerne les aspects démographiques. L'objectif général est de soutenir les entreprises dans l'élaboration de politiques de RH inscrites dans une perspective d'avenir, de permettre aux travailleurs de rester motivés jusqu'à la retraite et au-delà.

Parmi les exemples de réalisation figurent des mesures de réduction du stress telles que de nouveaux modèles de travail par équipes, les concepts de « leadership en santé », des politiques de promotion de la santé et des stratégies de prévention, et une conception ergonomique améliorée du lieu de travail.

Le projet bénéficie du soutien de consultants externes qui ont utilisé une structure de gestion de projet pour chaque entreprise. Cet outil a été très utile à la mise en place de nouveaux projets liés à la démographie dans les 14 entreprises en Allemagne. Chaque projet TiL a été structuré, mis en œuvre et évalué suivant les cinq phases suivantes. *En Pologne, l'entreprise sucrière Pfeifer & Langen (# 20 PL)* a décidé d'adapter les postes aux salariés plus âgés. Les travailleurs réalisant des travaux physiques lourds, travaillant dans des conditions difficiles, ou n'étant physiquement plus capables d'exercer leurs fonctions actuelles peuvent demander qu'on leur confie un travail moins pénible. Des variantes ont également été proposées aux ouvriers travaillant par équipes.

1. MISE EN ROUTE ET ORIENTATION

- Établissement d ' un comité de pilotage et d ' une gestion du projet
- Analyse de la situation actuelle: défis de l ' évolution démographique
- Définition des objectifs: quelles devraient-être les réalisations du projet?

2. PLANIFICATION ET DEVELOPPEMENT

- Définition des mesures
- Évaluation et mise en œuvre des mesures
- Planification des stades de mise en œuvre (étapes/objectifs intermédiaires)
- Élaboration d ' un concept de communication: qui doit être informé du projet et de son évolution, et quand?

3. MISE EN ŒUVRE ET SUPERVISION

- Mettre en œuvre les mesures suivant le plan
- Mesurer les progrés
- Examiner les difficultés et la résistance
- Trouver des solutions aux problémes
- Adapter les mesures/corriger la trajectoire

4. ÉVALUATION ET AMÉLIORATION

- Évaluation du résultat des mesures mises en œuvre
- Analyse des causes des perturbations
- Réflexion sur la coopération entre les différents acteurs
- Ajustements ou optimisation des mesures
- Consigner les «enseignements»

5. TRANSFERT

- Évaluer la transférabilité des mesures à d ' autres domaines
- Adapter les mesures aux conditions du secteur suivant
- Plan de mise en œuvre tenant compte des «enseignements»
- Mise en œuvre dans d ' autres secteurs de l ' entreprise

Schéma 6: Cinq phases de projet pour établir un projet de gestion de l'âge au sein de l'entreprise (# 11 DE)

Utiliser une communication régulière et la transparence dans les projets pilotes au sein de l'entreprise

Les réactions des travailleurs par rapport aux politiques de gestion de l'âge mises en œuvre récemment sur le lieu de travail ne sont pas nécessairement positives. Certains travailleurs peuvent avoir une réaction sceptique, voire négative, craignant d'être stigmatisés en raison de leur âge ou d'une déficience éventuelle. La mise en place de nouveaux instruments ou la réalisation de changements sur le lieu de travail est par conséquent une question extrêmement délicate qui requiert la capacité de gérer certaines situations avec tact et habileté. Dès la phase de planification, il convient d'accorder une attention particulière aux moyens de bénéficier du soutien des personnes concernées. Dans un souci de transparence, il convient d'associer l'ensemble des parties prenantes au sein de l'entreprise dès le début, d'écouter leurs préoccupations et d'utiliser différents moyens de communication afin de les informer des projets et de mettre en relief les étapes importantes. Faire en sorte que la participation suscite l'acceptation est certainement un facteur déterminant de la réussite des projets sur le lieu de travail.

L'expérience acquise dans le cadre du *projet TiL en Allemagne* montre que ces outils sont utiles pour que les nouvelles mesures rencontrent un meilleur accueil auprès du personnel.

Les entreprises participant au projet TiL ont déployé de nombreux efforts pour informer le personnel de toutes les mesures prévues. Ces informations ont été données tout au long des étapes du projet en vue d'une transparence et d'une acceptation aussi larges que possible. Tous les projets menés au niveau de l'entreprise ont générale

> *« Chez TiL, nous essayons d'associer tous les acteurs au sein de l'entreprise. Non seulement le comité d'entreprise et la direction coopèrent pour obtenir des résultats, mais les salariés participent également à l'élaboration des solutions. »*
>
> REPRÉSENTANT SYNDICAL DE NGG, ALLEMAGNE, TIL - TRANSFERT DE SOLUTIONS DE RH INNOVANTES
> (# 11 DE)

ment débuté après une enquête réalisée auprès des salariés afin de déterminer leur situation professionnelle, uivie d'ateliers avec la direction, le comité d'entreprise et d'autres salariés afin de fixer les objectifs et de prévoir les instruments. Cette approche participative impliquait que les salariés soient directement sollicités et associés au projet (# 11 DE).

Investir dans les programmes de soins préventifs sur le lieu de travail

Il ne fait aucun doute que seule une main-d'œuvre en bonne santé sera en mesure de respecter des normes élevées et de travailler jusqu'à l'âge de la retraite. De nombreuses entreprises ont ont déjà mis en place des programmes de soins préventifs et offrent un ensemble d'activités à leurs travailleurs. Lorsque l'on se soucie de l'employabilité des travailleurs plus âgés, les aspects liés à la santé et les moyens de réduire les efforts physiques sur le lieu de travail font partie intégrante de tout programme de gestion de l'âge.

Les programmes de soins préventifs et les initiatives visant à réduire le stress physique et mental au travail sont souvent associés à une main-d'œuvre vieillissante, mais sont en réalité bénéfiques pour l'ensemble des travailleurs, indépendamment de leur âge. Une politique préventive de gestion de la santé soigneusement étudiée et performante, à la disposition de l'ensemble des salariés, débouchera sur une série de résultats : une main-d'œuvre en bonne santé, indépendamment de l'âge, la diminution des congés de maladie et, de manière générale, une satisfaction professionnelle et une motivation accrues.
Chez Nordic Sugar en Finlande, le projet définit comme action prioritaire la santé et les performances physiques des salariés de plus de 58 ans *(# 28 FI)*. Le budget alloué aux soins préventifs a été augmenté afin d'offrir un large éventail d'activités et de services au sein de l'entreprise, tels qu'une salle de sport et des séances régulières de physiothérapie, également en dehors de l'horaire de travail. En vue de réduire le stress physique, la position du corps au travail est analysée, et du matériel et des instruments spécifiques sont fournis si nécessaire. En ce qui concerne le stress mental, le groupe de travail du projet examine et évalue régulièrement des alternatives aux procédures de travail existantes, par exemple la rotation de postes ou le renforcement de l'autonomie de décision du personnel de maintenance. L'entreprise a régulièrement recouru à des conseils (para)médicaux externes lors de l'adoption des mesures nécessaires. À la suite de ces initiatives, l'absentéisme a été réduit de moitié.

L'une des entreprises participant au *projet allemand TiL*, Emsland-Stärke, a soumis à un examen tous les salariés travaillant sur la ligne d'ensachage en vue de procéder à des amélioration ergonomiques *(# 11 DE)*. Parmi les nouvelles mesures figurent l'installation de plateformes permettant aux travailleurs de réaliser leurs tâches dans une position qui ménage le dos et de meilleurs systèmes de filtration afin de réduire les émissions de poussières. Ces émissions avaient été mentionnées par les travailleurs comme facteurs de stress. Emsland-Stärke a installé un panneau d'affichage sur son programme de prévention dans le domaine de la santé utilisant des photos « avant et après », afin de mettre en évidence les réalisations, et un système de feux de signalisation indiquant le stade de mise en œuvre des nouvelles mesures.

Apprendre les uns des autres: travail en réseau et transfert de connaissances à l'échelle sectorielle

En Belgique, les partenaires sociaux ont créé un *réseau d'apprentissage* afin de permettre un échange structuré et efficace des pratiques de gestion de l'âge entre les entreprises *(# 04 BE)*. Les entreprises intéressées bénéficient d'une analyse gratuite de l'ergonomie de leur lieu de travail dans le cadre de ce projet.
Après cet examen, un fournisseur externe présente un rapport comportant des recommandations sur les moyens d'améliorer l'ergonomie de l'ensemble du matériel utilisé.

Pour les initiateurs du projet *TiL en Allemagne*, l'un des aspects positifs est que toute expérience acquise au sein de l'entreprise est transférée à l'ensemble du secteur, les partenaires sociaux concernés en étant informés *(# 11 DE)*. Selon un représentant syndical de NGG, les leçons tirées au niveau de l'entreprise constituent une base importante pour la mise en place à l'échelle sectorielle d'une organisation du travail respectueuse des besoins des différentes catégories d'âge, sous la forme de modules dans les conventions collectives de l'industrie alimentaire en Allemagne. Les « ateliers de transfert des

connaissances » régulièrement organisés dans le cadre du projet permettent aux entreprises d'échanger l'expérience acquise dans les projets de gestion de l'âge.

Offrir des avantages aux travailleurs plus âgés

Il existe une multitude d'instruments et de politiques offrant aux travailleurs plus âgés des conditions de travail favorables et des avantages. Ces avantages, qui prennent parfois la forme d'incitations financières ou de dispositions spécifiques permettant une transition flexible entre la vie professionnelle et la retraite, requièrent toujours un certain investissement de la part de l'entreprise.
Le *régime de pension d'entreprise chez Unilever en Allemagne* illustre comment un régime de pension peut soutenir financièrement les salariés qui réduisent leur horaire de travail au cours des dernières années de leur activité professionnelle *(# 05 DE)*. Engagé à l'initiative du comité d'entreprise, le régime de pension d'entreprise a été mis en œuvre conjointement avec la direction. Sur la base d'un contrat d'épargne, les salariés peuvent effectuer un versement unique et/ou contribuer sous la forme d'heures supplémentaires ou de primes, qui sont ensuite complétés par l'employeur. Les remboursements sont très flexibles et peuvent prendre la forme d'un paiement unique ou d'une rente à terme fixe ou viagère. Pour les salariés qui souhaitent réduire leur horaire de travail à un certain stade de leur vie professionnelle, il s'agit d'un moyen de compenser la réduction du montant de la pension légale. De manière générale, le régime de pension d'entreprise d'Unilever soutien les salariés dans leur transition entre la vie professionnelle et la retraite.

En *Belgique*, les partenaires sociaux ont négocié *des jours de congé supplémentaires pour les travailleurs plus âgés* dans le but d'aider ces travailleurs à conserver leur emploi jusqu'à l'âge de la retraite et de leur permettre de réaliser des tâches moins pénibles au cours des dernières années de leur activité professionnelle. La convention collective belge stipule que les travailleurs de plus de 56 ans ont droit à trois jours de congés supplémentaires par an, les travailleurs de plus de 58 ans à six jours et les travailleurs de plus de 60 ans à neuf jours *(# 02 BE)*.

ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

Une tâche pour les partenaires sociaux: *Créer des conditions de travail respectueuses des différentes catégories d'âge au sein de l'entreprise : L'ensemble des bonnes pratiques relatives aux conditions de travail respectueuses des différentes catégories d'âge sont des initiatives pilotées par les partenaires sociaux et, en tant que telles, des exemples de dialogue social efficace.*

Investir dans des programmes de prévention des risques dans le domaine de la santé et de la sécurité: *La prévention peut éviter des maladies de longue durée ou l'absentéisme récurrent. Le soutien de spécialistes peut largement contribuer à éviter les accidents du travail, l'épuisement et les troubles musculo-squelettiques. Quelques simples adaptations sur le lieu de travail, telles que des activités sportives ou des positions qui ménagent le dos, peuvent contribuer à réduire les troubles musculaires à long terme.*

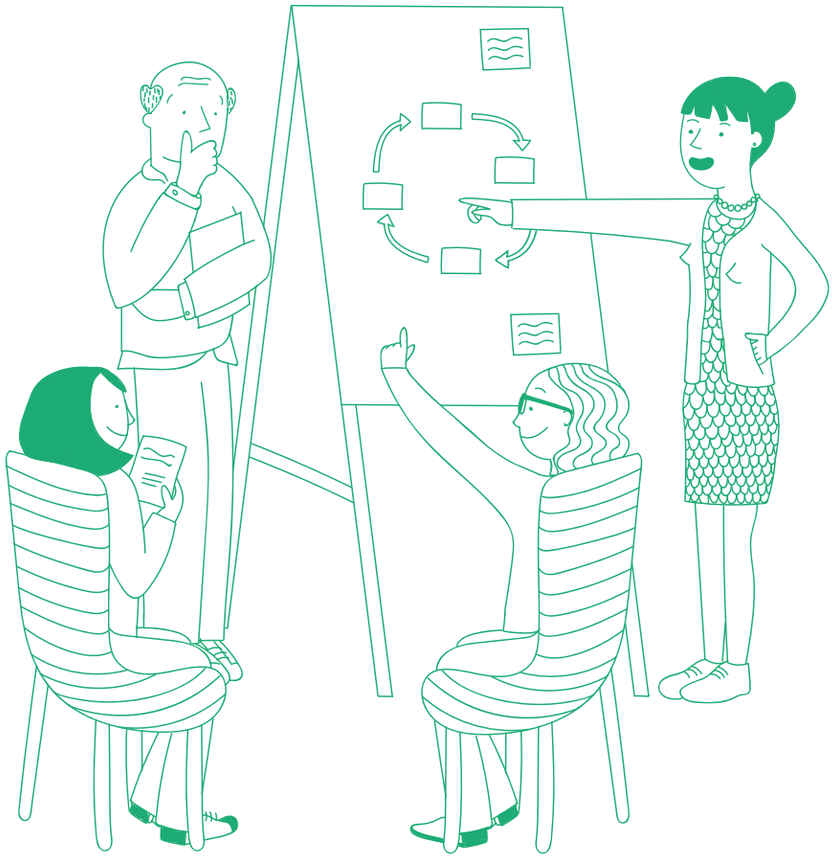
Offrir des avantages aux travailleurs plus âgés: *Toutes les mesures aidant les travailleurs plus âgés à maintenir leur employabilité jusqu'à l'âge de la retraite sont avantageuses tant pour l'entreprise que pour le travailleur.*

Utiliser une approche participative et la transparence dans les projets pilotes au sein de l'entreprise:
La participation suscite l'acceptation - il convient par conséquent d'associer l'ensemble des parties prenantes à l'élaboration de nouvelles mesures de gestion de l'âge et à la résolution de problèmes connexes.

Utiliser activement les enquêtes auprès des travailleurs afin d'évaluer les besoins actuels et les charges physiques et psychologiques au travail:
Prévoir et mettre en place des instruments en faveur d'un environnement de travail respectueux des différentes catégories d'âge conformément aux besoins des travailleurs.

Apprendre les uns des autres - travail en réseau et transfert de connaissances à l'échelle sectorielle: *Utiliser une approche ascendante, répercuter à l'échelle sectorielle les leçons tirées au sein de l'entreprise. Les bonnes pratiques de gestion de l'âge peuvent offrir des sujets de discussion importants dans le cadre des cycles de négociation collective.*

2.2 APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE



Maintenir les compétences à niveau représente un défi pour les travailleurs plus âgés. D'une part, certaines entreprises peuvent ne pas croire en la capacité des travailleurs plus âgés de s'adapter à de nouvelles compétences et à de nouveaux processus de travail. D'autre part, une partie de la main-d'œuvre vieillissante peut avoir occupé les mêmes postes longtemps, ce qui limite sa capacité d'adaptation aux changements et met en danger son employabilité. Cependant, un certain nombre d'exemples montrent que ces difficultés peuvent être surmontées à l'aide de l'apprentissage tout au long de la vie.

Partir de zéro si nécessaire

Dans la majorité des entreprises alimentaires, la numérisation et l'automatisation se développent rapidement. Les profils d'emploi évoluent, et la demande de main-d'œuvre non qualifiée diminue. Adapter les compétences de la main-d'œuvre représente un défi, en particulier lorsque les travailleurs n'ont aucune formation.

Faisant face à ces difficultés, *Arla Foods* a élaboré un vaste programme de mise à niveau des compétences et de formation en trois étapes, dont les deux premières sont obligatoires pour accéder à la troisième.

EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES AXÉES SUR L'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE

# 04 BE	*Échange de bonnes pratiques et réseau d'apprentissage en Belgique*
# 06 DK	*Programme de formation et de mise à niveau des compétences chez Arla Foods au Danemark*
# 12 DE	*Projet « SPILL » - Apprentissage tout au long de la vie en Allemagne*
# 17 IT	*Nestlé – Programme de mentorat inverse en Italie*
# 24 FR	*Pass'IFRIA - une approche individualisée de la formation dans l'industrie alimentaire en France*

ÉTAPE 1:

CERTIFICATION DES COMPÉTENCES ÉLÉMENTAIRES DE LECTURE/ECRITURE ET DE CALCUL

Cette activité a été axée sur l ' identification des travailleurs éprouvant des difficultés liées á la dyslexie

ÉTAPE 2:

ÉVALUATION INDIVIDUELLE DES COMPÉTENCES

Chaque apprenti a fait l ' objet d ' une évaluation individuelle afin de déterminer les disparités entre ses qualifications et compétences et le niveau de certification formel (niveau 3-4 CEC)

ÉTAPE 3 :

SÉLECTION DES FORMATIONS PERTINENTES

Trois catégories:
a) Développement des qualifications techniques
b) Informatique et langues
c) Développement personnel

Schéma 7:
L'approche en 3 étapes de la formation et de la mise à niveau des compétences chez Arla Foods (# 06 DK)

Afin de promouvoir la participation des travailleurs aux formations, des « ambassadeurs de la formation » ont été nommés pour chaque site de production, chaque équipe d'ambassadeurs étant composée de deux personnes, un travailleur et un représentant de la direction. En outre, des cours sont aujourd'hui donnés sur le lieu de travail et dans l'horaire de travail, et parfois pour les équipes de nuits.

Un changement complet de mentalité s'est depuis lors opéré au sein du personnel d'Arla Foods, les travailleurs constatant et reconnaissant désormais ouvertement la valeur ajoutée de la participation aux formations sur la dyslexie. Briser les tabous de la dyslexie s'est révélé particulièrement fructueux *(# 06 DK)*.

Un autre exemple, en France cette fois, est celui de *Pass'IFRIA (#24 FR)*. Forte de son expérience acquise avec le producteur de viande français Bigard dans la formation individualisée des nouveaux employés et des jeunes travailleurs, l'association paritaire IFRIA a créé un « pass de chef d'équipe » avec le Groupe Doux, producteur de volaille. Mis en route en 2014, le projet a été prolongé en 2015 sous la forme d'un nouveau projet « pass pour le changement » destiné aux cadres comptant de nombreuses années d'expérience au sein du groupe et désireux d'acquérir de nouvelles compétences de direction. L'objectif était d'offrir aux cadres une formation continue.

De même, l'entreprise Meralliance , leader sur le marché du saumon fumé, a créé un «pass pour les opérateurs de machine ». L'entreprise a considéré que la formation sectorielle offerte pour les chefs de ligne ne répondait pas à ses besoins. Le poste de chef de ligne avait fortement évolué au fil du temps en termes d'automatisation, de gestion de la production et de contrôle de la qualité assistés par ordinateur. IFRIA et l'entreprise ont conçu la formation. Les cours ont été dispensés par des instructeurs internes pour ce qui concerne les aspects liés à la sécurité alimentaire et par des prestataires externes pour les autres aspects techniques.

Utiliser le mentorat et le transfert de connaissances

Faire en sorte que les travailleurs plus âgés et plus expérimentés encadrent les membres plus jeunes de l'équipe peut être très utile pour faciliter le transfert de connaissances entre différentes générations de travailleurs. Établir des partenariats intergénérationnels, par exemple en faisant travailler ensemble un salarié plus âgé et un autre plus jeune, est un autre moyen de promouvoir une meilleure compréhension mutuelle et la sensibilisation aux questions liées à l'âge. *Nestlé* a choisi une approche innovante pour partager les connaissance entre générations de travailleurs dans son *programme de mentorat inverse* à son siège en Suisse et en Italie *(# 17 IT)*. Les membres plus jeunes de l'équipe partagent leurs connaissances informatiques et leurs compétences dans le domaine des médias sociaux avec les membres plus âgés de l'équipe. Une communication bidirectionnelle a été établie au sein de ces partenariats, les travailleurs plus jeunes bénéficiant des vastes connaissances de la terminologie professionnelle et des pratiques du secteur de leurs collègues plus âgés et partageant à leur tour leurs connaissances récentes des nouvelles tendances sur les médias sociaux comme Twitter et Chatter. Nestlé propose trois règles fondamentales pour établir

> *« Merci ! Vous m'avez transporté de l'âge de la pierre à l'âge de la communication moderne. Jamais auparavant je ne m'étais assis devant un ordinateur et n'avais envoyé un message de courrier électronique. »*
>
> CONDUCTEUR DE CAMION CHEZ ARLA FOODS, COURRIEL À LAS DIRECTION DES RH À L'ISSUE D'UN COURS SUR LA DYSLEXIE (# 06 DK)

avec succès un partenariat de mentorat inverse:

1. Recenser les travailleurs qui peuvent travailler en binôme et qui ont de bonnes compétences de communication;
2. Définir des attentes et des objectifs clairs pour les formateurs et les apprentis;
3. S'assurer que les travailleurs expérimentés font preuve d'une ouverture d'esprit suffisante pour accepter les conseils de jeunes salariés.

Adapter vos politiques de ressources humaines aux nouvelles réalités

Les départements des ressources humaines actualisent régulièrement leurs politiques afin de refléter les changements au sein de la main-d'œuvre et dans les stratégies de l'entreprise. Cependant, dans un certain nombre de cas, de nouvelles machines et de nouveaux concepts d'organisation du travail provoquent de véritables bouleversements. Certaines entreprises n'ont pas les moyens de s'adapter à ces changements, tandis que d'autres décident d'investir dans des structures leur permettant de relever ces défis. Une initiative d'apprentissage tout au long de la vie menée conjointement par les partenaires sociaux et couronnée de succès est *« SPILL » (# 12 DE)* en *Allemagne*. « SPILL » a fourni des conseils aux entreprises confrontées à des difficultés d'adaptation aux changements dans le secteur en analysant les futurs besoins de travailleurs qualifiés et en trouvant des solutions. Les entreprises ont également été encouragées à moderniser leurs politiques respectives de ressources humaines, en privilégiant une organisation du travail moderne fondée sur les connaissances et des stratégies de collaboration. Les partenaires sociaux ont élaboré un programme de développement systématique des compétences et de qualification. À ce jour, 1 500 personnes ont participé aux sessions de formation, et 37 entreprises ont adopté de nouvelles mesures et initiatives en faveur du développement des compétences du personnel.

Fournir des ressources au secteur

En Belgique, les partenaires sociaux de l'industrie alimentaire bénéficient du soutien d'un institut sectoriel de formation. Ce dernier a créé *un réseau d'apprentissage* pour les entreprises et d'autres acteurs concernés par la formation des travailleurs *(# 04 BE)*.

ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

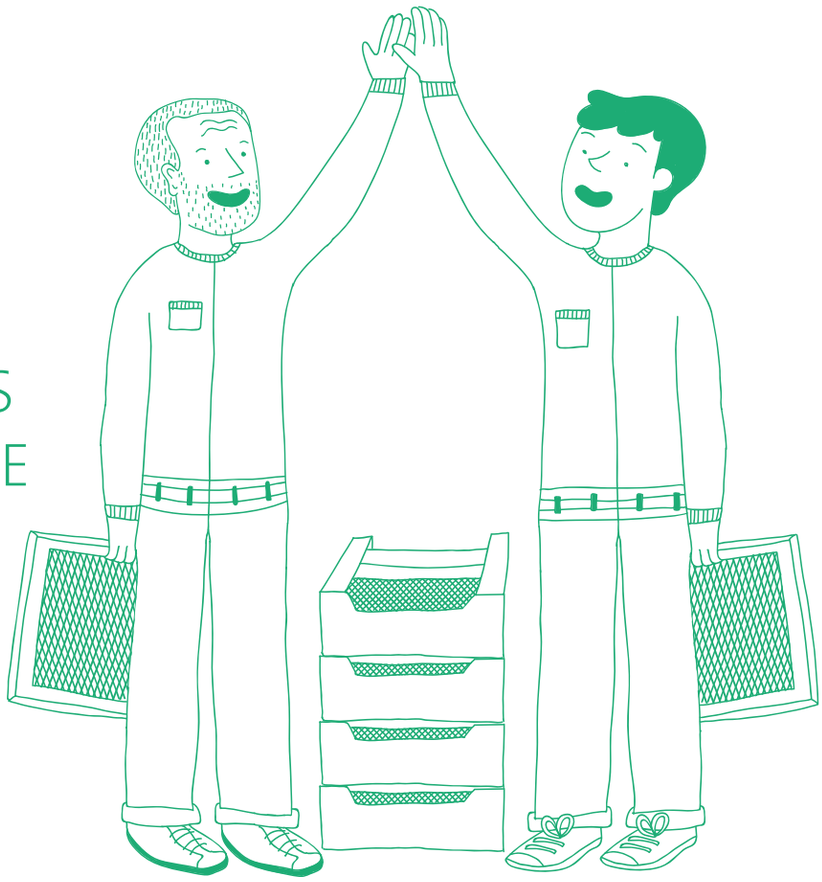
Partir de zéro si nécessaire: *les emplois non qualifiés sont aujourd'hui en danger. Les entreprises peuvent offrir des cours élémentaires de lecture, d'écriture et de calcul comme condition préalable à des formations techniques qui autrement seraient moins efficaces.*

Adapter les politiques de RH aux nouvelles réalités: *tant le secteur que les travailleurs évoluent. De nouvelles formes d'organisation du travail répondent mieux aux attentes des travailleurs et de la direction. Utilisez des experts externes et des approches collaboratives au sein de l'entreprise afin de trouver des solutions innovantes.*

Utiliser le transfert de connaissances intergénérationnel: *Établissez des mentorats entre membres de l'équipe plus jeunes et plus âgés afin de faciliter le transfert de connaissances et le partage d'expériences. En contrepartie, les jeunes travailleurs ont des compétences à offrir, comme dans le domaine de l'informatique et des médias sociaux les plus récents.*

Fournir des ressources au secteur: *Certaines entreprises ou certains secteurs ou constitué des fonds de formation ou des instituts de formation par l'intermédiaire de conventions collectives. Cette approche soutient les futures activités conjointes sur l'évolution du lieu de travail et garantit un investissement durable dans la formation.*

2.3 SENSIBILISATION AUX DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE AU SEIN DE L'ENTREPRISE



Ouvrir la culture d'entreprise à l'âge

Si la direction ne corrige pas les déséquilibres démographiques sur le lieu de travail, des tensions peuvent apparaître, ainsi que l'absentéisme et un manque de motivation, qui peuvent compromettre les activités de l'entreprise.

Communiquer afin d'éviter les malentendus intergénérationnels

Bien qu'elle soit parfois jugée inutile, la communication régulière entre les travailleurs et la direction, par exemple dans le cadre des évaluations annuelles, représente un outil important et ne devrait pas être sacrifiée en raison des obligations professionnelles quotidiennes.

Des malentendus entre travailleurs de différents groupes d'âge ont été à la base de la décision d'entreprendre le projet « C'est toujours le bon âge » chez *Nordic Sugar en Finlande (# 28 FI)*. Les travailleurs plus âgés ne se sentaient pas reconnus de manière satisfaisante, et se sont même sentis discriminés lorsque l'entreprise a mené un certain nombre d'activités dans le cadre d'une campagne de recrutement visant seulement les jeunes travailleurs. Les actions liées au dialogue, destinées à améliorer la communication au sein de l'entreprise, constituent un aspect important du projet. Nordic Sugar a instauré des réunions annuelles en personne entre les travailleurs et leur supérieur hiérarchique afin d'évaluer les besoins individuels et d'examiner les moyens éventuels d'améliorer la satisfaction professionnelle et de réduire le stress physique et mental lié au travail. Ces réunions en personne sont également importantes pour anticiper les plans de retraite et prendre les mesures nécessaires de développement des compétences et de transfert des connaissances.

EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES AXÉES SUR LA SENSIBILISATION AUX DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

# 04 BE	*Échange de bonnes pratiques et réseau d'apprentissage en Belgique*
# 11 DE	*TIL - Transfert de solutions de RH innovantes dans l'industrie alimentaire*
# 19 DE	*Projet démographique chez Unilever en Allemagne*
# 20 PL	*« Programme de mentorat » chez Pfeifer & Langen Polska*
# 28 FI	*Initiative de gestion de l'âge chez Nordic Sugar en Finlande*

Les travailleurs eux-mêmes ont été les premiers à soulever la question de l'âge en Finlande au cours d'une réunion annuelle du personnel chez Nordic Sugar. Conjointement avec les travailleurs, la direction a ensuite décidé de créer des groupes de réflexion afin de trouver le meilleur moyen de résoudre les difficultés auxquelles étaient confrontés les travailleurs plus âgés. Le projet axé sur les travailleurs plus âgés a été adopté sur la base de ces travaux. Il s'agit là d'un élément important car la participation des travailleurs au processus décisionnel facilite l'acceptation des politiques de RH. Le rôle des supérieurs hiérarchiques est également extrêmement important pour la réussite de cette politique, car ce sont eux qui recueillent les informations et les demandes auxquelles fait suite le département des RH.

PLAN D ' EMPLOI POUR LES TRAVAILLEURS PLUS ÂGÉS

DATE

En contact avec les + de 58 ans par le dialogue

RAPPORTEUR/ DIRECTEUR

Nom: _____
Poste actuel: _____
Service: _____
Poste pour une période de transition: _____

Plan de retraite: _____
Départ à la retraite: _____
Départ a la retraite à temps partiel: _____

PREVISION D ' UN SUCCESSEUR

Successeur pour le même poste: _____
NOM du successeur interne: _____
DATE d ' entrée en fonction du successeur: _____
DATE du début de la phase de recrutement externe: _____

DATE d ' autorisation du recrutement du successeur: _____
Réorganisation de la fonction: _____

PREVISION DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Principaux domaines de connaissance à couvrir: _____

DATE du début du transfert de connaissances: _____

Plan plus détaillé séparément (oú le trouver) _____

SANTE ET APTITUDE AU TRAVAIL

Examen médical au plus tard le: _____
Test d ' aptitude au travail au plus tard le: _____

Autres projets: _____
Dispositions nécessaires: _____

Schéma 8: Formulaire d'entretien pour anticiper la retraite et planifier la succession (# 28 FI)

> *« Les travailleurs ne diraient pas que nous avons un programme relatif au vieillissement dans l'entreprise, et c'est très bien ainsi.Notre programme est devenu un processus naturel »*
>
> ANU ENNELI, DIRECTEUR RH RAFFINERIE SUCRIÈRE DE PORKKALA, NORDIC SUGAR, FINLANDE (# 28 FIN)

Le formulaire ci-dessus a été élaboré sur le site de Porkkala de *Nordic Sugar (# 28 FI)* Il s'agit d'un instrument utile qui montre comment les entretiens annuels entre les travailleurs plus âgés et leur supérieur hiérarchique sont structurés et menés. Les réponses sont écrites et font l'objet d'un suivi chaque année dans le cadre des entretiens individuels. Grâce à la collecte structurée et systématique des informations, Nordic Sugar est en mesure d'établir son propre plan d'action face au vieillissement de la main-d'œuvre.

- Régime de retraite: Chaque travailleur est invité à communiquer à la direction des informations actualisées sur son régime de retraite individuel (âge, processus).
- Prévoir un successeur: Y a-t-il quelqu'un au sein de l'entreprise pour remplacer le travailleur plus âgé ou l'entreprise doit-elle recruter quelqu'un? Quand la période de chevauchement devrait-elle débuter?
- Prévoir le transfert de connaissances : Quelles com pétences devraient être transférées au successeur? Le processus doit être spécifié.
- Santé et aptitude au travail: Le travailleur plus âgé est-il toujours apte à s'acquitter de ses fonctions actuelles? Qu'est-ce qui doit être adapté? Quelles mesures (para)médicales sont nécessaires?
- La section « autres projets » porte sur la période de retraite: Comment le travailleur envisage-t-il la retraite? Quels projets et activités peuvent déjà être mis en route?

Chez *Unilever Allemagne,* le comité d'entreprise et la direction du groupe ont élaboré un « *projet démographique* » afin de créer une culture de l'évolution démographique au sein de l'entreprise *(# 19 DE)*. Sur la base d'une analyse de la structure d'âge, ce projet a formulé des recommandations sur les besoins en matière de recrutement, l'adaptation des conditions de travail, la mise en place de l'apprentissage tout au long de la vie et sur des aménagements appropriés du temps de travail. L'un des principaux objectifs était une sensibilisation générale à l'évolution démographique et une attitude positive à l'égard des travailleurs plus âgés dans l'ensemble de la main-d'œuvre d'Unilever.

Promouvoir le mentorat

Les travailleurs plus âgés possèdent souvent une vaste expérience utile aux autres travailleurs de l'entreprise. Deux ans avant leur départ à la retraite, les travailleurs plus âgés chez *Pfeifer & Langen Polska (# 20 PL)* sont placés à côté des plus jeunes comme mentors.Cette proximité présente deux avantages : d'une part, ils peuvent éviter certains efforts physiques et, d'autre part, ils peuvent transmettre leurs compétences à leurs successeurs. Ce projet à été élaboré en coopération avec la direction et le syndicats NSZZ, qui vise à répandre cette pratique dans d'autres entreprises du secteur.

Partager vos réussites au sein du secteur

De nombreuses expériences et bonnes pratiques peuvent être partagées entre les entreprises dans l'intérêt de l'ensemble du secteur *En Belgique, l'institut sectoriel de formation pour l'industrie alimentaire* encourage les échanges de bonnes pratiques entre entreprises sur les moyens de gérer le vieillissement de la main-d'œuvre, tels que la rotation de postes ou les horaires de travail adaptés. Cet institut a créé un réseau et un site internet où les informations sont disponibles pour tous *(# 04 BE)*.

En Allemagne, les entreprises participant au projet *TiL (# 11 DE)* partagent des informations au sein du secteur sur l'expérience pratique acquise dans l'élaboration de solutions innovantes et exemplaires pour des conditions de travail saines et l'emploi des travailleurs plus âgés.

> *« Ce système de mentorat aide les travailleurs plus âgés à se sentir nécessaires et motivés jusqu'à leur fin de carrière. Parallèlement, il empêche que l'entreprise perde des compétences précieuses. »*
>
> DÉLÉGUÉ SYNDICAL ET REPRÉSENTANT SYNDICAL NSZZ, PFEIFER & LANGEN POLSKA (# 20 PL)

ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

Ouvrir la culture d'entreprise à l'âge : *Afin de lutter contre l'absentéisme et le manque de motivation, évaluez votre équilibre démographique et associez les travailleurs et leurs représentants à la recherche de solutions. Changer la culture d'entreprise implique pouvoir compter sur tout le monde. Assurez-vous que les cadres hiérarchiques respectent et encouragent la politique relative au vieillissement - ils assurent la liaison entre les travailleurs et la haute direction.*

Promouvoir le mentorat : *le mentorat est utilisé dans de nombreuses entreprises afin de garantir le transfert des connaissances des travailleurs plus âgés. Parallèlement, ces travailleurs bénéficient de la reconnaissance spéciale de leur rôle dans l'entreprise et peuvent être affectés à des tâches moins stressantes.*

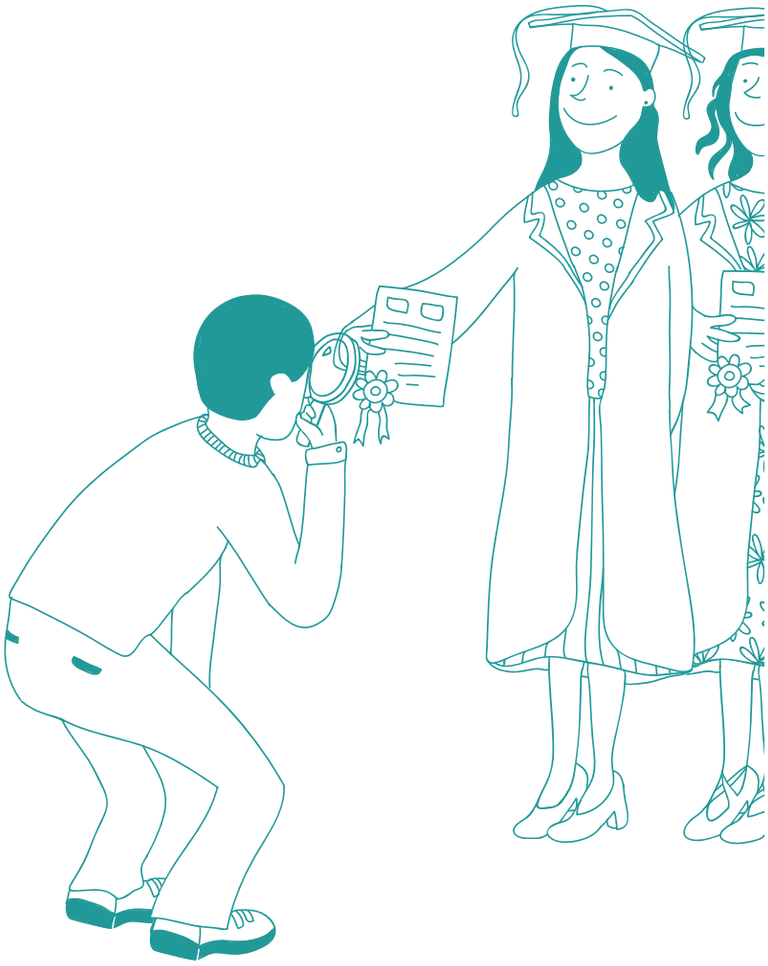
Partager vos réussites au sein du secteur : *Partagez votre expérience et vos meilleures pratiques tout en bénéficiant de celles des autres. Cela renforcera l'ensemble du secteur vis-à-vis de la chaîne d'approvisionnement et du marché du travail.*

BONNES PRATIQUES ET OUTILS

3
AMÉLIORER L'IMAGE DU SECTEUR

Les entreprises et les partenaires sociaux du secteur alimentaire au niveau de l'entreprise et à l'échelle sectorielle et européenne ont reconnu la nécessité d'investir dans des activités contribuant à améliorer l'image du secteur. Les campagnes en faveur d'une image du secteur attrayante peuvent porter sur différents sujets et s'appuyer sur des approches et moyens de communication différents. Une tâche importante consiste à démonter les idées fausses sur ce à quoi ressemble le travail dans le secteur et les possibilités de carrière qu'offre celui-ci. Les campagnes visant à diffuser les bonnes pratiques en rapport avec les conditions de travail attrayantes s'inscrivent dans cette perspective.

3.1
DIMENSION HORIZONTALE



Les 28 exemples de bonnes pratiques présentés dans cette boîte à outils ont un dénominateur commun intéressant. En dépit d'un large éventail d'approches, de parties prenantes et de domaines couverts, tous contribuent à améliorer l'image du secteur alimentaire. Il importe par conséquent de se rendre compte de la dimension horizontale reliant les initiatives des deux domaines prioritaires « attirer de nouveaux talents » et «gérer une main-d'œuvre vieillissante » à l'objectif général d'« améliorer l'image du secteur ».

En ce sens, le fait que l'ensemble des activités soient réalisées par les parties prenantes à l'échelle nationale, sectorielle et au niveau de l'entreprise représente un avantage supplémentaire. Un secteur ou une entreprise ayant recours à des approches innovantes du recrutement, à des politiques de gestion de l'âge bien définies et offrant des conditions de travail attrayantes pour tous les groupes d'âge attirera certainement l'attention de travailleurs potentiels.

Promouvoir l'image du secteur au moyen de concepts de recrutement innovants

L'un des éléments centraux des activités de recrutement des entreprises ou des partenaires sociaux est d'offrir aux candidats potentiels une image positive de l'entreprise et du secteur. Plusieurs exemples de bonnes pratiques présentés aux chapitres 1 et 2 comportent des outils de recrutement innovants afin d'attirer de nouveaux talents. *Un avant goût de la réussite: Un avenir dans l'alimentation (# 26 UK)* au Royaume-Uni et *FEED en Norvège (# 18 NO)* sont deux projets qui mettent en relief les perspectives d'une carrière dans le secteur alimentaire.

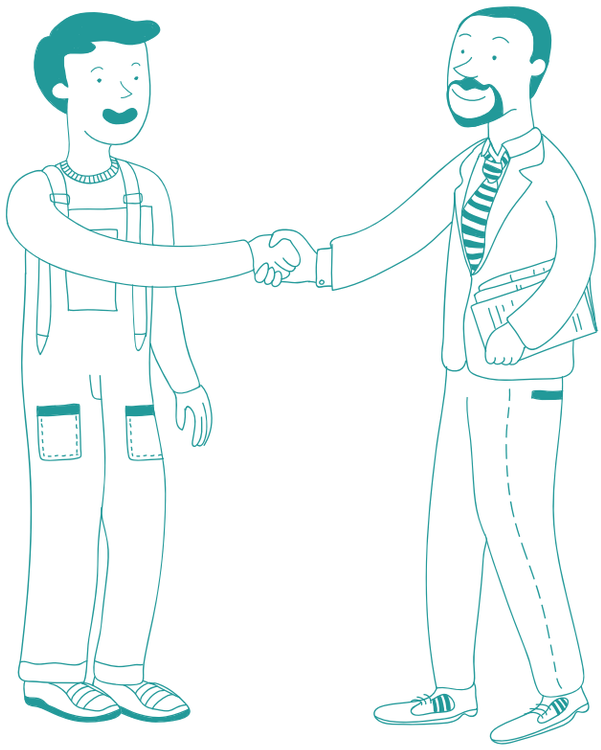
Lancer des campagnes d'image sur les médias sociaux

Les campagnes d'image doivent utiliser des réseaux permettant de s'adresser directement à un groupe cible. Parmi les instruments utiles figurent l'image de marque de l'employeur ou les ambassadeurs de l'entreprise, choisis parmi les travailleurs, comme cela a été fait avec succès chez *Mars en Pologne (# 21 PL)*. En Suède, différents médias sociaux sont utilisés par le *Teknikcollege (# 25 SE)* afin d'établir directement le contact avec les jeunes et de renforcer l'attrait de l'enseignement axé sur la technologie.

Faites du bien et faites-le savoir

Un endroit où il fait bon travailler a énormément à offrir aux nouveaux et aux anciens employés. Les perspectives de carrière intéressantes, le développement des ressources humaines ou les aménagements du temps de travail permettant aux travailleurs de trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée sont autant de facteurs contribuant à améliorer l'image du secteur. Il en va de même des initiatives visant à gérer une main-d'œuvre vieillissante. Les entreprises et les partenaires sociaux qui investissent dans un environnement de travail respectueux des différentes catégories d'âge ont l'objectif commun d'améliorer l'image du secteur. Les exemples de bonnes pratiques comportant la communication et le partage systématique de connaissances comme partie intégrante des projets sont : *Échange de bonnes pratiques et réseau d'apprentissage en Belgique (# 04 BE), TiL en Allemagne (# 11 DE) et Mars en Pologne (# 21 PL).*

3.2
ENCOURAGER LE DIALOGUE SOCIAL POUR UNE CAMPAGNE D'IMAGE



La plupart des 28 exemples présentés dans cette boîte à outils sont des initiatives menées conjointement par les partenaires sociaux qui se sont avérées efficaces, innovantes et fructueuses. Au niveau de l'entreprise et à l'échelle sectorielle, une campagne d'image à laquelle sont associés les partenaires sociaux sera perçue comme authentique et crédible.

Dans une approche ascendante, l'expérience positive acquise au sein de l'entreprise peut représenter une contribution importante à la négociation collective sectorielle et peut même toucher un plus large public.

ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

La dimension horizontale relie les 28 exemples de bonnes pratiques à une meilleure image de l'industrie alimentaire : *Les initiatives portant sur les moyens d'attirer de nouveaux talents et de gérer une main-d'œuvre vieillissante contribuent à une image positive du secteur.*

Faites du bien et faites-le savoir: *Les travailleurs de tous les groupes d'âge sont les meilleurs ambassadeurs pour diffuser des informations sur leur environnement de travail.*

Encourager et utiliser le dialogue social pour une campagne d'image : *La plupart des exemples de bonnes pratiques sont des approches conjointes des partenaires sociaux débouchant sur des solutions efficaces et des résultats positifs. Avec la participation active des partenaires sociaux, une image de campagne sera plus authentique.*

CONCLUSION

« 28 BONNES PRATIQUES : UN APERÇU IMPRESSIONNANT ET DE NOMBREUSES IDÉES AUXQUELLES PENSER »

Les 28 bonnes pratiques constituant cette boîte à outils reflètent la richesse et la diversité des pratiques, expériences et approches utilisées dans l'industrie alimentaire européenne. S'il n'existe pas de panacée pour attirer de nouveaux talents, gérer une main-d'œuvre vieillissante ou contribuer à une image positive de l'industrie alimentaire, ces 28 exemples innovants de bonnes pratiques, fondés sur une approche individuelle, se sont avérés efficaces. S'ils diffèrent en termes de domaines couverts, de niveau de mise en œuvre, de parties prenantes et de financement, au bout du compte ils débouchent tous sur la même conclusion : Beaucoup de choses peuvent être faites pour relever les défis auxquels fait face actuellement l'industrie alimentaire.

Une synthèse des principaux enseignements et recommandations de chaque chapitre met en évidence les aspects suivants:

- **LA VALEUR AJOUTÉE DU DIALOGUE SOCIAL:**
la plupart des exemples de bonnes pratiques présentés dans cette boîte à outils sont des approches conjointes des partenaires sociaux débouchant sur des solutions efficaces et des résultats positifs. Les organes et les fonds bipartites sont particulièrement utiles. Les partenaires sociaux devraient par conséquent étudier les possibilités de créer des conditions de travail attrayantes, avantageuses pour les entreprises, les salariés et le secteur alimentaire.

- **AGIR À UN STADE PRÉCOCE:**
les partenaires sociaux ne se sont pas contentés de réagir aux décisions des pouvoirs publics, mais ont décidé de relever les défis eux-mêmes. Conscients des réalités sur le lieu de travail, ils sont indubitablement les mieux placés pour résoudre les problèmes et anticiper les changements.

- **ANTICIPER LES CHANGEMENTS:**
le secteur est en évolution constante. Le développement de l'automatisation et de la numérisation impliquent d'anticiper les profils d'emploi et les besoins en matière de compétences. La numérisation exige un enseignement et une formation spécifiques en informatique.

- **NOUER DES PARTENARIATS:**
en fonction de votre situation géographique, établir des partenariats avec des prestataires d'enseignement tels que les universités, les écoles, d'autres entreprises ou l'agence locale pour l'emploi peut contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies de recrutement innovantes et efficaces.

- **APPRENDRE LES UNS DES AUTRES – INVESTIR DANS LE TRAVAIL EN RÉSEAU ET LE PARTAGE DES CONNAISSANCES:**
partagez vos réussites au sein du secteur et bénéficiez de l'expérience des autres. Faites du bien et faites-le savoir. Utilisez des travailleurs de tous les groupes d'âge comme « ambassadeurs » pour diffuser des informations sur leur environnement de travail.

- **UTILISER UNE APPROCHE PARTICIPATIVE ET LA TRANSPARENCE:**
dans les projets pilotes au sein de l'entreprise. Associez toutes les parties prenantes à l'élaboration de nouvelles politiques de RH pour une meilleure acceptation et une perception positive. Placer les travailleurs au centre du processus d'innovation l'enrichira et le légitimera.

- **LANCER DES CAMPAGNES ET BÉNÉFICIER DE L'ATTENTION DES MÉDIAS SOCIAUX:**
de nouvelles formes de communication doivent être utilisées afin de toucher les différents groupes cibles. Développez et utilisez activement l'image de marque de l'employeur au sein de l'entreprise, car les travailleurs fortement motivés sont les meilleurs promoteurs d'une entreprise.

- **POSITIONNER VOTRE ENTREPRISE COMME UN ENDROIT OÙ IL FAIT BON TRAVAILLER:**
comme entreprise, offrez des conditions de travail intéressantes afin d'attirer, de conserver et de motiver les travailleurs de toutes les catégories d'âge. Offrez des possibilités de formation et de développement des compétences à l'ensemble des salariés, des avantages, des programmes de conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée, et encouragez les initiatives en faveur du leadership des femmes.

- **INVESTIR DANS DES FORMATIONS RÉGULIÈRES DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ:**
pour les nouveaux employés et l'ensemble des salariés en général. Les programmes de prévention peuvent influer positivement sur l'image d'un entreprise, faciliter le recrutement et limiter autant que possible les maladies

de longue durée ou l'absentéisme récurrent. Quelques ajustements sur le lieu de travail suffisent pour exercer des effets à long terme.

- **INVESTIR DANS DES NORMES DE QUALITÉ POUR L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION:**

établissez des normes de qualité ou une certification pour les prestataires d'enseignement et les formations. Les normes de qualité contribueront à une meilleure perception de la formation et des perspectives de carrière offertes par le secteur.

- **ADAPTER LES POLITIQUES DE RH AUX NOUVELLES RÉALITÉS:**

étant donné les changements que connaissent le secteur et les travailleurs, de nouvelles formes d'organisation du travail sont nécessaires pour mieux répondre aux attentes des travailleurs et de la direction.

S'il n'existe pas de stratégie universelle, chaque entreprise ou partie prenante de l'industrie alimentaire peut retenir les critères les plus pertinents en fonction de la situation. Les enseignements et recommandations dont cette boîte à outils dresse la liste offrent des idées importantes pour améliorer le recrutement de nouveaux talents et mieux gérer une main-d'œuvre vieillissante, tout en incitant les partenaires sociaux du secteur à mettre en route leurs propres projets.

Rassembler les exemples de bonnes pratiques – une tâche pour les partenaires sociaux européens de l'industrie alimentaire

Cette boîte à outils vise à donner aux membres de l'EFFAT et de FoodDrinkEurope à l'échelle nationale et sectorielle des idées quant aux moyens de traiter ces questions à un stade précoce. Apprendre les uns des autres et partager des expériences positives est essentiel pour l'avenir de l'industrie alimentaire et le rôle que les partenaires sociaux européens se proposent de jouer.

Il convient de souligner que la collecte des exemples de bonnes pratiques à l'échelle nationale, sectorielle ou au niveau de l'entreprise est un processus continu et une tâche importante des partenaires sociaux européens. Les 28 exemples de bonnes pratiques présentés dans cette boîte à outils se trouvent dans la « Base de données: Bonnes pratiques dans l'industrie alimentaire européenne », bientôt disponible sur les sites internet de l'EFFAT et de FoodDrinkEurope. Les parties intéressées peuvent appliquer les critères de sélection suivants: domaine prioritaire de l'initiative, défis relevés, pays européen, parties prenantes, type d'initiative et niveau de mise en œuvre.

Cette base de données doit toutefois être enrichie et régulièrement actualisée afin de rester un outil vivant. Ces 28 exemples de bonnes pratiques ne sont que le point de départ - les « fondations ». Il existe à l'évidence d'autres exemples intéressants et extrêmement utiles de bonnes pratiques dans l'industrie alimentaire qui n'ont pas encore attiré l'attention d'un plus large public. Ceux-ci doivent être rassemblés et partagés au sein du secteur. Le comité de dialogue social sectoriel de l'industrie alimentaire s'efforcera de recueillir d'autres initiatives et d'observer toute nouvelle évolution.

ANNEXE
28 FICHES DE PROFIL D'EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

LISTE DES 28 EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

# 01 AT	*Nouveau programme d'apprentissage « Technicien alimentaire » en Autriche*
# 02 BE	*Introduction de jours de congés payés supplémentaires pour les travailleurs plus âgés dans l'industrie alimentaire en Belgique*
# 03 BE	*Contrat d'apprentissage industriel en Belgique*
# 04 BE	*Échange de bonnes pratiques et réseau d'apprentissage en Belgique*
# 05 DE	*Régime de pension d'entreprise chez Unilever*
# 06 DK	*Programme de formation et de mise à niveau des compétences chez Arla Foods au Danemark*
# 07 DK	*Mise à niveau et développement des compétences des ouvriers chez Bisca*
# 08 DK	*Participation active des salariés aux activités innovantes chez Easyfood*
# 09 FI	*Un avant-goût des professions dans l'industrie alimentaire en Finlande*
# 10 FR	*Contrat de filière alimentaire : promouvoir le dialogue social et le qualité de l'emploi*
# 11 DE	*TIL - Transfert de solutions de RH innovantes dans l'industrie alimentaire*
# 12 DE	*Projet « SPILL » - Apprentissage tout au long de la vie en Allemagne*
# 13 DE	*Programme de leadership des femmes chez Coca-Cola AG en Allemagne*
# 14 UE	*Initiative de Nestlé pour l'emploi des jeunes*
# 15 DE	*Environnement de travail favorable à la famille chez Danone GmbH en Allemagne*
# 16 DE	*Équilibre entre vie professionnelle et vie privée et reconnaissance du travail bénévole chez Dr. August Oetker*
# 17 IT	*Nestlé – Programme de mentorat inverse en Italie*
# 18 NO	*FEED: améliorer le recrutement des jeunes dans le secteur alimentaire en Norvège*
# 19 DE	*Projet démographique chez Unilever en Allemagne*
# 20 PL	*« Programme de mentorat » chez Pfeifer & Langen Polska*
# 21 PL	*Initiatives de recrutement afin d'attirer les jeunes chez Mars Polska*
# 22 UK	*Recrutement proactif des jeunes chez New England Seafood au Royaume-Uni*
# 23 RO	*Mise en œuvre de la directive relative à la santé et à la sécurité au travail dans l'industrie alimen taire en Roumanie*
# 24 FR	*Pass'IFRIA - une approche individualisée de la formation dans l'industrie alimentaire en France*
# 25 SE	*Teknikcollege en Suède : réseau de centres de compétences pour des normes de qualité dans la formation*
# 26 UK	*Un avant goût de la réussite: un avenir dans l'alimentation au Royaume-Uni*
# 27 UK	*Recrutement de jeunes talents chez Mondeléz International au Royaume-Uni*
# 28 FI	*Initiative de gestion de l'âge chez Nordic Sugar en Finlande*

01 AT

NOUVEAU PROGRAMME D'APPRENTISSAGE « TECHNICIEN ALIMENTAIRE» EN AUTRICHE

PRIORITÉ: NOUVEAUX TALENTS

INITIATIVE DE RECRUTEMENT INNOVANTE

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Le principal promoteur du nouveau système d'apprentissage pour « techniciens alimentaires » a été l'organisation d'employeurs autrichienne « Fachverband der Lebensmittelindustrie », qui est à l'origine de l'initiative et a mis en place le programme de formation en coopération étroite avec le syndicat Pro-Ge en 2008. L'apprentissage pour les techniciens alimentaires dure trois ans et demi.
Les partenaires sociaux participent activement à l'ensemble des comités au sein de l'établissement de formation professionnelle et veillent au respect des normes de qualité lors de la phase de formation en entreprise. Les partenaires sociaux ont fixé la rémunération mensuelle des apprentis à un niveau relativement élevé (1 397 au cours de leur xe année, 1 555 € la quatrième année s'ils sont âgé de plus de 18 ans) pour l'industrie alimentaire afin d'attirer des travailleurs « plus âgés » ou des personnes hautement qualifiées. La participation à de nombreuses activités est prévue afin de mieux faire connaître ce nouveau système d'apprentissage du public et du groupe cible par l'intermédiaire des médias, des réseaux des partenaires sociaux, de l'agence pour l'emploi, des salons de l'emploi, et dans le cadre de la coopération avec les écoles.

Objectif
Concept du système d'apprentissage

- Répondre à l'évolution des besoins et des exigences de l'industrie alimentaire et du marché du travail;
- Rendre l'industrie alimentaire attrayante pour les jeunes;
- Offrir une formation de haute qualité et de bonnes possibilités de carrière grâce à des compétences qui répondent aux futurs besoins;
- Mettre l'accent sur le recrutement des femmes - afin de renforcer l'attrait de l'industrie alimentaire auprès des femmes;
- Cibler les travailleurs hautement qualifiés étant donné le niveau relativement élevé de la rémunération de l'apprentissage.

Résultat et réalisations
119 personnes ont déjà réussi leur apprentissage de trois ans et demi; le taux de participation des femmes s'élève à 50 % dans les classes actuelles (en juillet 2015). Tous ont trouvé un emploi permanent à l'issue de leur apprentissage. Les entreprises participantes sont ELIX AUSTRIA GmbH, Agrana Stärke GmbH, NÖM AG, Haribo Lakritzen GmbH, Grünewald Fruchtsaft GmbH (et bien d'autres).

Coûts
Les entreprises payent le salaire des apprentis ; les établissements de formation professionnelle sont financés par des fonds publics.

Secteur, sous-secteur	Secteur alimentaire	Lancement de l'initiative	2008, en cours
Type d'initiative	Initiative conjointe des partenaires sociaux	Niveau de mise en œuvre	Sectoriel et national
Pays	Autriche	Références	www.dielebensmittel.at
Partenaires concernés	Syndicat Pro-Ge & Fachverband Lebensmittel Österreich		

02 BE

INTRODUCTION DE JOURS DE CONGÉS PAYÉS SUPPLÉMENTAIRES POUR LES TRAVAILLEURS PLUS ÂGÉS DANS L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE EN BELGIQUE

PRIORITÉ: MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE

CONDITIONS DE TRAVAIL RESPECTUEUSES DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Objectif
Le gouvernement belge précédent a modifié les conditions de la retraite anticipée. De nombreux travailleurs proches de l'âge de la retraite sont obligés de travailler plus longtemps que prévu. Le gouvernement actuel a adopté des conditions encore plus strictes et relevé l'âge de la retraite de 65 à 67 ans.
Les partenaires sociaux ont par conséquent décidé d'offrir de meilleures conditions aux travailleurs plus âgés. L'objectif est à la fois préventif et compensatoire. Récemment, les partenaires sociaux ont renégocié les conditions d'octroi de jours de congé supplémentaires.

Résultat et réalisations
L'ensemble des partenaires sociaux du secteur, y compris Fevia pour les employeurs et ABVV-FGTB, ACLVB et ACV-CSC pour les travailleurs, ont convenu en 2013 (et renouvelé leur convention en juin 2015) de jours de congé supplémentaires pour les travailleurs plus âgés, afin que les années de travail supplémentaires soient moins pénibles.

- Les travailleurs âgés de 56 ou 57 ans reçoivent 3 jours de congé supplémentaires.
- Les travailleurs âgés de 58 ou 59 ans reçoivent 6 jours de congé.
- Les travailleurs âgés de 60 ans ou plus reçoivent 9 jours de congé.

Ces jours de congé supplémentaires sont des congés payés.
Bien que des données officielles ne soient pas disponibles, dans la pratique les travailleurs demandent ces jours de congé supplémentaires et expriment leur satisfaction. Des mesures complémentaires seraient toutefois accueillies favorablement. Ces mesures devraient porter sur la prévention des risques dans le domaine de la santé et de la sécurité : les partenaires sociaux sectoriels s'accordent à axer conjointement leur dialogue sur la qualité de l'emploi. À cette fin, ils cherchent à mettre en évidence des enjeux tels que le temps de travail et l'organisation du travail ainsi que l'incidence des températures élevées et basses sur la santé. Ils formuleront des recommandations sur la base d'un « ergoscan » (examen ergonomique) et viseront à créer une boîte à outils pour l'inclusion des travailleurs souffrant de maladies de longue durée et de problèmes graves de santé

Enfin, les partenaires sociaux interprofessionnels ont conclu une convention collective (convention 104 du 27 juin 2012) qui invite les employeurs au niveau de l'entreprise à adopter des plans d'actions et une série de mesures, en consultation avec les travailleurs ou leurs représentants, afin d'améliorer l'environnement de travail des salariés plus âgés, y compris leur réaffectation au sein de l'entreprise. Cependant, la mise en œuvre de cette convention est en pratique difficile, et la convention 104 ne prévoit pas de sanctions.

Coûts: les jours de congé supplémentaires sont payés par les employeurs.

Secteur, sous-secteur	Industrie alimentaire	Lancement de l'initiative	2014
Type d'initiative	Initiative conjointe des partenaires sociaux	Niveau de mise en œuvre	Sectoriel
Pays	Belgique		
Partenaires concernés	Organisations syndicales et patronales		
Références	www.csc-alimentation-service.csc-en-ligne.be/csc-alimentation-services/apropos/Services/services.html		

03 BE
CONTRAT D'APPRENTISSAGE INDUSTRIEL EN BELGIQUE

PRIORITÉ: NOUVEAUX TALENTS

INITIATIVE DE RECRUTEMENT INNOVANTE

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Plusieurs secteurs d'activité en Belgique disposent déjà d'un système pour les demandeurs d'emploi de 15 à 25 ans qui combine l'apprentissage et le travail.
C'est le cas de l'industrie alimentaire.
Ce programme est géré conjointement par les organisations syndicales et patronales: elles ont constitué un « comité de l'apprentissage » qui établit les priorités de l'apprentissage et de l'emploi, en coopération avec des écoles professionnelles/techniques.

Ce sont les partenaires sociaux qui délivrent l'homologation aux entreprises désireuses d'engager des apprentis.

Le programme permet aux personnes d'apprendre en cours d'emploi pendant un ou deux ans. Les apprentis vont à l'école deux jours par semaine et travaillent dans une entreprise trois jours par semaine. Ils touchent un salaire pour les jours où ils travaillent. Ce salaire s'élève à 50 % du salaire horaire minimum, auquel s'ajoutent des primes et/ou des incitations afin de promouvoir la motivation et la présence au travail.

Objectif
La valeur ajoutée des systèmes repose sur:

- La garantie pour les étudiants de se voir offrir un lieu de travail pendant les années de formation;
- Un salaire décent;
- Le fait que les étudiants sont formés à des emplois demandés dans le secteur;
- L'enseignement offert aux jeunes qui éprouvent des difficultés dans le système scolaire traditionnel.

Résultat et réalisations
Le programme débouche sur des emplois pour les jeunes dans l'industrie alimentaire.
On estime qu'entre 150 et 200 jeunes travailleurs ont bénéficié du système dans le secteur alimentaire. D'autres formes d'apprentissage existent, mais les jeunes sont moins protégés contre les conditions de travail indécentes.

Secteur, sous-secteur	Industrie alimentaire	Lancement de l'initiative	En cours
Type d'initiative	Initiative conjointe des partenaires sociaux	Niveau de mise en œuvre	Sectoriel
Pays	Belgique		
Partenaires concernés	Organisations syndicales et patronales		
Références	www.csc-alimentation-service.csc-en-ligne.be/csc-alimentation-services/apropos/Services/services.html		

04 BE

ÉCHANGE DE BONNES PRATIQUES ET RÉSEAU D'APPRENTISSAGE EN BELGIQUE

PRIORITÉ: MAIN D'ŒUVRE VIEILLISSANTE

CONDITIONS DE TRAVAIL RESPECTUEUSES DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE

SENSIBILISATION AUX DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

L'institut de formation professionnelle (IFP), l'institut de formation de l'industrie alimentaire (géré conjointement par les partenaires sociaux sectoriels), a créé un réseau d'apprentissage rassemblant les acteurs sociaux et les entreprises participant à la formation des travailleurs.

Objectif
L'objectif est d'échanger les bonnes pratiques et d'examiner des mesures qui peuvent contribuer à la gestion d'une main-d'œuvre vieillissante (rotation de postes, horaires de travail, etc,).

Résultat et réalisations
À la suite de cette initiative, un site internet sera créé et présentera des exemples de bonnes pratiques qui peuvent aider les entreprises et les représentants des travailleurs intéressés par la mise en œuvre de ces mesures dans leur entreprise.

L'un des premiers résultats concrets de ce réseau est que les entreprises peuvent bénéficier d'un examen gratuit de l'ergonomie de leurs installations. Une entreprise spécialisée examine l'équipement et établit un rapport formulant des recommandations pour améliorer l'ergonomie du matériel.

Secteur, sous-secteur	Secteur alimentaire	Lancement de l'initiative	En cours
Type d'initiative	Initiative conjointe des partenaires sociaux	Niveau de mise en œuvre	Sectoriel
Pays	Belgique		
Partenaires concernés	Organisations syndicales et patronales		
Références	www.ipv-ifp.be		

05 DE

RÉGIME DE PENSION D'ENTREPRISE CHEZ UNILEVER EN ALLEMAGNE

PRIORITÉ: MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE

CONDITIONS DE TRAVAIL RESPECTUEUSES DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Le régime complémentaire de pension d'entreprise d'Unilever (UZR) a été mis en place à l'initiative du comité d'entreprise d'Unilever (Konzernbetriebsrat - comité d'entreprise du groupe) dans le cadre d'un projet démographique. Dans une approche conjointe des partenaires sociaux, la direction et le comité d'entreprise d'Unilever ont convenu de créer l'UZR comme mesure visant à assurer une transition flexible entre la vie professionnelle et la retraite. Un accord a été conclu par la direction et le comité d'entreprise. L'UZR est une mesure qui complète les régimes de pension légaux et fixés par convention collective.

Objectif

L'UZR est fondamentalement un contrat d'épargne offert par Unilever.

- Ce régime donne aux salariés la possibilité d'effectuer des versements périodiques ou uniques sur leur salaire, les heures supplémentaires, les primes ou les indemni tés de licenciement. Étant donné que les paiements sont exonérés d'impôts et decotisations sociales et représentent par conséquent une réduction des coûts pour l'employeur, l'entreprise ajoute un complément de 13 % du montant des paiements (le montant que l'entreprise verserait normalement en impôts et en cotisations sociales).
- Cette épargne bénéficie d'un taux d'intérêt plus élevé que celui du marché au moment de la création du contrat d'épargne individuel.
- Les remboursements de l'UZR sont très flexibles : paiement unique, rente à terme fixe ou viagère. Des combinaisons sont également possibles.
- Les salariés ont la possibilité de choisir le moment de leur vie professionnelle auquel ils souhaitent réduire leur temps de travail ou cesser de travailler. Il s'agit d'un moyen de compenser la réduction du montant de la pension légale, qui s'applique aux personnes qui choisissent de mettre fin à leur activité professionnelle ou de réduire leur temps de travail avant l'âge de 65 ans.

Résultat et réalisations

Exemples de l'utilité de l'UZR pour des transitions flexibles entre la vie professionnelle et la retraite:

A) Un salarié commençant à effectuer des paiements en 2012 et atteignant l'âge de 60 ans en 2025 pourrait réduire son temps de travail, entraînant une perte de salaire de 500€. Cette perte de salaire pourrait être compensée par une rente de 500€ par mois pendant cinq ans provenant de l'UZR.

B) Un salarié souhaite prendre sa retraite à l'âge de 61 ans et peut percevoir une rente de 950€ par moins pendant deux ans. Une rente viagère de 100€ compense en outre une partie de la réduction du montant de la pension qui s'applique parce que le salarié à cessé de travailler à l'âge de 63 ans et non pas 65.

Coûts: Le coût du complément apporté par l'employeur est financé par le montant économisé sur les cotisations sociales.

Secteur, sous-secteur	Secteur alimentaire	Lancement de l'initiative	2012, en cours
Type d'initiative	Initiative du comité d'entreprise	Niveau de mise en œuvre	Entreprise
Pays	Allemagne, Autriche, Suisse		
Partenaires concernés	Comité d'entreprise du groupe, direction des RH		
Références	www.altersvorsorge-unilever.de/media/12456/one_pager_uzr.pdf www.altersvorsorge-unilever.de/zusatzversorgung/unilever-zusatz-rente/ www.bund-verlag.de/zeitschriften/arbeitsrecht-im-betrieb/deutscher-betriebsraete-preis/archiv/preis-2013/dokumentation-der-projekte/beschaeftigungssicherung/Zusatzmaterialien/72_Unilever_BV_Personalstrukturen.pdf		

06 DK

PROGRAMME DE FORMATION ET DE MISE À NIVEAU DES COMPÉTENCES CHEZ ARLA FOODS AU DANEMARK

PRIORITÉS: NOUVEAUX TALENTS, MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE

CONDITIONS DE TRAVAIL ATTRAYANTES

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Arla Foods (entreprise laitière, 19 600 salariés) a mis en route un vaste programme de formation et de mise à niveau des compétences en 2009. Cette initiative remonte à l'accord conclu entre les partenaires sociaux du secteur laitier au Danemark afin de mettre à niveau les compétences des travailleurs du secteur au cours des années suivantes.

Objectif : Apprentissage tout au long de la vie chez Arla Foods
L'objectif général est de former les travailleurs non qualifiés à des postes de travailleurs qualifiés et ces derniers à des postes de techniciens. Afin de répondre aux demandes croissantes et complexes de la production et de la distribution et d'offrir aux travailleurs des qualifications, qui peuvent être utilisées dans d'autres entreprises, cette initiative est mise en œuvre en trois étapes:

- Étapes 1 et 2 : Cours de formation professionnelle en danois et en calcul (2009-2013). La phase 1 est axée sur le dépistage de la dyslexie parmi les travailleurs. Environ 3 500 travailleurs ont subi un examen visant à détecter une dyslexie et à évaluer leurs capacités de lecture, d'écriture et de calcul. Environ 80% du groupe cible a participé aux activités de formation.
- Étape 2 : Évaluation individuelle des compétences (2012-2015) : afin de relever les disparités entre e niveau de qualification actuel et le niveau de certification officiel de l'EFP (niveaux 3-4 du CEC). Les étapes 1 et 2 sont obligatoires et sont une condition préalable pour passer au niveau suivant (étape 3). Si un travailleur refuse la formation en danois et en calcul, il ne peut pas suivre d'autre formation ou cours de formation professionnelle offert par Arla.
- Étape 3 : Activités de formation spécifiques (à partir de 2016)
  Offertes en modules, dans le cadre d'un processus de développement continu: développement des qualifications techniques (ex.: emballage, logistique), informatique et langues, développement personnel (ex.: gestion des conflits ou collaboration avec d'autres personnes au sein de l'entreprise)

Résultat et réalisations
Les informations intermédiaires sur le programme de développement des compétences sont très positives. Au départ du Danemark, il est prévu de poursuivre le programme de mise à niveau des compétences en Suède et au Royaume-Uni. Une évaluation détaillée sera fournie au terme du programme.

Coûts
Ce programme est financé par le fonds de formation du secteur laitier au Danemark (dans le cadre de la convention collective) et des fonds publics pour la formation des adultes.

Secteur, sous-secteur	Secteur laitier	Lancement de l'initiative	2013, en cours
Type d'initiative	Initiative conjointe des partenaires sociaux / Initiative de l'entreprise	Niveau de mise en œuvre	Sectoriel
Pays	Danemark	Références	www.arla.dk
Partenaires concernés	Syndicat des travailleurs de l'alimentation NNF, Danemark / Arla Foods		

07 DK

MISE À NIVEAU ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES OUVRIERS CHEZ BISCA AU DANEMARK

PRIORITÉS: NOUVEAUX TALENTS, MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

L'entreprise danoise Bisca fabrique des biscuits et des gâteaux et compte environ 460 salariés. Bisca est située dans une région n'offrant que peu d'emplois de substitution. La main-d'œuvre de l'entreprise comprend des travailleurs peu qualifiés et non qualifiés.
Au début 2015, l'entreprise a mis en place un programme de formation et de mise à niveau des compétences dans le but de former l'ensemble des travailleurs non qualifiés à des emplois qualifiés. Ce programme est une initiative conjointe du comité local de coopération à laquelle participent les travailleurs et la direction.

Objectif
Création d'emplois attrayants et formation des travailleurs non qualifiés à des emplois qualifiés Concept du programme de formation et de mise à niveau des compétences :

- Ce programme est mis en œuvre en coopération avec l'établissement de formation local CELF (Centre de formation professionnelle Lolland Falster) et comporte une phase de formation en cours d'emploi et et une phase d'enseignement en milieu scolaire.
- Tous les ouvriers de Bisca participent actuellement au programme de formation. L'objectif est de former les travailleurs à l'utilisation de plus d'une machine.
- Dans un délai de deux ans, l'ensemble de la main-d'œuvre (environ 170 ouvriers) aura bénéficié de quatre semaines de formation en milieu scolaire combinées avec une formation en cours d'emploi.
- Au cours de la phase de formation scolaire, les travailleurs sont remplacés par d'autres travailleurs dans le cadre d'un projet de rotation.

Résultat et réalisations
Formation de 15 ouvriers non qualifiés à des emplois qualifiés. Ces 15 personnes ont déjà achevé leur formation formelle (en août 2015).

Coûts
La commune couvre les charges salariales pour le remplacement des travailleurs dans le projet de rotation.
Au Danemark, l'enseignement et les établissements de formation professionnelle sont financés par des fonds publics.

Secteur, sous-secteur	Boulangerie-pâtisserie	Mise en place de l'initiative	Janvier 2015, en cours
Type d'initiative	Initiative conjointe des partenaires sociaux	Niveau de mise en œuvre	Sectoriel
Pays	Danemark		
Partenaires concernés	Bisca A/S - CELF (Centre de formation professionnelle Lolland Falster)		
Références	www.celf.dk/english/Sider/default.aspx		

08 DK

PARTICIPATION ACTIVE DES SALARIÉS AUX ACTIVITÉS INNOVANTES CHEZ EASYFOOD AU DANEMARK

PRIORITÉS: NOUVEAUX TALENTS, IMAGE DU SECTEUR

CONDITIONS DE TRAVAIL ATTRAYANTES

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Easyfood, le producteur danois de plats précuisinés, est une petite et moyenne entreprise (PME) fondée en 2000, Selon l'entreprise, le niveau élevé d'innovation et la spécificité de sa gamme de produits revêtent un importance primordiale pour Easyfood. L'entreprise recrute des travailleurs provenant d'autres secteurs de l'alimentation. Étant donné son organisation du travail largement différente de celle des autres entreprises, Easyfood doit pouvoir offrir une formation spécifique.

Objectif
Formation des salariés et des nouveaux employés afin de répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise. En coopération avec un établissement de formation local, Easyfood a mis en route un programme dans trois domaines:

- « Easy Pilots »: Collecte de données relatives à la clientèle axées sur l'utilisateur. Les ouvriers collectent des données en se rendant personnellement auprès des clients. L'objectif est de déterminer le type de demandes des consommateurs à l'égard des produits d'Easyfood. Les travailleurs participant au « programme Easy Pilots » suivent une série de cours spécifiques dans un établissement de formation local. Les « easy pilots » sont organisés en groupes de travail de 10 personnes et réalisent cette tâche parallèlement à leur travail habituel à la production. Ce programme a pour objet d'offrir à tous les travailleurs des connaissances spécifiques relatives à l'utilisation et à la perception des produits par les clients.
- « Food Architects » – programme pour l'innovation dans l'alimentation: Une formation spécifique à l'innovation dans l'alimentation en coopération avec un établissement de formation local et au niveau universitaire.
  Ce programme crée une vision commune du sens et du rôle de l'innovation. L'objectif est d'associer autant de personnes que possible au processus d'innovation.
- Gestion du changement et valeurs générales : Easyfood compte sur les innovations de ses salariés pour le développement de produits et afin d'améliorer les méthodes de production. L'entreprise a créé une culture de travail qui permet à l'ensemble de ses travailleurs (y compris les ouvriers) de faire preuve d'innovation et de créativité.

Activités et formation spécifiques relatives aux valeurs del'entreprise et à la coopération.

Résultat et réalisations
Les ouvriers jouent un rôle nouveau et actif dans le processus d'innovation; la satisfaction professionnelle est plus élevée. Dix salariés travaillent activement comme « architectes de l'alimentation ».

Secteur, sous-secteur	Plats précuisinés	Lancement de l'initiative	En cours
Type d'initiative	Initiative de l'entreprise	Niveau de mise en œuvre	Entreprise
Pays	Danemark		
Partenaires concernés	Easyfood A/S		
Références	www.easyfood.dk		

09 FI

UN AVANT-GOÛT DES PROFESSIONS DANS L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE EN FINLANDE

PRIORITÉS: NOUVEAUX TALENTS

INITIATIVES DE RECRUTEMENT INNOVANTES

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Projet « Un avant-goût des métiers » dans l'industrie alimentaire. Campagne d'information destinée aux jeunes sur les différents types de professions et d'emplois dans l'industrie alimentaire. Des sites internet, des vidéos et des informations relatives aux formations ont été publiées. Les partenaires sociaux se rendent occasionnellement dans les écoles et les classes supérieures accompagnés de spécialistes de l'alimentation qui expliquent leurs fonctions et leurs conditions de travail.

- Première phase : 2013-2015 pour l'industrie alimentaire.
- Deuxième phase : 2015-2016 pour les industries agroalimentaires.

Objectifs

L'objectif est de soutenir l'entrée des jeunes à la recherche d'une formation professionnelle et d'un emploi dans l'industrie alimentaire.
Certains segments de l'industrie alimentaire peuvent bénéficier d'un plus grand soutien en fonction des besoins de main-d'œuvre et de compétences au cours du projet. Les différentes entreprises ne sont jamais mentionnées dans le projet parce que son objectif est de bénéficier à l'ensemble des entreprises du secteur.

Résultat et réalisations

- Davantage de demandeurs prioritaires de formation professionnelle à tous les niveaux de l'enseignement du secteur alimentaire.
- Davantage d'information et de matériel pour les enseignants. Les enseignants peuvent mieux aider les élèves et les étudiants à trouver un emploi. Avant de présenter une candidature formelle, ils peuvent évaluer leurs capacités via des tests courts et des questionnaires (logique, calcul).

Coûts

- Financement du ministère de l'Agriculture et de la Sylviculture (MMM).
- Financement et ressources fournis par cinq syndicats et une association d'employeurs.
- Coût total d'environ 126 000€ en deux ans, y compris 75 % à charge du MMM.

Les partenaires sont le syndicat des travailleurs de l'alimentation SEL, Trade Union Pro, Meijerialan Ammattilaiset MVL (spécialistes des produits laitiers), l'Association finlandaise des agronomes universitaires, le syndicat des producteurs agricoles et des propriétaires forestiers (MTK), Finfood - Service d'information finlandais sur les denrées alimentaires et fédération des associations finlandaises du secteur de l'industrie alimentaire, ETL (association d'employeurs).

Secteur, sous-secteur	Secteur alimentaire	Lancement de l'initiative	2012 – 2013
Type d'initiative	Initiative conjointe des partenaires sociaux / Pouvoirs publics	Niveau de mise en œuvre	National
Pays	Finlande		
Partenaires concernés	Ministère de l'Agriculture et de la Sylviculture, six partenaires sociaux		
Références	www.maistuvaammatti.fi		

10 FR

CONTRAT DE FILIÈRE ALIMENTAIRE : PROMOUVOIR LE DIALOGUE SOCIAL ET LES EMPLOIS DE QUALITÉ EN FRANCE

PRIORITÉ: NOUVEAUX TALENTS

CONDITIONS DE TRAVAIL ATTRAYANTES

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Le contrat de filière alimentaire a été conclu en juin 2013 entre plusieurs branches de la filière alimentaire, les syndicats et l'État (ministère et régions). Ce contrat sectoriel comporte une section relative à l'emploi.

Objectifs

- Consolider et créer des emplois, en particulier pour les jeunes.
- Mettre en place des parcours de carrière - Renforcer l'attrait du secteur et des emplois dans l'industrie alimentaire.
- Renforcer le dialogue social dans les territoires, les branches et les entreprises. Ce contrat a été suivi de plusieurs actions et accords:
- Conclusion d'un accord sur les contrats de génération multisectoriels comprenant la création de 3 000 emplois et le développement de l'apprentissage parmi les jeunes.
- Plan d'action sur la qualité de la vie professionnelle, qui reste à définir.
- Accroître le nombre de formations visant à la maîtrise des compétences élémen taires. Cet objectif s'inscrit dans le cadre de la mise en place des parcours de carrière.

Il est cependant trop tôt pour réaliser une évaluation. Faute de savoir s'il s'agit d'une bonne pratique, ce sont au moins de bonnes intentions et l'expression d'une volonté d'avancer sur ces questions.

Secteur, sous-secteur	Secteur alimentaire	Lancement de l'initiative	Juin 2013
Type d'initiative	Initiative conjointe des partenaires sociaux	Niveau de mise en œuvre	Entreprise
Pays	France		
Partenaires concernés	Ministère de l'Agriculture et partenaires sociaux sectoriels		
Références	www.ania.net/affaires-sociales/pacte-de-responsabilite-les-engagements-de-la-filiere		

11 DE

TIL - TRANSFERT DE SOLUTIONS DE RH INNOVANTES DANS L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE

PRIORITÉ: MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE

CONDITIONS DE TRAVAIL RESPECTUEUSES DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

SENSIBILISATION AUX DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Le projet TiL donne aux représentants de la direction et aux comités d'entreprise dans l'industrie alimentaire la possibilité d'élaborer des solutions innovantes afin de gérer activement l'impact de l'évolution démographique et de créer des conditions de travail adaptées aux besoins d'une main-d'œuvre vieillissante. Ce projet est soutenu par des consultants et des experts ; le syndicat NGG est un partenaire actif du projet.

Les questions suivantes sont au cœur du projet TiL :

- Aménagements du temps de travail et modèles de travail par équipes pour une main-d'œuvre vieillissante
- Aménagements du temps de travail tenant compte de l'ensemble de la vie
- Régimes de retraite flexible et anticipée
- Analyse du stress physique et mental au travail
- Création d'emplois et de conditions de travail répondant aux besoins d'une main-d'œuvre vieillissante
- Transfert et gestion des connaissances
- Promotion de la santé et mesures de prévention connexes sur le lieu de travail
- Garantir la future demande de personnel qualifié

Les entreprises participant au projet sont Bitburger Braugruppe, Danone, Emsland Group, Ferrero, FrieslandCampina, Griesson de Beukelaer, Hochwald Foods, Intersnack, Oleon, Unilever, Brandt Zwieback, Iglo et deux autres.

Objectifs

- Élaborer des solutions innovantes et exemplaires pour des conditions de travail et des emplois sains.
- Partager des informations au sein du secteur sur des concepts pratiques.

Résultat et réalisations

Les premiers concepts ont été élaborés et sont actuellement mis en œuvre dans 14 entreprises, ex. : aménagements du temps de travail (équipes) pour la main-d'œuvre plus âgée, analyse des risques et mise au point de mesures de prévention. Des échanges actifs et réguliers ont lieu dans les « ateliers de transfert des connaissances » entre les entreprises participantes et d'autres comités d'entreprise du secteur.

Coûts

Financement par le ministère allemand de l'Emploi dans le cadre de l'Initiative Nouvelle Qualité du Travail (INQA).

Secteur, sous-secteur	Industrie alimentaire et alimentation de luxe en Allemagne		
Type d'initiative	Initiative syndicale / Pouvoirs publics	Niveau de mise en œuvre	Entreprise et secteur
Pays	Allemagne		
Partenaires concernés	wmp consult - Wilke Maack GmbH (Hambourg, Allemagne) / Innowise GmbH / NGG (Allemagne) et entreprises		
Lancement de l'initiative	2013 ; durée du projet 2013 – 2016		
Références	www. til-projekt.de		

12 DE

PROJET « SPILL » - APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE EN ALLEMAGNE

PRIORITÉS: NOUVEAUX TALENTS, MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE

CONDITIONS DE TRAVAIL RESPECTUEUSES DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

SENSIBILISATION AUX DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Initiatives des partenaires sociaux: « Sozialpartnerinitiative Lebenslanges Lernen » (SPILL)
Grâce à l'évolution et aux innovations technologiques, des processus d'adaptation se produisent partout et entraînent des besoins en matière de qualifications pour les travailleurs en général et pour travailleurs plus âgés en particulier. Pour les entreprises, l'évolution des besoins en matière de compétences représente un défi de taille et impose un concept de développement durable des RH axé sur les aspects suivants:

- Une meilleure disposition à la formation des salariés
- Se préoccuper des travailleurs non qualifiés ou moins qualifiés
- Créer des structures d'entreprise qui encouragent l'apprentissage et formulent des propositions destinées aux groupes cibles
- Garantir la compétitivité et la capacité d'innovation des entreprises et les emplois de leurs salariés

Objectifs
SPILL offre des des services de conseil par l'intermédiaire de différents partenaires et d'activités de travail en réseau afin:

- De soutenir l'apprentissage tout au long de la vie et les qualifications à tous les niveaux des divisions opérationnelles et de la hiérarchie
- De soutenir l'entreprise et l'ensemble des parties sur le lieu de travail dans a création et la mise en œuvre de structures et d'instruments durables de développement des RH
- De créer un programme systématique de développement des compétences et de qualification
- D'analyser les futurs besoins des travailleurs qualifiés et définir des solutions éventuelles

Ce projet a analysé la situation d'environ 150 entreprises dans toute l'Allemagne et mis en œuvre des mesures spécifiques dans la plupart des entreprises participantes.

Résultat et réalisations
Le projet a débouché sur la publication d'un rapport qualifiant 12 entreprises d'exemples de meilleures pratiques.

- Dans cinq entreprises, le projet a introduit des mesures liées à l'analyse et au renforcement de la qualification des travailleurs au moyen de matrices de compétences.
- Quatre entreprises ont mis en place de nouveaux formulaires d'évaluation des salariés ou des ateliers de leadership afin d'améliorer les compétences en matière d'encadrement.
- Dans une entreprise, le projet a introduit un nouveau concept de communication interne.

Au total, 1 500 personnes ont participé au programme, qui s'est étendu sur 22 700 heures.
De nouvelles mesures ont été adoptées dans 37 entreprises participantes.

Coûts
Financement par l'initiative « weiter bilden » du ministère fédéral de l'Emploi et des Affaires sociales et le FSE.

Secteur, sous-secteur	Secteur alimentaire	Lancement de l'initiative	Achevé (01.05.2010 - 30.04.2013)
Type d'initiative	Initiative conjointe des partenaires sociaux	Niveau de mise en œuvre	Sectoriel et entreprise
Pays	Allemagne	Références	www.initiative-weiter-bilden.de/spillhrp.html; www.initiative-weiter-bilden.de/fileadmin/pdfs/vereinbarungen/SPV-Ernaehrung.pdf
Partenaires concernés	ANG et NGG		

13 DE

LEADERSHIP DES FEMMES PROGRAMME CHEZ COCA-COLA AG EN ALLEMAGNE

PRIORITÉ: NOUVEAUX TALENTS

INITIATIVES DE RECRUTEMENT INNOVANTES

CONDITIONS DE TRAVAIL ATTRAYANTES

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Programme de leadership des femmes chez Coca-Cola AG
Programme de leadership des femmes « Soyez le meilleur de vous-même »: 25 cadres féminins ont participé à un atelier de trois jours en 2013 qui leur a donné les outils pour être le meilleur d'elles-mêmes. Les participantes ont été invitées à examiner leur expérience de direction et à définir leurs objectifs pour l'avenir. Les futures dirigeantes ont ensuite été invitées à définir leurs véritables priorités, tant en ce qui concerne l'environnement professionnel que privé.

Réseau de femmes FOODSERVICE : Coca-Cola AG est l'un des fondateurs du réseau de femmes. WNF est la principale communauté de développement du leadership basée sur le partage des connaissances et le développement des relations, qui donne aux femmes du secteur de la restauration les moyens d'imaginer et de réaliser leur plein potentiel. Comptant plus de 3 700 membres issus de tous les segments du secteur de la restauration, y compris les entreprises de restauration, la fabrication, la distribution, la publication et les activités de conseil, le WNF est résolument en faveur de la promotion des femmes dirigeantes.
Women@cceg : La mission du Women's Leadership Council est d'offrir à ses membres un forum visant à promouvoir l'échange d'idées et d'expériences, à offrir des possibilités de travail en réseau, à proposer des programmes éducatifs et culturels, à renforcer le développement de ses membres en tant que dirigeantes et décideuses, et à apporter une contribution positive à la prochaine génération de femmes dirigeantes et à leur communauté.
Women's Leadership Council : Renforcement de la position des femmes aux postes de direction - perspectives et soutien à la planification de carrière.

Objectifs

- Accroître la proportion de femmes aux postes de direction
- Mettre en évidence les questions pertinentes pour les femmes occupant des postes de direction et élaborer des solutions éventuelles
- Susciter l'enthousiasme pour le secteur et améliorer son image.

Résultat et réalisations
La proportion de femmes aux postes de direction s'est élevée à 23,5 % chez CCE AG en 2013 et à 45,6 % chez Coca-Cola GmbH. Coopération active et fructueuse, plateformes d'échange et programme de mentorat.

Secteur, sous-secteur	Boissons		
Type d'initiative	Initiative de l'entreprise	Niveau de mise en œuvre	Entreprise et secteur
Pays	Allemagne		
Partenaires concernés	Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG		
Lancement de l'initiative	Réseau de femmes FOODSERVICE en 2009, Programme de leadership des femmes « Soyez le meilleur de vous-même » en 2013 et Women's Leadership Council en Allemagne en 2012.		
Références	www.cceag.de/jobs-karriere/wir-als-arbeitgeber/ndex.html; www.nachhaltigkeitsbericht.coca-cola.de/download/coca-cola_nachhaltigkeitsbericht-2013.pdf. http://www.frauennetzwerk-foodservice.de/		

14 EU

INITIATIVE DE NESTLÉ POUR L'EMPLOI DES JEUNES

PRIORITÉ: NOUVEAUX TALENTS

INITIATIVES DE RECRUTEMENT INNOVANTES

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

L'initiative « Nestlé a besoin de VOUS » se fonde sur 4 piliers:

- Emploi de 10 000 jeunes (de moins de 30 ans) dans l'ensemble des sites de Nestlé en Europe et à tous les postes entre 2014 et 2016.
- Offre de 10 000 postes d'apprenti et de stagiaire dans l'ensemble des sites de Nestlé en 2016.
- Création des programmes « Readiness for work » (RFW) et mise en œuvre dans les écoles, les établissements d'enseignement supérieur et les sites de Nestlé en Europe, y compris une formation aux entretiens d'embauche, à la présentation du CV, aux emplois, etc.
- Constitution de l'« Alliance pour la jeunesse » (All4YOUth), lancée en 2014 conjointement avec 200 partenaires commerciaux en Europe afin de mettre en place des initiatives conjointes et d'offrir une expérience professionnelle, des possibilités de stage et de formation. Les partenaires européens sont Adecco, Axa, Cargill, Chep, DS Smith, Engie, EY, Facebook, Firmenich, Google, Metro, Nestlé, Nielsen, Publicis, Salesforce, Solvay, Twitter, White&Case.

Objectifs
Aider les jeunes à mieux se préparer à entrer sur le marché du travail, indépendamment de leur formation.

Réalisations
En 2014 et en 2015, parmi les jeunes de moins de 30 ans ayant bénéficié de l'initiative « Nestlé a besoin de VOUS » :

- 13 739 ont été engagés et 8 179 ont occupé des postes d'apprenti ou de stagiaire chez Nestlé;
- De nouveaux systèmes d'apprentissage ont été mis en route en Italie, au Portugal, en Slovaquie et au Royaume-Uni.
- 3 531 événements « Readiness for work » ont été organisés sur l'ensemble des marchés européens, auxquels ont participé 10 924 salariés sur une base volontaire.
- Plus de 200 partenaires commerciaux ont rejoint l'« Alliance pour la jeunesse », qui en un an a déjà offert 50.000 possibilités de formation et d'emploi, mis en place la plateforme numérique « All4YOUth » hébergée par Facebook, créée par et pour les jeunes, et constitué une boîte à outils de préparation à l'emploi (disponible en 14 langues).

Secteur, sous-secteur	Secteur alimentaire	Lancement de l'initiative	En cours depuis 2014
Type d'initiative	Initiative de l'entreprise	Niveau de mise en œuvre	Entreprise
Pays	Tous les pays européens		
Partenaires concernés	Nestlé		
Références	www.nestle.com/jobs/graduates-entry-level/youth-employment-initiative		

15 DE

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL FAVORABLE À LA FAMILLE CHEZ DANONE GMBH EN ALLEMAGNE

PRIORITÉS: NOUVEAUX TALENTS, IMAGE DU SECTEUR

CONDITIONS DE TRAVAIL ATTRAYANTES

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Dans le cadre de l'initiative pour un environnement favorable chez Danone GmbH, l'entreprise coopère avec Family service GmbH.

Objectifs

Concept du programme visant à faire de Danone un espace de travail favorable à la famille :

- Tous les salariés sont conseillés sur des questions relatives à la garde d'enfants et aux soins à d'autres membres de la famille.
- Information et conseils sur la garde d'enfants, les services privés de garderie, les prix, les questions relatives à la fiscalité et aux assurances dans la rédaction des contrats.
- Sélection d'un nombre limité de places de garderie subventionnées.
- Conseils sur les soins à la famille et soutien à la planification et au financement des soins ambulatoires et hospitaliers.
- Conseils individuels et confidentiels sur différents aspects de la vie quotidienne tels que la parentalité et les relations, la dépendance, l'éducation et la scolarité, le partenariat ou la séparation, ainsi que des aspects juridiques connexes.

Coûts

Ce concept est subventionné par l'entreprise.

Secteur, sous-secteur	Secteur alimentaire	Lancement de l'initiative	En cours
Type d'initiative	Initiative de l'entreprise	Niveau de mise en œuvre	Entreprise
Pays	Allemagne		
Partenaires concernés	Danone GmbH		
Références	www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/9CFBC83F2C/ E8989C1257B2C0034ADDC/$file/Tarifpolitik_fuer_Familienbewusste_Arbeitszeiten.pdf. (p. 19)		

16 DE

ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE ET RECONNAISSANCE DU TRAVAIL BÉNÉVOLE CHEZ DR. AUGUST OETKER EN ALLEMAGNE

PRIORITÉS: NOUVEAUX TALENTS, IMAGE DU SECTEUR

CONDITIONS DE TRAVAIL ATTRAYANTES

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG dispose d'un programme de promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale.

Les mesures comprennent notamment:

- Horaires de travail adaptés
- Différents modèles de travail à temps partiel et possibilités de travail à domicile
- Aide aux personnes retournant au travail à la suite d'un congé parental, en coopération avec un bureau indépendant de conseil et de placement
- Soutien à la recherche de différents services de garderie
- Camp de vacances pour les enfants de 6 à 13 ans
- Places de crèche et de garderie à Bielefeld et soins pédiatriques d'urgence, consultation, information et le cas échéant aide à la recherche de services de soins aux membres de la famille en difficulté.
- Reconnaissance du travail bénévole réalisé par les salariés dans le cadre du programme « Main dans la main pour le travail bénévole ». Depuis 2011, l'entreprise fait des dons (argent ou biens) aux organisations caritatives ou sans but lucratif pour lesquelles leurs salariés sont des bénévoles. Les salariés peuvent présenter leur candidature. Comme projet pilote au siège de la société, « Main dans la main » a ét bien perçu et est depuis 2013 ouvert à tous les salariés dans l'ensemble des entreprises.
- Développement continu de la gestion opérationnelle de la santé

Objectifs

- Créer les meilleures conditions pour les travailleurs

Secteur, sous-secteur	Secteur alimentaire	Lancement de l'initiative	2011
Type d'initiative	Initiative de l'entreprise	Niveau de mise en œuvre	Entreprise
Pays	Allemagne		
Partenaires concernés	Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG		
Références	www.oetker.de/karriere/dr-oethker-als-arbeitgeber/was-wir-bieten.html; www.oetkerblob.blob.core.windows.net/assets/1068671/Informationen-zum-Programm-Hand-in-Hand.pdf		

17 IT

PROGRAMME DE MENTORAT INVERSE DE NESTLÉ - LES JEUNES TRAVAILLEURS FORMENT LES TRAVAILLEURS PLUS ÂGÉS EN ITALIE

PRIORITÉ: MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE

APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Le programme de mentorat inverse d24e Nestlé donne aux jeunes travailleurs la possibilité de partager leurs connaissances les plus récentes relatives à l'utilisation des médias sociaux avec leurs collègues plus âgés. Depuis la mise en place de ce programme de transfert de connaissances intergénérationnel, 80 paires de cadres plus âgés et de membres de l'équipe plus jeunes ont travaillé ensemble en Italie eu au siège international de Nestlé.
Ce programme établit une communication bidirectionnelle afin de combler l'écart de connaissances entre les travailleurs plus âgés et plus jeunes. Les travailleurs plus âgés prennent connaissance auprès de leurs jeunes collègues des nouvelles tendances dans les médias sociaux, apprennent comment les jeunes utilisent des outils comme Twitter ou Chatter et quelles pourraient être les implications pour l'entreprise. En contrepartie, les jeunes travailleurs apprennent la terminologie professionnelle et les pratiques du secteur auprès des travailleurs plus âgés.

Recommandations de Nestlé sur la manière d'établir un partenariat fructueux de mentorat inverse:

- Recenser les travailleurs qui peuvent travailler en binôme et qui ont de bonnes compétences de communication.
- Définir des attentes et des objectifs clairs pour les formateurs et les apprentis.
- S'assurer que les travailleurs expérimentés font preuve d'une ouverture d'esprit suffisante pour accepter les conseils de jeunes salariés.

Objectifs

- Partager des compétences numériques actualisées (ex. : nouvelles tendances dans les médias sociaux) entre jeunes travailleurs et cadres plus anciens.
- Combler l'écart entre les générations au sein du personnel.
- Doter de moyens d'action les dirigeants actuels et à venir en accroissant les possibilités de travail en réseau, grâce à la promotion de l'échange des expériences.

Résultat et réalisations

Depuis son lancement en 2012, l'initiative a associé 160 anciens et jeunes membres d'équipe dans le cadre de ce partenariat spécifique de mentorat sur les compétences numériques et dans le domaine des médias sociaux.

Secteur, sous-secteur	Secteur alimentaire	Lancement de l'initiative	2012
Type d'initiative	Initiative de l'entreprise	Niveau de mise en œuvre	Entreprise
Pays	Italie, Suisse		
Partenaires concernés	Salariés de Nestlé		
Références	www.nestle.com		

18 NO

FEED: AMÉLIORER LE RECRUTEMENT DES JEUNES DANS LE SECTEUR ALIMENTAIRE EN NORVÈGE

PRIORITÉS: NOUVEAUX TALENTS, IMAGE DU SECTEUR

INITIATIVES DE RECRUTEMENT INNOVANTES

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Feed est un projet commun des partenaires sociaux norvégiens de l'industrie alimentaire mené entre 2011 et 2014. Feed avait pour objectif d'améliorer le recrutement des jeunes dans l'industrie alimentaire en Norvège et de mieux faire connaître le secteur pour ses bonnes conditions de travail, ses emplois intéressants, les possibilités offertes de formation professionnelle, ainsi que les perspectives pour les titulaires d'un diplôme universitaire.

Objectifs

- Accroître le nombre de candidats aux formations en rapport avec le secteur alimentaire (formation professionnelle et enseignement supérieur).
- L'un des objectifs clés est d'inciter les jeunes (et leurs parents) à s'engager dans une carrière dans l'industrie de la production et de la transformation agroalimentaires.
- Mieux faire connaître le secteur et contribuer au développement d'une formation continue adéquate pour l'industrie alimentaire.
- Réduire autant que possible les écarts de compétences dans l'industrie alimentaire jusqu'en 2020.
- Garantir la poursuite des travaux entrepris dans le cadre du projet au-delà de la durée de celui-ci.

Résultat et réalisations

- Création d'un site internet présentant des informations sur différents emplois, possibilités de formation et perspectives de carrière dans l'industrie de la production et de la transformation agroalimentaires: www.jobbimatbransjen.no.
- Les compétences sectorielles spécifiques et les besoins en matière de compétences ont été définis et présentés à la Direction de l'éducation et de la formation en Norvège. L'objectif était d'actualiser le contenu de la formation professionnelle et d'inclure une spécialisation interdisciplinaire combinant des compétences dans le domaine alimentaire et des compétences technologiques. Cette initiative a été approuvée et mise en œuvre à partir d'août 2014.
- Cartographie des compétences et des besoins en matière de recrutement dans le secteur.
- Sensibilisation accrue à l'importance de ces questions parmi les employeurs et les représentants syndicaux afin de garantir la future compétitivité du secteur alimentaire.
- Coopération renforcée entre les établissements d'enseignement et les lieux de travail.
- Le projet a établi la coopération entre les partenaires sociaux en faveur d'un meilleur recrutement des jeunes dans l'industrie alimentaire. Actuellement, les partenaires sociaux s'emploient à renforcer la coopération entre les établissements d'enseignement et les lieux de travail afin de doter le secteur alimentaire d'une formation appropriée et de travailleurs qualifiés à l'avenir.

Coûts: Ce projet a été financé par différentes sources : les partenaires sociaux NNN et NHO, le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, un fonds commun des employeurs et des syndicats pour la coopération sur les lieux de travail et dans les entreprises participantes.

Secteur, sous-secteur	Secteur alimentaire	Lancement de l'initiative	Achevé, 2011 – 2014
Type d'initiative	Initiative conjointe des partenaires sociaux	Niveau de mise en œuvre	Sectoriel et national
Pays	Norvège	Références	www.jobbimatbransjen.no.
Partenaires concernés	Fédération norvégienne de l'industrie alimentaire/Fédération des entreprises agroalimentaires norvégiennes et syndicat norvégien des travailleurs unis de l'alimentation.		

19 DE

PROJET DÉMOGRAPHIQUE CHEZ UNILEVER EN ALLEMAGNE

PRIORITÉ: MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE

CONDITIONS DE TRAVAIL RESPECTUEUSES DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

SENSIBILISATION AUX DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

À l'initiative du comité d'entreprise du groupe allemand Unilever (Konzernbetriebsrat) en 2011, la direction des RH et le comité d'entreprise ont convenu de mettre en œuvre un projet démographique conjoint afin de gérer les défis posés par l'évolution démographique à l'échelle de l'entreprise.
Sur la base d'un accord spécifique adopté par le comité d'entreprise du groupe et la direction sur les objectifs et le contenu de ce projet démographique, une structure spécifique de gestion de projet interne a été établie afin de coordonner et de superviser l'ensemble des activités pertinentes.
L'ensemble du projet démographique est présidé par un comité de pilotage bipartite et subdivisé en quatre groupes de travail thématiques :

- Organisation
- Gestion de la santé
- Qualification et formation
- Recrutement

Ce projet est également à l'origine d'un calendrier de mise en œuvre des premiers instruments au sein de l'entreprise.

Objectifs
Créer une culture de sensibilisation à l'évolution démographique chez Unilever.

- Réaliser une analyse régulière de la structure d'âge (tous les 3 ans) comme base à la formulation de recommandations d'actions, ex. : recrutement de nouveaux travailleurs ou besoins de formation
- Créer des conditions de travail répondant aux besoins d'une main-d'œuvre vieillissante
- Apprentissage tout au long de la vie : conception de programmes spécifiques de formation et de qualification pour les travailleurs plus âgés
- Instaurer une culture de direction sensible aux besoins d'une main-d'œuvre vieillissante
- Mettre en place une gestion active de la santé et des aménagements du temps de travail tenant compte de l'ensemble de la vie

Résultat et réalisations
La direction d'Unilever a reconnu la nécessité de relever les défis posés par l'évolution démographique. Le projet démographique, actuellement dans une phase de mise en œuvre (depuis 2015), a débouché sur la concrétisation de plusieurs concepts positifs, ex.: un jardin d'enfants géré par l'entreprise ou la phase pilote d'un nouveau modèle de travail par équipes dans une usine d'Unilever à Heppenheim (soutenu par le projet TiL). Selon le président du comité d'entreprise, la mise en œuvre d'une ou deux initiatives spécifiques liées à la démographie est prévue jusqu'à la fin 2015.

Coûts: supportés par l'entreprise.

Secteur, sous-secteur	Secteur alimentaire	Lancement de l'initiative	2011, en cours
Type d'initiative	Initiative de l'entreprise	Niveau de mise en œuvre	Entreprise
Pays	Allemagne		
Partenaires concernés	Comité d'entreprise du groupe, direction des RH		
Références	www.unilever-betriebsraete.de/projekte.html Présentation de H. Soggeberg, président du comité d'entreprise du groupe et du CEE, 2012.		

20 PL

« PROGRAMME DE MENTORAT » CHEZ PFEIFER & LANGEN POLSKA

PRIORITÉS: MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE, IMAGE DU SECTEUR

CONDITIONS DE TRAVAIL RESPECTUEUSES DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

SENSIBILISATION AUX DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

L'exemple de bonne pratique dans l'entreprise sucrière Pfeifer & Langen a un double objet:

« Le programme de mentorat »
Les deux années précédant leur retraite, les salariés plus âgés travaillent avec les plus jeunes, récemment engagés, qui les remplaceront ensuite. Cette initiative permet de soulager les travailleurs plus âgés des efforts physiques, ce qui est important étant donné les difficultés auxquelles ils sont souvent confrontés dans l'exécution de leurs tâches. Ce système (programme de mentorat) les aide également à se sentir nécessaires et motivés jusqu'à leur fin de carrière, tout en n'exposant pas l'entreprise au risque d'une perte de compétences utiles.

Adapter la nature du travail aux possibilités
Les travailleurs qui réalisent des travaux physiques lourds, travaillent dans des conditions difficiles, ou ne sont plus en mesure d'exercer leurs fonctions actuelles en raison de leur âge ou de leur état de santé peuvent demander un changement de poste et un travail moins pénible et contraignant. Il est également possible d'être dispensé du système de travail par équipes.

Résultat et réalisations
Les représentants des travailleurs chez Pfeifer & Langen et le syndicat NSZZ Solidarnosc prévoient d'étendre les initiatives à l'ensemble du secteur sucrier en Pologne. En septembre 2015, les représentants des travailleurs de Pfeifer & Langen et les entreprises sucrières en Pologne se sont réunis et ont examiné les domaines éventuels sur lesquels fonder une future coopération. Cette initiative est considérée comme une étape importante vers l'établissement d'un dialogue social sectoriel dans l'industrie sucrière en Pologne.

Secteur, sous-secteur	Industrie sucrière		
Type d'initiative	Initiative conjointe des partenaires sociaux	Niveau de mise en œuvre	Entreprise
Pays	Pologne		
Partenaires concernés	Partenaires sociaux de l'entreprise		
Lancement de l'initiative	Achevé (01.05.2010 - 30.04.2013)		
Références	www.solidarnosc.org.pl/spspoz/index.php?option=com_content&view=article&id=879:dobra-droga-budowy-dialogu-w-sektorze-cukrownictwa-&catid=50:sekcja-krajowa-przemysu-cukrowniczego&Itemid=63		

21 PL

INITIATIVES DE RECRUTEMENT AFIN D'ATTIRER LES JEUNES CHEZ MARS POLSKA

PRIORITÉ: NOUVEAUX TALENTS

INITIATIVES DE RECRUTEMENT INNOVANTES

CONDITIONS DE TRAVAIL ATTRAYANTES

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Mars est une entreprise axée sur l'apprenant mettant l'accent sur le développement des compétences et des qualités de leadership. Mars privilégie l'indépendance et cherche par conséquent à engager des personnes aux caractéristiques et compétences spécifiques. Depuis de nombreuses années, l'entreprise offre des programmes de stage à l'intention des étudiants dans leurs dernières années d'études. Il est essentiel pour l'entreprise d'attirer les diplômés les plus talentueux et ambitieux.

Mars Business Experience est un programme destiné aux étudiants qui parlent l'anglais couramment et comptent déjà certaines réalisations à leur actif. Les personnes sélectionnées se voient proposer un stage rémunéré d'une durée de 3 à 6 mois au cours duquel ils exercent de manière indépendante une responsabilité sous la supervision d'un supérieur. Les stagiaires qui obtiennent des résultats tangibles ont la possibilité de devenir des salariés de l'entreprise.

Mars Challenge Hunters est une plateforme qui rassemble des concours-défis à l'intention des étudiants. Les solutions doivent être envoyées au bureau, et les meilleurs candidats sont récompensés et invités par l'entreprise en vue d'établir une coopération éventuelle (contrat de travail ou toute autre forme appropriée de coopération).

L'Académie des connaissances pratiques se fonde sur des ateliers de formation pour les étudiants organisés régulièrement dans toute la Pologne (15 universités), auxquels l'entreprise présente ses activités ainsi qu'une étude de cas permettant l'examen d'un certain nombre de domaines thématiques. Les meilleurs candidats ont la possibilité de participer à des stages d'été rémunérés et, à l'issue de ceux-ci, de signer un contrat de travail, pour autant que les deux parties soient satisfaites de la coopération.

Objectifs

- Attirer les diplômés les plus talentueux
- Constituer une équipe de travailleurs créatifs qui renforceront le caractère innovant de l'entreprise
- Soutien intensif du développement des travailleurs

Résultat et réalisations

- Un grand nombre de candidats retenus
- Un environnement de travail agréable et créatif
- De bonnes relations interpersonnelles
- Un bon niveau de dialogue social

Secteur, sous-secteur	Secteur alimentaire	Lancement de l'initiative	2010
Type d'initiative	Initiative de l'entreprise	Niveau de mise en œuvre	Entreprise
Pays	Pologne	Références	www.marskariera.pl
Partenaires concernés	Entreprise		

22 UK

RECRUTEMENT PROACTIF DES JEUNES CHEZ NEW ENGLAND SEAFOOD AU ROYAUME-UNI

PRIORITÉS: MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE, IMAGE DU SECTEUR

CONDITIONS DE TRAVAIL RESPECTUEUSES DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

SENSIBILISATION AUX DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

New England Seafood est une entreprise de transformation du poisson située à Chessington, dans la banlieue de Londres. Pour constituer les effectifs de son usine, elle s'est appuyée dans le passé sur la conversion de la main-d'œuvre intérimaire en personnel permanent après une période d'essai de 12 semaines. Cette politique s'est avérée néfaste pour l'entreprise car, en raison de la faible disponibilité de travailleurs intérimaires non qualifiés à l'échelle locale, une grande partie de ces travailleurs provient de Slough (à 50 km de l'usine). En outre, en raison de l'évolution de l'économie britannique, une proportion élevée de jeunes au Royaume-Uni est au chômage.

Objectifs

Les objectifs de cette stratégie présentent des avantages pour England Seafood et sur le plan local.

1. La capacité de recruter localement des jeunes travailleurs permet à NES de réduire les risques qu'entraîne le fait d'avoir une proportion élevée de salariés vivant à 50 km de son site et se traduit par une loyauté accrue des salariés, dont le temps de trajet entre le domicile et le travail est court.
2. Offrir des possibilités de formation et d'emploi à des jeunes ayant été au chômage au cours d'une période prolongée profite à la population locale en réduisant le chômage et en stimulant l'économie locale.

Résultat et réalisations

Depuis la mise en route de ce mécanisme avec l'agence pour l'emploi de Kingston en décembre 2013, NES a mené quatre programmes de formation et employé 13 chômeurs de longue durée dont six sont de jeunes travailleurs. Cinq travailleurs, dont trois jeunes, participent au programme en cours. L'un des jeunes travailleurs est devenu le représentant du comité d'entreprise et un autre s'est engagé dans un processus d'apprentissage formel.

Coûts

Les coûts supportés par NES s'expriment essentiellement en termes de temps et de soutien de la part de l'équipe des RH et des cadres de l'usine. Chaque programme comprend le coût de la location d'une salle de formation extérieure pendant une semaine, soit 500 £.

Secteur, sous-secteur	Production de dentées alimentaires
Type d'initiative	Initiative conjointe des partenaires sociaux
Niveau de mise en œuvre	Entreprise
Pays	Royaume-Uni
Partenaires concernés	Les partenaires sont le Kingston Job Centre Plus pour le recrutement et le Kingston College pour la formation extérieure d'une semaine.
Lancement de l'initiative	Le premier cours a débuté en novembre 2013.
Références	www.neseafood.com

23 RO

MISE EN ŒUVRE DE LA DIRECTIVE RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE EN ROUMANIE

PRIORITÉS: MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE, IMAGE DU SECTEUR

CONDITIONS DE TRAVAIL ATTRAYANTES

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Objectif général : Mise en œuvre de meilleures actions et mesures pour prévenir les risques professionnels dans l'industrie alimentaire, avec une attention particulière pour les petites et moyennes entreprises (PME), afin d'améliorer la santé et la sécurité au travail.

Objectifs spécifiques

- Aider les entreprises de l'industrie alimentaire à respecter la législation européenne (L. 319/2006) concernant la prévention des risques professionnels
- Garantir aux employeurs et aux travailleurs les moyens nécessaires afin d'adopter des plans et des politiques de prévention des risques professionnels qui réduiront le nombre d'accidents du travail dans l'industrie alimentaire et encourageront une culture de la prévention au travail grâce à des formationset à une meilleure information.

Résultat et réalisations

- L'application par les employeurs des droits et obligations prévus par la législation en vigueur dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail;
- L'offre de formations à environ 160 entrepreneurs, travailleurs indépendants et cadres à tous les niveaux sous la forme de séminaires et d'ateliers. Les sujets abordés ont été: la gestion du travail, l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail, l'adoption de nouvelles procédures de travail afin de réduire autant que possible les risques professionnels, etc.;
- La formation de plus de 450 travailleurs du secteur alimentaire à de nouvelles compétences en matière de santé et de sécurité, qui feront désormais preuve de plus de prudence au travail, réduisant ainsi le risque d'accidents;
- L'élaboration de manuels à l'intention de 1 200 employeurs et salariés exerçant des responsabilités dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail afin de déveopper leurs compétences de gestion et d'organisation;
- Un site internet comportant des informations liées à la santé et à la sécurité dans le secteur alimentaire;
- Une campagne de sensibilisation sur la nécessité de mettre en œuvre de nouvelles règles de sécurité au travail dans le secteur alimentaire auprès des partenaires sociaux, des institutions de sécurité et de santé au travail, des associations et organisations publiques et privées (50 personnes), y compris deux conférences nationales et une conférence internationale ;

Documentation de référence: Manuels sectoriels, formations, carte des risques, affiches, bulletins d'information, séminaires.

Coûts: Le coût total du projet s'élève à 4 856 415 EUR.

Secteur, sous-secteur	Secteur alimentaire	Lancement de l'initiative	07.08.2009
Type d'initiative	Initiative conjointe des partenaires sociaux	Niveau de mise en œuvre	Sectoriel
Pays	Roumanie	Références	www.sindalimenta.ro
Partenaires concernés	La fédération syndicale nationale SINDALIMENTA Roumanie (bénéficiaire), FTA-UGT Espagne, FIAB Espagne, IFI (Instituto de Formación Integral) Espagne, Prevalia CGP Espagne, ROMALIMENTA – Fédération patronale de l'industrie alimentaire Roumanie.		

24 FR

PASS'IFRIA - UNE APPROCHE INDIVIDUALISÉE DE LA FORMATION DANS L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE EN FRANCE

PRIORITÉ: NOUVEAUX TALENTS

CONDITIONS DE TRAVAIL ATTRAYANTES

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Le Pass'IFRIA est un cours d'intégration et une formation de six mois pour les nouveaux travailleurs dans l'industrie alimentaire. Il s'agit d'une formation courte, axée sur les compétences pratiques. Elle est entièrement suivie au sein de l'entreprise sous la forme d'un apprentissage en alternance, les leçons théoriques et la formation étant organisées sur le lieu de travail.

Objectifs

L'objectif est d'attirer les travailleurs grâce à une formation en alternance qui les aide à être efficaces et confiants. Ce système vise à promouvoir les profils de tâches multiples pour les nouveaux employés tout en garantissant que les compétences restent au sein de l'entreprise. Les contributions théoriques sont apportées par des formateurs externes spécialisés dans le secteur de la transformation des aliments. Les 100 heures de cours couvrent des connaissances telles que l'hygiène, la qualité, la sécurité, l'organisation de l'entreprise et les aspects technologiques appliqués aux emplois.

La formation pratique (250 heures) sur le lieu de travail est menée directement par le personnel de l'entreprise et adaptée aux ateliers de production. Elle comprend l'acquisition des compétences pour les emplois posant des problèmes de recrutement. Parmi les emplois concernés figurent la conduite de machines, l'exécution de processus technologiques, l'entretien et la gestion d'équipes.

Résultat et réalisations

Ce système a démontré son efficacité à travers plus de 130 formations professionnelles données entre 2006 et 2014 à 1 300 travailleurs dans 11 régions industrielles et différents segments de l'industrie alimentaire (viande, lait, poisson, légumes).

Les tuteurs d'entreprise, qui sont souvent des travailleurs expérimentés, ont suivi une formation pour formateurs et jouissent par conséquent d'une certaine notoriété dans l'entreprise et sur le marché du travail. Les travailleurs reçoivent un certificat de compétences reconnu dans l'ensemble du secteur. Leur employabilité sur le marché du travail est renforcée.

Le PASS'IFRIA existe depuis 2005. Il est offert dans toute la France grâce au réseau de 11 IFRIA. IFRIA se compose d'associations régionales gérées conjointement par les employeurs et les représentants syndicaux. Sa mission est de soutenir les entreprises en ce qui concerne les exigences administratives et légales liées à la formation professionnelle. IFRIA joue également un rôle dans la formation des tuteurs et la coordination avec les établissements de formation professionnelle. Les entreprises fournissent les tuteurs afin de former les apprentis, sélectionnent et finalement recrutent les travailleurs en cas de réussite.

Secteur, sous-secteur	Secteur alimentaire		
Type d'initiative	Initiative conjointe des partenaires sociaux	Niveau de mise en œuvre	Entreprise et secteur
Pays	France		
Partenaires concernés	Ministère de l'Agriculture et partenaires sociaux sectoriels		
Lancement de l'initiative	Employeurs et représentants syndicaux par l'intermédiaire d'IFRIA		
Références	www.ifria-bfc.fr/assets/files/plaquette-PASS-IFRIA.pdf		

25 SE

TEKNIKCOLLEGE EN SUÈDE: RÉSEAU DE CENTRES DE COMPÉTENCES POUR DES NORMES DE QUALITÉ DANS LA FORMATION

PRIORITÉ: NOUVEAUX TALENTS

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Le Teknikcollege est un réseau de centres de compétences établissant des normes de qualité pour l'enseignement technique en Suède. Au sein du réseau du Teknikcollege, les entreprises coopèrent avec les communes et les prestataires d'enseignement (établissements d'enseignement supérieur, universités techniques, écoles secondaires) afin de créer des cours axés sur la technologie à différents niveaux, répondant aux besoins du secteur en matière de compétences.

La qualité des cours du Teknikcollege est assurée sur la base de dix critères. Une région peut afficher le label « certifié par le Teknikcollege » pour autant que ces dix critères de qualité soient remplis.
Les entreprises d'une région jouent un rôle clé dans la définition de la structure des cours ainsi que dans l'élaboration de leur contenu. Conjointement avec les communes, les partenaires sociaux et les prestataires d'enseignement, elles sont des membres actifs des groupes de pilotage régionaux mis en place par le Teknikcollege.

Objectifs
L'objectif est de renforcer l'attrait et la qualité des cours axés sur la technologie afin de répondre aux besoins du secteur. Le but est que les les futurs salariés des entreprises possèdent les compétences nécessaires sur un marché mondial.

Résultat et réalisations

- 30 régions où le Teknikcollege est implanté
- Environ 138 écoles/centres de formation approuvés dans les régions
- Environ 2000 entreprises collaborent au sein du Teknikcollege

Coûts
3 millions SEK au départ et 2,8 millions SEF par an.

Secteur, sous-secteur	Industrie	Lancement de l'initiative	En cours depuis 2005.
Type d'initiative	Initiative conjointe des partenaires sociaux	Niveau de mise en œuvre	Entreprise et secteur
Pays	Suède		
Partenaires concernés	L'ensemble des partenaires sociaux du secteur industriel (Fédération des industries suédoises)		
Références	Adela Martinovic +46 8 78 20 980 adela.martinovic@teknikcollege.se. www.teknikcollege.se		

26 UK

UN AVANT GOÛT DE LA RÉUSSITE: UN AVENIR DANS L'ALIMENTATION AU ROYAUME-UNI

PRIORITÉS: NOUVEAUX TALENTS, IMAGE DU SECTEUR

INITIATIVES DE RECRUTEMENT INNOVANTES

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Campagne de promotion des carrières de la Fédération des industries alimentaires et des fabricants de boissons : Un avant-goût de la réussite - Un avenir dans l'alimentation
« Un avant-goût de la réussite - Un avenir dans l'alimentation » est une campagne récompensée, menée à l'initiative du secteur afin d'attirer de nouveaux talents dans le secteur alimentaire au Royaume-Uni. Cette campagne noue le dialogue avec les jeunes via différents médias afin de démonter les mythes entourant le secteur alimentaire et de mieux faire connaître les perspectives de carrière intéressantes offertes par le secteur. La campagne établit également le dialogue avec un certain nombre de parties prenantes, y compris les enseignants, les parents et les conseillers en orientation professionnelle, afin de leur faire connaître les possibilités offertes par le secteur.
Le secteur alimentaire emploie plus de 400 000 travailleurs. Cependant, les chiffres actuels montrent que le secteur affiche un certain déficit de compétences, notamment dans les fonctions liées à la science, à la technologie et à l'ingénierie. D'ici 2020, il sera nécessaire de recruter 170 300 travailleurs pour répondre à une demande croissante.

Objectifs
« Un avant-goût de la réussite - Un avenir dans l'alimentation » vise à nouer le dialogue avec les jeunes et à leur montrer que le secteur alimentaire peut offrir une carrière enrichissante et de nombreuses possibilités intéressantes, ainsi qu'à jouer un rôle crucial pour garantir la disponibilité d'une main-d'œuvre compétente et dûment qualifiée dans un secteur alimentaire de plus en plus concurrentiel au Royaume-Uni.

- Susciter l'intérêt des jeunes de 13 à 19 ans pour une carrière de premier choix et changer l'image du secteur en le faisant reconnaître non pas comme un secteur dépassé mais bien comme étant à la pointe de la science, de la technologie et de l'ingénierie.
- Mieux faire connaître l'industrie alimentaire via des campagnes de relations publiques, la participation à des événements, des interventions orales, des initiatives numériques et la collaboration avec les principales parties prenantes, telles qu'Improve (conseil pour les compétences du secteur alimentaire au Royaume-Uni) et l'IFST (Institut britannique des sciences et technologies agroalimentaires).

Résultat et réalisations

- Campagne numérique – page Facebook, application Munchbot vidéos primées sur YouTube, Twitter
- Participation à la Big Bang Fair et à d'autres événements de carrière
- Matériel de promotion et études de cas
- Création d'un réseau de mentors au sein du secteur
- Campagne proactive pour la formation en ingénierie alimentaire

Secteur, sous-secteur	Industrie alimentaire	Lancement de l'initiative	2011, en cours
Type d'initiative	Initiative patronale	Niveau de mise en œuvre	Sectoriel
Pays	Royaume-Uni		
Partenaires concernés	Entreprises membres de la FDF au Royaume-Uni, IFST et Improve		
Références	www.tastesuccess.co.uk/		

27 UK

RECRUTEMENT DE JEUNES TALENTS CHEZ MONDELÉZ INTERNATIONAL AU ROYAUME-UNI

PRIORITÉ: NOUVEAUX TALENTS

INITIATIVES DE RECRUTEMENT INNOVANTES

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

Mondeléz International au Royaume-Uni offre une série de possibilités de début de carrière, y compris des programmes pour les jeunes qui sortent de l'école, des apprentissages, des stages en RD&Q et des programmes pour diplômés à des postes de production, d'ingénieur, de recherche & développement, de commerce et d'administration, dans l'ensemble de ses sites.

Objectifs

- Fournir les compétences et les connaissances pratiques des environnements concernés (ex.: production, ingénierie et RD&Q) essentielles pour l'entreprise.
- Offrir une série de points d'entrée dans l'entreprise, y compris la formation professionnelle et les apprentissages, afin d'attirer et de retenir les jeunes talents.
- Attribuer à chaque apprenti, diplômé et stagiaire un mentor de Mondeléz International pour le conseiller en matière de développement professionnel et personnel afin de garantir les meilleurs résultats pour la personne et l'entreprise.

Résultat et réalisations

- Tous les programmes forment les jeunes talents à des emplois hautement qualifiés avec des compétences transférables qui ne les limitent pas à l'industrie alimentaire mais les incitent fortement à y rester.
- À l'issue du programme, les apprentis ont la possibilité de poursuivre leur formation vers un niveau de qualification plus élevé tel que le HND ou le Foundation Degree.

Coûts:
Pour les jeunes qui quittent l'école, Mondeléz supporte le coût total de leur formation (10 000 £ par an et par étudiant) et permet des jours d'étude spécifiques afin de soutenir leur apprentissage.

Secteur, sous-secteur	Production de dentées alimentaires	Lancement de l'initiative	
Type d'initiative	Initiative de l'entreprise	Niveau de mise en œuvre	Entreprise
Pays	Royaume-Uni		
Partenaires concernés	Birmingham Metropolitan College (BMet) – Birmingham, Midlands Group Training Service (MGTS) –Sheffield, Aston University – Birmingham		
Références	www.careers.mondelezinternational.com/europe/		

28 FI

INITIATIVE DE GESTION DE L'ÂGE CHEZ NORDIC SUGAR EN FINLANDE

PRIORITÉ: MAIN D'ŒUVRE VIEILLISSANTE

CONDITIONS DE TRAVAIL RESPECTUEUSES DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

SENSIBILISATION AUX DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ÂGE

RÉSUMÉ DE L'INITIATIVE

En 2013/2014, la raffinerie sucrière de Porkkala, en Finlande, (une filiale de Nordzucker/Nordic Sugar) a mis en place un programme spécifique pour le personnel à partir de 58 ans.

Le programme +58 comporte les éléments suivants :

1) Formation de motivation des membres du personnel afin de maintenir et d'améliorer leurs compétences professionnelles à l'approche de l'âge du départ à la retraite.
2) Une discussion annuelle sur la santé avec le supérieur du membre du personnel et un examen de santé et de condition physique (outre les examens de santé normaux organisés pour l'ensemble du personnel).
3) Des services améliorés, davantage de campagnes et d'actions visant à encourager les membres du personnel à améliorer leur condition physique. Plans annuels.
4) Une coopération renforcée avec le service de médecine du travail et l'organisme de pension afin d'abaisser le taux de maladie. Une attention et des mesures particulières à l'intention du personnel plus âgé et des personnes à la capacité de travail réduite. Plans annuels et domaines prioritaires adoptés conjointement sur la base d'un examen des raisons des principales absences pour cause de maladie.
5) Élaboration de lignes directrices spécifiques afin d'aider les personnes à reprendre le travail de manière plus efficace ou permanente après un congé de maladie de longue durée et d'éviter des retraites anticipées inutiles.

Objectif

- Développement de l'emploi et des compétences –mesures qui encouragent l'emploi, l'éducation et la formation des personnes plus âgées en particulier, parmi d'autres groupes vulnérables et dans le cadre d'une approche de la gestion de l'âge fondée sur l'ensemble de la vie.
- Amélioration de la santé et de l'environnement de travail –mesures visant à adapter les lieux de travail et les tâches aux capacités physiques et mentales des travailleurs plus âgés, ainsi que des initiatives en faveur de l'amélioration générale de l'environnement de travail, de la réduction des efforts physiques et mentaux tout au long de la vie professionnelle et d'une promotion plus large de la santé sur le lieu de travail.
- Changer les attitudes – initiatives visant à une prise de conscience de l'évolution démographique, ainsi que des mesures destinées à lutter contre les stéréotypes et la discrimination envers les travailleurs plus âgés.

Résultat et réalisations

Taux de maladie plus faible, motivation accrue au travail, planification du recrutement

Secteur, sous-secteur	Industrie sucrière	Lancement de l'initiative	En cours
Type d'initiative	Initiative de l'entreprise Initiative conjointe des partenaires sociaux	Niveau de mise en œuvre	Entreprise
Pays	Finlande		
Partenaires concernés	Nordic Sugar		
Références	www.nordicsugar.com/about-nordic-sugar/focus-on-personal-and-professional-development/		

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.

L'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

Bruxelles © 2016

EFFAT
Rue du Fossé-aux-Loups 38, Box 3
B-1000 Bruxelles
Tél: +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
Tél: +32 2 514 11 11
Fax: +32 2 511 29 05
info@fooddrinkeurope.eu
www.fooddrinkeurope.eu

European Commission

diversiassociati