

■ SOMMAIRE

R&D ET ATOUT JEUNE

*Entretien avec Philippe Mathoulin,
directeur des ressources humaines de
Nestlé en France*

page 1

ATTRAIT DES GRANDS,
SOUS CONDITION

*Entretien avec Valentine Monnier-
Schnebelen, directrice marketing de
Cadremploi*

page 3

LA MARQUE EMPLOYEUR
RECADRÉELA FORMATION AU CŒUR
DE LA GESTION RH

*Entretien avec Bertrand Martinot,
économiste, ancien délégué général
à l'emploi et à la formation
professionnelle*

page 5

INTÉGRATION DES TALENTS

*Entretien avec Emmanuel Parvillez,
responsable des ressources humaines,
Bel France*

page 6

ENTRETIEN PROFESSIONNEL,
LE NOUVEAU DU CODE

page 8

le Bulletin de l'ilec

Ceci n'est pas une newsletter

Attractivité, investissement, emploi (II)

■ R&D et atout jeune

Entreprises attractives aux talents, territoire attractif à l'investissement. Pour Nestlé, les compétences se développent par métiers et par bassins d'emploi, au plus près des attentes de son troisième marché. Tour d'horizon de la politique emploi et formation du numéro un industriel de la grande consommation en France.

Entretien avec Philippe Mathoulin, directeur des ressources humaines de Nestlé en France

■ *Y a-t-il des besoins en emplois non satisfaits dans vos activités en France ?*

Philippe Mathoulin : Il y a des besoins plus difficiles à satisfaire que d'autres, et pour de multiples raisons. La localisation des usines, lorsqu'elles sont éloignées des grandes métropoles, peut poser des problèmes pour certains types de postes, par exemple pour les ingénieurs, les responsables de fabrication et de production. Il nous revient de renforcer l'attractivité de l'entreprise, car les compétences existent sur le marché du travail.

Il peut arriver que certains bassins d'emplois soient plus pauvres que d'autres pour fournir des compétences particulières. Nous devons alors favoriser la mobilité géographique, pour permettre aux personnes compétentes de changer de lieu de travail. La carrière des conjoints peut être un frein à la mobilité et nous travaillons aussi à des solutions d'accompagnement professionnel des conjoints. En parallèle, nous tissons des relations plus étroites avec les organismes de formation locaux. De façon globale, Nestlé ne rencontre pas de difficultés qui viendraient d'un manque de disponibilité de compétences sur le marché du travail en France.

■ *Votre gestion de l'emploi sur vos sites français a-t-elle fait l'objet de nombreuses adaptations ou réorientations au cours des dernières années ?*

P. H. : Adaptation, oui, réorientation, non. Nous sommes plutôt dans une économie atone, avec peu de croissance en volume. Cela a évidemment un impact sur la gestion de l'emploi, mais cela demeure variable d'une activité à l'autre. Les évolutions significatives qui ont eu lieu récemment en termes d'emplois sur le marché de Nestlé en France sont davantage liées à des cessions d'activités, qui demeurent pérennes chez les repreneurs.

(suite page 2)

Nota bene Nous poursuivons dans ce *Bulletin* les réflexions, commencées dans la précédente livraison, sur l'attractivité des entreprises de PGC, leurs perspectives d'investissement et d'emploi.

>> *suite de la page 1*

Les adaptations que nous avons pu être amenés à mettre en place portent sur l'organisation et le temps de travail, l'amélioration de l'efficacité des usines, pour être compétitifs vis-à-vis des autres usines européennes ou internationales au sein de Nestlé et vis-à-vis de nos concurrents. De même, nous devons en permanence améliorer l'efficacité de notre organisation commerciale et des fonctions de support.

■ *Quels sont aujourd'hui les critères majeurs susceptibles d'encourager ou de dissuader une décision d'investissement en France, pour un grand groupe mondialisé ?*

P. H. : Le marché français a un poids important chez Nestlé, puisqu'il est son troisième marché dans le monde après les États-Unis et la Chine, et le premier en Europe. Les conditions qui peuvent favorablement influencer ces décisions sont connues. La performance de nos usines, l'expertise de nos collaborateurs, l'efficacité de nos modes de fonctionnement comme notre capacité à anticiper les évolutions du marché, pour répondre plus vite et plus efficacement aux demandes de nos consommateurs, sont les éléments essentiels qui peuvent être pris en compte dans ce type de décision.

■ *Les contraintes et obligations légales en matière de recrutement pèsent-elles plus en France que dans les pays voisins ?*

P. H. : Pour ce qui concerne la France, ces obligations légales sont les mêmes pour tous nos concurrents. Nous devons les prendre en compte et en tirer le meilleur parti.

■ *Sous le critère de la R&D ou de la mise sur le marché, la filiale française de Nestlé est-elle plus ou moins armée que les autres pour obtenir des investissements du groupe ?*

P. H. : L'innovation est un axe essentiel de la stratégie de développement du groupe Nestlé. L'objectif de Nestlé est de proposer aux consommateurs des produits qui apportent une valeur ajoutée dans les domaines de la santé, de la nutrition et du bien-être. Lorsque le marché français identifie une opportunité répondant aux exigences des consommateurs dans ces domaines, nous nous appuyons sur un réseau mondial de centres de recherche et développement Nestlé, dont cinq sont basés en France, qui développent les réponses adaptées.

■ *Jusqu'où dans l'avenir se portent vos anticipations relatives aux métiers et qualifications de demain utiles à votre activité ?*

P. H. : Nous avons mis en place des dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour identifier l'émergence de nouveaux métiers, comme ceux du digital, ou la manière dont certaines technologies modifient des métiers existants. Cela nous donne le cap à suivre pour renforcer nos compétences, analyser les changements prévisibles dans les métiers traditionnels, et nous permet soit de développer ces nouvelles compétences en interne, soit de les acquérir sur le marché de l'emploi.

■ *Êtes-vous en relation avec les universités des bassins d'emploi correspondant à vos sites industriels et commerciaux ?*

P. H. : Bien sûr. Notre programme pour la jeunesse nous a permis d'établir des relations très étroites avec les écoles, lycées et universités dans plusieurs bassins d'emploi. Cela nous a permis de développer l'accueil de stagiaires, d'alternants et d'apprentis dans de fortes proportions. Cela permet aussi de développer l'attractivité de nos sites et de nos métiers.

■ *Deux ans après le lancement de son initiative européenne pour l'emploi des jeunes, justement, quel bilan tire Nestlé ? L'objectif de vingt mille jeunes recrutés et formés en 2016 sera-t-il tenu ?*

P. H. : L'objectif de vingt mille jeunes de moins de trente ans recrutés ou formés sur trois ans a été dépassé dès la deuxième année. Entre 2014 et 2015, 13 800 jeunes ont été recrutés par Nestlé en Europe, 8 000 ont été formés dans l'entreprise par le biais de l'apprentissage ou d'un stage ; au total 21 838 jeunes de moins de trente ans ont été recrutés et formés par Nestlé, en Europe. Aussi sommes-nous au-delà de nos ambitions, comme l'attestent les chiffres. Nestlé a contribué en France à ces résultats avec 1 700 embauches de CDI et de CDD de moins de trente ans et l'accueil de 1 700 apprentis et stagiaires au cours de ces deux dernières années. Nestlé poursuit l'initiative en 2016 avec de nouveaux objectifs pour clore cette période triennale. L'accent sera mis sur le développement de l'apprentissage.

■ *Combien de jeunes l'Alliance pour la jeunesse lancée par Nestlé avec d'autres entreprises a-t-elle touchés ? Combien de partenaires regroupe-t-elle en France ?*

P. H. : Lancée en France et en Europe en septembre 2014, l'Alliance pour la jeunesse avait permis en septembre 2015 à 50 000 jeunes de se voir offrir stage, apprentissage ou emploi dans l'une ou l'autre des deux cents entreprises européennes partenaires de Nestlé : 16 000 pour l'apprentissage et 34 000 pour les emplois. En France, dix-sept entreprises privées sont actuellement des partenaires actifs.

■ *Quelle place tient la validation des acquis de l'expérience (VAE) dans votre politique RH ?*

P. H. : Pour l'instant, modeste, mais c'est un sujet sur lequel nous travaillons depuis plus d'un an de façon plus systématique. Nous voyons dans cette démarche l'opportunité de développer l'employabilité de nos salariés et de formaliser l'expérience acquise dans nos entreprises. Cela peut également contribuer à accroître l'attractivité de l'entreprise, et à la rétention des talents.

■ *Votre groupe a-t-il créé un centre de formation des apprentis (CEA) ou autre structure de formation ? Cette structure est-elle réservée à votre recrutement ou avez-vous envisagé d'y prendre en considération les besoins de votre filière ou bassin d'emploi ?*

P. H. : Nous avons monté sur certains de nos sites des partenariats avec des CFA existants, mais ils ne sont pas obligatoirement destinés à former de nouveaux collaborateurs pour Nestlé. C'est davantage pour permettre au bassin d'emploi de prendre en compte nos besoins, comme ceux d'autres entreprises locales, fournisseurs ou PME.

■ *Avez-vous pris des mesures visant au transfert de compétences entre générations ?*

P. H. : En développant fortement l'alternance et l'accueil de stagiaires, nous avons mené en parallèle un travail sur le tutorat. Nous formons donc des tuteurs capables d'accueillir des jeunes. Nous avons également quelques expériences de « *reverse mentoring* » : quand un jeune salarié forme un collègue plus âgé aux nouvelles technologies.

Par ailleurs, dans le cadre de la politique RH du groupe Nestlé figure, au titre des priorités des années à venir, la diversité générationnelle, car aujourd'hui trois voire quatre générations travaillent ensemble dans l'entreprise. Cette diversité va influencer nos pratiques managériales, nos pratiques de mobilité interne, de développement de compétences.

■ *Les grands groupes ont-ils la souplesse nécessaire pour bien accueillir chaque nouvelle génération culturelle de jeunes salariés ?*

P. H. : Une nouvelle génération, comme la génération Y, a des attentes et des ambitions différentes de celles des générations précédentes. L'entreprise découvre qu'en termes d'ambition personnelle, de plaisir au travail, d'accomplissement, les attentes sont de plus en plus diverses. Cela remet en question nos pratiques managériales et nos modes de fonctionnement. C'est une opportunité pour nos managers de développer des compétences de *coaching* parallèlement au développement de l'expertise technique de leurs collaborateurs. Être une grande organisation doit nous permettre de proposer des parcours professionnels plus riches, grâce à des opportunités professionnelles plus nombreuses et plus variées.

■ *La proportion de plus de 55 ans a-t-elle augmenté ces dernières années dans vos effectifs ?*

P. H. : Non, elle est globalement stable.

■ *Y a-t-il sur vos activités, en termes d'emploi, une pression déflationniste ?*

P. H. : Oui. Nous sommes sur un marché mature et en faible croissance. Cela affecte forcément les tendances en termes d'emploi. On ne peut espérer des croissances en volume équivalentes à celles des pays émergents.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Attrait des grands, sous condition

Force des marques et opportunités, les grands groupes de PGC savent plaire aux jeunes diplômés. À fortiori s'ils rivalisent, par le « bien-être », avec la décontraction des jeunes pousses.

Entretien avec Valentine Monnier-Schnebelen, directrice marketing de Cadremploi

■ *Quel est l'attrait relatif des IAA et des autres industries de biens manufacturés parmi les demandeurs d'emploi ?*

Valentine Monnier-Schnebelen : On observe un fort attrait des entreprises agro-alimentaires, pour plusieurs raisons : la taille du secteur par son chiffre d'affaires et ses effectifs, mais aussi la nature des produits, la force des marques, fleurons de l'industrie française. Selon l'étude Insee consacrée aux besoins en main-d'œuvre (BMO) en 2015 et au nombre d'établissements qui recrutent, 19 % des entreprises de l'industrie manufacturière ont prévu de recruter, mais 24 % des industries agro-alimentaires.

Il existe donc un fort potentiel pour les cadres et les jeunes diplômés. Sur le marché de l'emploi, le taux de chômage est de 11 %, mais il est inférieur à 5 % pour les cadres. Il y a tout de même des tensions autour de certaines fonctions, chez les commerciaux, les développeurs et l'univers digital, autant de profils très recherchés par les IAA, aussi bien les PME et TPE que les grands groupes.

En 2015, l'industrie agro-alimentaire a recruté 50 000 personnes, au lieu de seulement 15 000 dans le reste de l'industrie manufacturière. Cependant, alors que 32 % des projets de recrutement sont difficiles à mener à bien dans l'industrie manufacturière, ce taux tombe à 27 % dans les industries agro-alimentaires et l'agriculture. Il y a donc une plus grande fluidité dans ce secteur pour recruter.

■ *Et l'attrait relatif des entreprises de service aux entreprises ?*

V. M.-S. : Les entreprises de service, notamment les jeunes pousses et prestataires en ligne, exercent un réel attrait, pour la liberté qu'elles donnent dans le travail. Elles font davantage rêver, semblent plus plaisantes aux jeunes ; la moyenne d'âge y est moins élevée que dans les grands groupes, la hiérarchie moins pesante, plus dynamique. Pour autant, les grands groupes sont mieux structurés pour former les jeunes, et ils leur offrent des opportunités de carrière plus nombreuses.

■ *Comment qualifieriez-vous l'évolution de l'attractivité des marques de PGC auprès des jeunes (de tous niveaux et qualifications) ?*

V. M.-S. : L'industrie agro-alimentaire a une image très positive auprès des jeunes diplômés. Les grands groupes font beaucoup d'efforts pour rivaliser avec les entreprises numériques et travaillent beaucoup leur « marque-employeur » auprès d'eux. Ils mettent en avant les hauts niveaux de responsabilités qui peuvent leur être

confiés rapidement, les opportunités de développement, les nombreuses passerelles entre les métiers, les filiales, l'ouverture sur l'international, la mobilité géographique et sectorielle. Les choix professionnels sont nombreux, les missions variées. Les jeunes peuvent s'impliquer pour relever des défis, les grands chantiers dans le domaine du développement durable et de l'environnement, par exemple.

Les grandes entreprises ont toujours le vent en poupe sur le marché du travail, Elles forment un vivier de stagiaires, futurs cadres dans les entreprises. Pour un jeune diplômé, commencer à faire ses armes dans un grand groupe est très valorisant pour la suite de sa carrière, en termes de notoriété. Avoir une expérience dans un grand groupe est une bonne référence et cela peut être rassurant pour un recruteur.

■ *La taille des entreprises entre-t-elle en ligne de compte dans les préférences des jeunes de la même façon qu'hier ?*

V. M.-S. : Ce n'est pas tant la taille qui compte que les missions auxquelles les jeunes peuvent prétendre. Les jeunes diplômés cherchent de plus en plus des postes intéressants. Les grands groupes sont mieux placés pour séduire les jeunes talents.

■ *Deux entreprises de grandes marques de PGC figurent parmi le trio de tête du classement 2015 des « entreprises où il fait bon travailler » (www.greatplacetowork.fr) ; quel est l'effet auprès des jeunes ?*

V. M.-S. : Ces deux entreprises sont Mars et Kronenbourg, grands groupes alimentaires. Nous sommes coorganisateur

« Le CDI est un sésame pour le jeune diplômé. »

de cet événement depuis dix ans. Il met en valeur le bien-être en entreprise, une valeur privilégiée par les jeunes.

Ce label joue un rôle positif, car aujourd'hui le contexte du travail est très important pour les jeunes, qui privilégient la mission et l'intérêt du travail. Le bien-être prime souvent la notoriété de l'entreprise. La génération montante est très attentive à ces labels.

■ *La pérennité des emplois est-elle un des facteurs majeurs de la bonne image des marques de PGC en tant qu'employeurs (nombreuses sont celles qui peuvent revendiquer plus de 80 ou 90 % d'emplois en CDI) ?*

V. M.-S. : Dans le contexte actuel du marché du travail, le CDI est un sésame pour le jeune diplômé, qui peut grâce à lui accéder plus facilement au logement, faire des projets de vie. Les jeunes veulent sortir du cadre des boulots alimentaires, et décrocher un emploi en adéquation avec leurs attentes. Le leitmotiv, chez eux, c'est l'intérêt de la mission.

■ *Diriez-vous que le marché de l'emploi cadre est en France toujours plus rigide dépendant du diplôme initial ? Que cette dépendance est plutôt variable selon le secteur ?*

V. M.-S. : Un diplômé a plus de chances qu'un non-diplômé de trouver un emploi, surtout en période de crise. C'est un sésame qui rassure l'entreprise. Les non-diplômés ont toujours beaucoup plus de difficultés pour trouver un poste.

Propos recueillis par J. W.-A.

La marque employeur recadrée

Choisit-on son employeur comme sa lessive ou ses yaourts ? L'infidélité serait-elle commune au consommateur et au salarié, l'un envers le produit, l'autre, souvent le même, envers son entreprise ?

En 1998, Didier Pitelet déposait comme marque le terme « *marque employeur* », promis à un beau succès éditorial, et la définissait comme la « *mise en cohérence de toutes les expressions employeur de l'entreprise, internes et externes, au nom de la performance* ». En somme, soutiendra-t-il encore quinze plus tard dans un article de la *Revue des marques*¹, la réputation d'employeur d'une entreprise au service de sa performance.

Le fait est que les exemples ne semblent pas manquer, de stratégies d'entreprises destinées à attirer les talents qu'on pourrait ranger sous la bannière de la marque employeur, comme la concurrence qu'elles se livrent pour figurer dans les classements ou certifications spécialisés, « *Top Employeur* » ou « *Great Place to Work* »², qui représentent pour elles des investissements non négligeables.

Une étude à paraître de l'école de commerce Neoma attire toutefois l'attention sur les équivoques qu'a pu susciter une

manière, trop directement dérivée du marketing produit, de concevoir un tel levier d'attraction et de fidélisation des futurs salariés. Dans *Shoppeurs ou chineurs ? Ce que la marque employeur nous apprend des réelles attentes des candidats*³, les auteurs réfutent l'idée que les cadres (seule catégorie de salariés visée par l'étude) seraient devenus des « *shoppeurs* » ou des « *consommateurs d'emploi* ».

Certes, observent-ils, un environnement instable, sur fond de chômage et de flexibilisation du marché du travail, porte les candidats à gérer eux-mêmes leur carrière et à mettre les employeurs en concurrence ; et la guerre des talents bat son plein. Mais ce ne serait pas à bon escient que les entreprises recourent à des pratiques inspirées du marketing de la grande consommation et croient que « *la marque employeur a la même vocation que la marque de grande consommation* », à savoir « *nourrir le besoin d'information* » et « *guider vers une décision rationnelle* ».

Le résultat de cette conception de la marque employeur serait en effet décevant : selon Opinionway (2014) cité dans l'étude, à la lecture d'une offre 38 % des candidats sont distants et 22 % méfiants. « *Le taux de retour des annonces*

décroit depuis dix ans. Les candidats sont majoritairement distants ou méfiants envers les annonces de recrutement. S'adresser aux candidats comme s'ils étaient des « shoppers » est contre-productif. »⁴

La raison en est que la relation du candidat à l'entreprise est fondée sur des motivations plus émotionnelles et identitaires, des besoins d'engagement sur le long terme. « L'emploi n'est pas perçu comme un bien interchangeable ou remplaçable. Les cadres cherchent une implication, un engagement fort et une identification. » Le candidat n'est donc pas « shopper » mais « chineur », comme il le serait non d'un produit de grande consommation mais d'un produit de luxe. Aussi, la marque employeur devrait s'appuyer, poursuit l'étude, sur les six composantes de la marque de luxe, qui a pour horizon le long terme : « élitisme » (« recherche des meilleurs salariés »), « distinction » (gestion des salariés « positivement différente »), « renommée », « qualité », « créativité » de ses pratiques RH, et « hédonisme » (recherche la « satisfaction de ses salariés »).

La formation au cœur de la gestion RH

Les entreprises qui ont la préférence des jeunes doivent faire des efforts pour continuer à la mériter. En compensant les effets d'un système éducatif qui privilégie les formations académiques initiales, alors que l'obsolescence des compétences va s'accroissant.

Entretien avec Bertrand Martinot, économiste, ancien délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle

■ *La France passe pour avoir parmi ses atouts dans la compétition internationale le bon niveau de sa main-d'œuvre ; l'appréciation négative récurrente de son système d'apprentissage ne serait-elle qu'une querelle franco-française, ou est-elle partagée dans les grands groupes internationaux ?*

Bertrand Martinot : Les deux affirmations sont vraies. En termes de compétences, la France a des atouts solides. Nos formations académiques restent globalement compétitives. La proportion de jeunes parvenant à un diplôme du supérieur nous place en assez bonne position. Nous sommes en pointe dans de nombreux domaines scientifiques, même si cette position d'excellence tend à s'émousser. Nous produisons des ingénieurs très recherchés à l'étranger. Mais dans le même temps, beaucoup trop de jeunes restent sur le bord du chemin. Parce qu'ils ne sont pas adaptés à un système éducatif qui, quoi qu'on en dise, agit toujours comme une machine à trier, et privilégie, dans les contenus comme dans l'orientation, les formations académiques. Pour ces jeunes, l'apprentissage, et plus généralement l'alternance, est souvent une bonne solution. Mais il reste insuffisamment développé en France.

■ *La formation professionnelle a-t-elle évolué ces dernières années ?*

B. M. : Il y a une réforme tous les cinq ans (2004, 2009, 2014) ! La formation professionnelle est un

Ce que le propos de l'étude laisse aussi transparaître, c'est que la marque employeur ainsi recadrée semble affranchie des produits que commercialise l'entreprise, voire du produit, même s'il est unique et de marque homonyme. C'est bien plutôt l'entreprise qui se construit comme produit et comme marque dans sa dimension d'employeur. Manque regrettable, ou dissipation d'une équivoque ? En resserrant le champ, l'étude Neoma semble plutôt renouer avec la définition initiale de la marque employeur.

J. W.-A., F. E.

1. N° 86, avril 2014, accessible à l'adresse <http://is.gd/Fzvuh>.
2. www.top-employers.com/fr ; www.greatplacetowork.fr.
3. « H.R.Insights », chaire Nouvelles Carrières Neoma, auteurs Jean Pralong et Bruno Godey en collaboration avec Romain Bisiaux et Renata Lobo (l'étude sera publiée le 14 mars et son résumé disponible à l'adresse <http://chaire.neoma-bs.fr/nouvelles-carrieres>).

chantier permanent, pourtant la logique générale n'a pas fondamentalement changé. La principale nouveauté récente est l'introduction, depuis le 1^{er} janvier 2015, du compte personnalisé de formation (CPF). Ce dispositif ne change pas la logique très administrée du système (le poids des branches et des organismes paritaires collecteurs agréés, OPCA) et l'absence criante d'évaluation. Et il a des défauts qui vont au-delà des difficultés de son démarrage. Reste qu'en plaçant le salarié au cœur du système et en impliquant davantage le dialogue social dans l'entreprise, il pourrait modifier la façon dont les entreprises et les salariés conçoivent la formation, mais il faudra du temps pour que les comportements changent.

■ *Les entreprises tendent-elles à être mieux organisées pour accueillir les apprentis ou alternants, compte tenu qu'ils ne sont pas des employés comme les autres (alternance avec formation, éventuellement minorité civile, pas de permis, etc.) ?*

B. M. : L'apprentissage dans les petites structures, particulièrement dans l'artisanat, est très développé, encore plus qu'en Allemagne. Pourtant, on pourrait penser que ce sont plutôt les grandes entreprises qui peuvent le mieux faire face aux contraintes que vous mentionnez. Ce n'est donc pas une question d'organisation, mais plutôt de gestion des ressources humaines et de culture d'entreprise. Bien entendu, il existe de grands groupes français qui font mentir ces chiffres, mais en moyenne la comparaison avec l'Allemagne est accablante : là où nos entreprises de taille moyenne ou grande ne comptent guère plus de 1 à 1,5 % de jeunes en alternance dans leurs effectifs, les entreprises allemandes en ont 5 %. Avec un effet en retour sur l'image de l'apprentissage : en France, l'apprenti, c'est le pâtissier au coin de la rue ; en Allemagne, c'est le technicien électricien chez Siemens ou l'employé de banque, qui ultérieurement deviendra manager.

■ *Quelles entreprises souffrent du manque de candidats à l'apprentissage ?*

B. M. : Parmi les défaillances de notre système d'apprentissage, il y a la question statistique : nous ne savons pas quelles sont les entreprises qui ne parviennent pas à recruter des apprentis, ni a *contrario* celles qui refusent des candidats. Ce qui est sûr, c'est que, de manière générale, l'image des grandes entreprises chez les jeunes reste meilleure que celle des petites. Pour des raisons assez logiques : même si les petites entreprises paraissent davantage à taille humaine et peuvent offrir beaucoup d'épanouissement personnel, les possibilités de carrière, de formation et de salaires sont objectivement plus favorables dans les grandes structures.

■ *La transmission directe des savoir-faire serait-elle secondaire dans de nombreux métiers ?*

B. M. : Il est certain que les évolutions technologiques accentuent l'obsolescence des compétences. Les jeunes sortis de l'école ont un double avantage par rapport à leurs aînés (qu'ils soient déjà en emploi ou, plus encore, au chômage) : ils coûtent moins cher et leurs connaissances sont

plus à jour. D'où la nécessité de renforcer notre système de formation professionnelle pour les salariés en place, et de favoriser la gestion des emplois et des compétences, pour anticiper l'obsolescence des qualifications et faire évoluer les personnels, vers des tâches d'encadrement par exemple.

■ *Comment expliquer l'échec du contrat de génération ?*

B. M. : La vision « adéquatniste » (remplacer des seniors par des jeunes, transmission de savoirs poste pour poste...) qui sous-tendait cette mesure était sympathique, mais pas pertinente. Les entreprises ne fonctionnent pas comme cela.

■ *Les grands groupes ont-ils la souplesse nécessaire pour bien accueillir chaque nouvelle génération culturelle (« génération Y », etc.) de jeunes salariés ?*

B. M. : Les grands groupes n'ont pas vraiment le choix. Soit ils s'adaptent pour recruter des talents et coller à leurs aspirations, soit ils disparaîtront. Ce qui est certain, c'est que les entreprises qui sont gérées de manière trop hiérarchique ou trop bureaucratique vont beaucoup souffrir.

Propos recueillis par J. W.-A.

Intégration des talents

Dans un groupe agroalimentaire familial très mondialisé, dont les employés exercent une large gamme de métiers industriels mais aussi ceux du commercial, du marketing ou de la génération numérique, le souci de la formation et de la transmission sont un atout qui se cultive à tous les échelons.

Entretien avec Emmanuel Parvillez, responsable des ressources humaines, Bel France

■ *Combien d'emplois Bel représente-t-il en France ?*

Emmanuel Parvillez : Le nombre des emplois en France s'élève à 3 350 (et à 11 000 dans le monde). Ils se répartissent en trois catégories. La première, qui représente les deux tiers, est la population industrielle présente sur nos sites de production, deux dans l'ouest de la France, trois dans l'est, et un centre de recherche-développement à Vendôme. La deuxième population est constituée des équipes commerciales et marketing, et la troisième des équipes de notre siège social de Suresnes.

■ *Quelle est la tendance du niveau de qualification dans vos effectifs ?*

E. P. : La transformation de notre outil industriel, conduite autonome, automatisation, intégration des tâches de maintenance, nous a conduits à élever le niveau de qualification dans nos usines. Pour les autres catégories, nous demeurons caractérisés par des emplois qualifiés, voire très qualifiés.

■ *Y a-t-il des besoins en emplois non satisfaits dans votre entreprise et sa filière ?*

E. P. : Nous n'observons pas d'emplois non satisfaits, nous n'avons pas de pénurie sur nos marchés. Pour autant, notre niveau de compétence attendu augmente la difficulté de recrutement pour certains profils, du fait d'une technicité supérieure qui exige des compétences nouvelles. Nous rencontrons quelques difficultés à pourvoir les métiers de la maintenance ou du digital. Et notre entreprise a une stratégie de marque, elle se doit de recruter les meilleurs en marketing.

■ *Jusqu'où dans l'avenir se portent vos anticipations relatives aux métiers et qualifications de demain utiles à votre activité ?*

E. P. : Nous avons un plan stratégique ambitieux, qui vise à doubler de taille à l'horizon 2025. Nous devons donc anticiper toutes nos ressources et compétences pour obtenir ces résultats, aussi bien sur le plan industriel que sur celui du courant d'affaires, notamment à l'étranger. Chez Bel, groupe familial français, dont la culture d'entreprise repose sur des valeurs fortes, les équipes ressources humaines jouent un rôle essentiel d'intégration des talents et de formation, pour soutenir le développement international.

■ *Combien le groupe Bel compte-t-il de nationalités dans ses effectifs ?*

E. P. : Je dirais autant de nationalités que de pays où le groupe est présent, c'est-à-dire... cent vingt !

■ *À quel niveau, en proportion de vos emplois directs, estimez-vous le volume d'emplois indirects (fournisseurs, prestataires, sous-traitance) correspondant à votre activité ?*

E. P. : Question difficile ! Si l'on compte les producteurs laitiers et la filière laitière, les fournisseurs d'emballages

(aluminium, carton, cellophane, cire), les transporteurs-distributeurs, cela représente entre 30 et 50 % des emplois directs.

■ *Votre gestion de l'emploi sur vos sites français a-t-elle fait l'objet de nombreuses adaptations ou réorientations au cours des dernières années ?*

E. P. : Oui, comme je l'ai souligné, elle s'est adaptée en fonction des changements dans les méthodes industrielles, comme le *lean management*, les outils, l'automatisation, la maintenance. Tout cela modifie les compétences. Nous avons développé un « *Bel Factory Training Path* », développé dans toutes nos usines, qui définit pour chaque métier lié à la production le niveau de compétences et de connaissances requis, ainsi que les formations nécessaires pour les acquérir. Cela représente cent cinquante formations regroupées pour vingt-huit métiers repères sur les lignes de production. Quand aucun programme ne répond au besoin, les équipes de la formation industrielle conçoivent des formations sur mesure. Nous avons également créé une plateforme numérique simple qui permet d'accéder à des formations en ligne. Et nous avons adapté nos équipes au siège en intégrant des profils plus internationaux.

■ *Quels sont aujourd'hui les critères majeurs susceptibles d'encourager ou de dissuader une décision d'investissement en France, pour un groupe français à la conquête de l'international ?*

E. P. : Bel est un groupe français qui n'a jamais cessé d'investir en France. C'est un territoire essentiel pour lui. Nos usines françaises et nos centres de recherche-développement basés en France nous permettent de déployer notre excellence industrielle dans le monde entier.

■ *Les contraintes et obligations légales en matière de recrutement pèsent-elles plus en France que dans les pays voisins ?*

E. P. : Non, les contraintes ne sont pas plus importantes et les obligations sont identiques, notamment en matière de non-discrimination.

■ *Quel type d'incitation publique serait susceptible d'avoir un effet sur des décisions d'investissement en formation dans un groupe comme le vôtre ?*

E. P. : Notre niveau d'investissement en formation a toujours été élevé et représente 3 % de la masse salariale. Nous n'attendons pas de l'État ni d'instances particulières une incitation à embaucher. Nous sommes néanmoins satisfaits de la dernière réforme portant sur la formation, qui nous conduit à être plus attentifs aux objectifs du développement de nos collaborateurs. Nous n'avons plus d'obligation de dépenses mais des obligations de moyens et de résultats pour développer leurs compétences.

■ *Êtes-vous en relation avec les universités des bassins d'emploi correspondant à vos sites industriels et commerciaux ?*

E. P. : Oui, nous sommes en contact avec des écoles nationales d'industrie laitière (ENIL), des écoles de commerce et d'ingénieurs, pour faciliter l'intégration des jeunes étudiants et des jeunes professionnels.

■ *Avez-vous mesuré auprès des jeunes l'image du groupe Bel et de ses marques ?*

E. P. : Elle est très bonne. Nous sommes une entreprise attractive pour les profils marketing, notamment les jeunes, qui reconnaissent la puissance de nos marques et leur succès international. Nous attirons bien les jeunes dans le marketing, car nos marques sont très connues. Notre groupe a également une bonne aura grâce aux valeurs qu'il porte. En tant qu'entreprise familiale, Bel est perçue comme une entreprise positive et bienveillante, qui s'inscrit dans une stratégie de développement à long terme.

■ *Quelle place tient la validation des acquis de l'expérience (VAE) dans votre politique de ressources humaines ?*

E. P. : Nous sommes à l'écoute de toutes les demandes de VAE, mais celles-ci ne sont pas nombreuses, cela ne fait donc pas partie des priorités de notre politique de ressources humaines. Nous accompagnons cependant les démarches des salariés intéressés par la VAE.

■ *Votre groupe a-t-il créé un CFA ou autre structure de formation ?*

E. P. : Non, nous n'avons pas de centre de formation. Chaque année nous accueillons une centaine d'apprentis. Nous avons des objectifs fixés par l'État de pourcentage de notre effectif en apprentissage et contrat de professionnalisation. Nous continuons à développer ce type d'accès à l'emploi, par l'apprentissage, mais le volume n'est pas suffisant pour créer un CFA, et les apprentis n'ont pas tous le même niveau de formation (niveau CAP, bac + 2 ou bac + 5...) ou le même domaine de compétences (domaine industriel, commercial, marketing ou autre...).

■ *Avez-vous pris des mesures visant au transfert de compétences entre générations ?*

E. P. : Oui, car nous avons un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme il est demandé par la loi. Nous avons pris un certain nombre d'engagements, en particulier dans le domaine du tutorat et du transfert de compétences entre les plus anciens et les plus jeunes. Nous avons mis en place une équipe chargée de centraliser et de formaliser notre savoir-faire, pour pouvoir le transmettre à tout type de nouveau collaborateur, jeune ou étranger.

■ *Les grands groupes savent-ils bien accueillir chaque nouvelle génération culturelle de jeunes salariés ?*

E. P. : Oui ! Il n'y a pas de vrai problème de génération. Depuis cent cinquante ans, les générations se sont succédé, contribuant chacune et ensemble au développement de notre groupe. Il faut seulement savoir adapter les organisations aux nouveaux marchés, aux nouvelles méthodes de travail qu'apporte la transformation digitale. Ces évolutions culturelles concernent l'ensemble du groupe, quelles que soient les générations. Il n'y a pas de problème intergénérationnel, il faut simplement bien accompagner les transformations de l'entreprise.

Une veille de 150 formations pour garantir le maintien à niveau de 28 métiers de la production.

■ *La proportion de plus de 55 ans a-t-elle augmenté ces dernières années dans vos salariés ?*

E. P. : Elle a tendance à stagner sur un plan global et à augmenter un peu dans le domaine industriel, car le *turn over* y est plus faible. Ces métiers sont des métiers de bassins d'emplois, plus stables que les métiers du marketing ou du commercial, eux plus mobiles.

■ *Y a-t-il chez vous sur l'emploi un effet des pressions déflationnistes qui caractérisent le marché français depuis trois ans ?*

E. P. : Nous relevons le défi de la pression commerciale de nos clients par une meilleure exécution commerciale et par une offre incontournable. Nos équipes développent des stratégies de marques et d'assortiment pour répondre au mieux aux besoins du marché. Mais évidemment, il ne faudrait pas que la déflation dure trop longtemps.

Propos recueillis par J. W.-A.

Entretien professionnel, le nouveau du Code

Faire le point du parcours de chacun en entreprise tous les deux ans : première échéance légale, le 7 mars, d'une innovation un peu formaliste.

Loi 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a introduit dans le droit français (article L. 6315-1 du Code du travail) l'obligation d'un entretien professionnel (EP) dont l'application n'est pas sans susciter encore des interrogations parmi les responsables des ressources humaines des entreprises.

Sur le papier, cette obligation, imaginée dans le cadre de la réforme de la formation continue, devait être proposée à tous les salariés français avant le 7 mars 2016 ; à défaut, les entreprises seront sanctionnées (à hauteur de 3 000 euros par salarié). La majorité des salariés n'en ont peut-être encore pas entendu parler : ils étaient 60 % dans ce cas selon l'Ifop en octobre dernier.

L'entretien aborde de façon spécifique le projet professionnel. Il fait l'objet d'une invitation, d'un temps d'échange et d'un compte-rendu particulier par écrit, qui doit être signé par les deux parties. La traçabilité des entretiens est essentielle, afin que tout contentieux soit évité. Il peut se dérouler à la suite de l'entretien annuel ou distinctement. Le salarié peut toutefois refuser de se prêter à l'exercice, mais si telle est sa décision il doit la signifier par écrit.

Reconduit tous les deux ans, l'entretien professionnel est aussi l'occasion, tous les six ans, d'un bilan qui est un « état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié ». Le salarié doit pouvoir tirer un bénéfice de ces entretiens, et d'au moins deux des trois mesures suivantes : suivi d'une formation ; acquisition des éléments de certification par la

formation ou par la validation des acquis de l'expérience (VAE) ; progression professionnelle ou salariale.

En pratique, les DRH sont nombreux à s'interroger sur l'ambiguïté d'un entretien conduit éventuellement par eux ou par le manager (génériquement désignés comme « employeur » dans le texte), mais dans une position de non-manager (hors considération de sa position hiérarchique de « N + n »). Il ne s'agit pas en effet de distribuer les bons ou les mauvais points (« Cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié », dit la loi), mais de permettre au salarié de s'exprimer librement sur ses attentes et sur ses déceptions.

L'entretien est centré sur l'évolution professionnelle, laquelle peut se traduire par un changement de niveau, d'échelon ou de coefficient dans la grille conventionnelle de classification en vigueur dans l'entreprise.

Les actions de formation ou de développement des compétences qui auront été retenues à l'issue de l'entretien ne sont pas nécessairement réalisées pendant le temps de travail.

Pour les directeurs des ressources humaines, cet entretien professionnel peut à maints égards être une opportunité, en particulier s'il est conduit en résonance avec la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) de l'entreprise, mais beaucoup préféreraient qu'il ne soit pas une contrainte. Surtout dans les PME, même si elles n'ont pas de DRH pour approfondir la question. Et l'on peut se demander si l'EP ne risque pas de polariser les recherches d'« évolution » et les moyens de la formation professionnelle sur la seule évolution interne, au détriment de la mobilité interentreprises ou interprofessionnelle que les moyens de la formation sont censés favoriser.

Évangéline Baeyens

Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

Directeur de la publication : Richard Panquialt – Éditeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (01 45 89 67 36, jwa@tmride.fr) –

Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétaire général de la rédaction et contact : François Ehrard (01 45 00 93 88, francois.ehrard@ilec.asso.fr) – Maquette et mise en pages : Graph'i Page (ividalie@orange.fr)

Imprimé par : SB Graphic, 38, rue Gay-Lussac, ZI de Mitry-Compans, 77290 Mitry-Mory – ISSN : 1271-6200

Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial