

ALIMENTO

2018 - 2019
**RAPPORT
ANNUEL**





Une année record

2018 a été une année record pour Alimento. Le nombre d'inscriptions venues des commissions paritaires 118 et 220 est passé de plus de 31.000 à 36.000. Au total, plus de 20.000 travailleurs ont été formés. Cela représente une portée de pas moins de 21,5 %. Les travailleurs faiblement scolarisés ont eux aussi bénéficié largement de nos services : un travailleur peu scolarisé sur cinq a suivi une formation par le biais d'Alimento.

Le 'travail faisable' a lui aussi suscité une belle dynamique. Les partenaires sociaux de l'industrie alimentaire ont accordé une grande importance à la faisabilité. L'accord 2017-2018 intègre par exemple pour les entreprises alimentaires l'obligation d'instaurer une CCT d'entreprise améliorant la faisabilité. Les divers aspects d'une politique du personnel durable – comme un accueil de qualité par des parrains et des marraines et une formation et un soutien de la part des supérieurs hiérarchiques – ont fait l'objet de toute l'attention nécessaire dans les différentes CCT conclues. L'accent a par ailleurs été mis explicitement sur les initiatives en matière de bien-être et de santé.

Cela a été l'occasion pour Alimento de vérifier si des services de soutien nouveaux pouvaient être mis en œuvre. L'industrie 4.0 propose ainsi de nouveaux défis à la faisabilité dans le secteur : comment l'automatisation peut-elle favoriser la faisabilité ? Comment faisons-nous en sorte que chacun puisse suivre le rythme du changement des besoins ? Le recrutement d'un personnel suffisant reste également un important défi.



01 Notre activité principale ? Former les travailleurs !

Près de 40.000 participants

Les formations sectorielles sont
les plus populaires

[P 06](#)

Formations par les supérieurs
hiérarchiques

[P 07](#)

Près de 700 jeunes débutants
ont été formés avec un budget
insertion

[P 10](#)

02 Sous les projecteurs

Movimiento : un outil
d'e-learning sur la sécurité
alimentaire

[P 12](#)

FormaDistance+

[P 13](#)

Investissements dans les
formations en boulangerie -
pâtisserie

[P 14](#)

03 Conseil en matière de personnel et d'organisation pour un travail faisable

Le HR Scan et le Scan organisation

[P 15](#)

www.commenttravaillerpluslongtemps.be

[P 16](#)

Le travail faisable

[P 17](#)

04 Soutenir le « bien-être au travail »

Une offre spécifique de formations

ErgoScan

[P 18](#)

Des solutions pour le travail de
cycle court

[P 19](#)

Travail en équipes

[P 20](#)

05 Industrie 4.0 : préparer les travailleurs à l'avenir

SCOPE: Industrie alimentaire

[P 22](#)

KeyProcess

[P 23](#)

Vinto a cinq ans

[P 24](#)

Workplace Innovation in the Food
Industry (WIFI2020)

[P 25](#)

06 Investir dans l'avenir

Soutenir l'apprentissage en alternance

[P 26](#)

Les initiatives vis-à-vis de l'enseignement
supérieur gagnent en importance

The Cookie Factory

[P 27](#)

Food at Work Days

4 Awards mettent élèves et étudiants au défi

[P 28](#)

01.

Notre activité principale ? Former les travailleurs !

Les formations d'Alimento ont été très populaires en 2018 et ont une nouvelle fois dépassé les frontières du secteur. Les ouvriers et les employés de l'industrie alimentaire (commissions paritaires 118 et 220) représentent l'écrasante majorité des participants, mais les formations d'Alimento sont souvent accessibles également à des travailleurs d'autres secteurs ou d'autres commissions paritaires, lesquels peuvent suivre ces formations grâce à nos accords avec leurs organisations sectorielles.

Près de 40.000 participants

En 2018, près de 40.000 participants ont suivi une formation d'Alimento. 90 % d'entre eux appartenaient à la CP 118 ou 220. Les autres participants étaient principalement des intérimaires (plus de 1000), mais aussi des chefs d'entreprises, des enseignants et des élèves, ainsi que des travailleurs d'autres commissions paritaires, en particulier la commission paritaire 200.

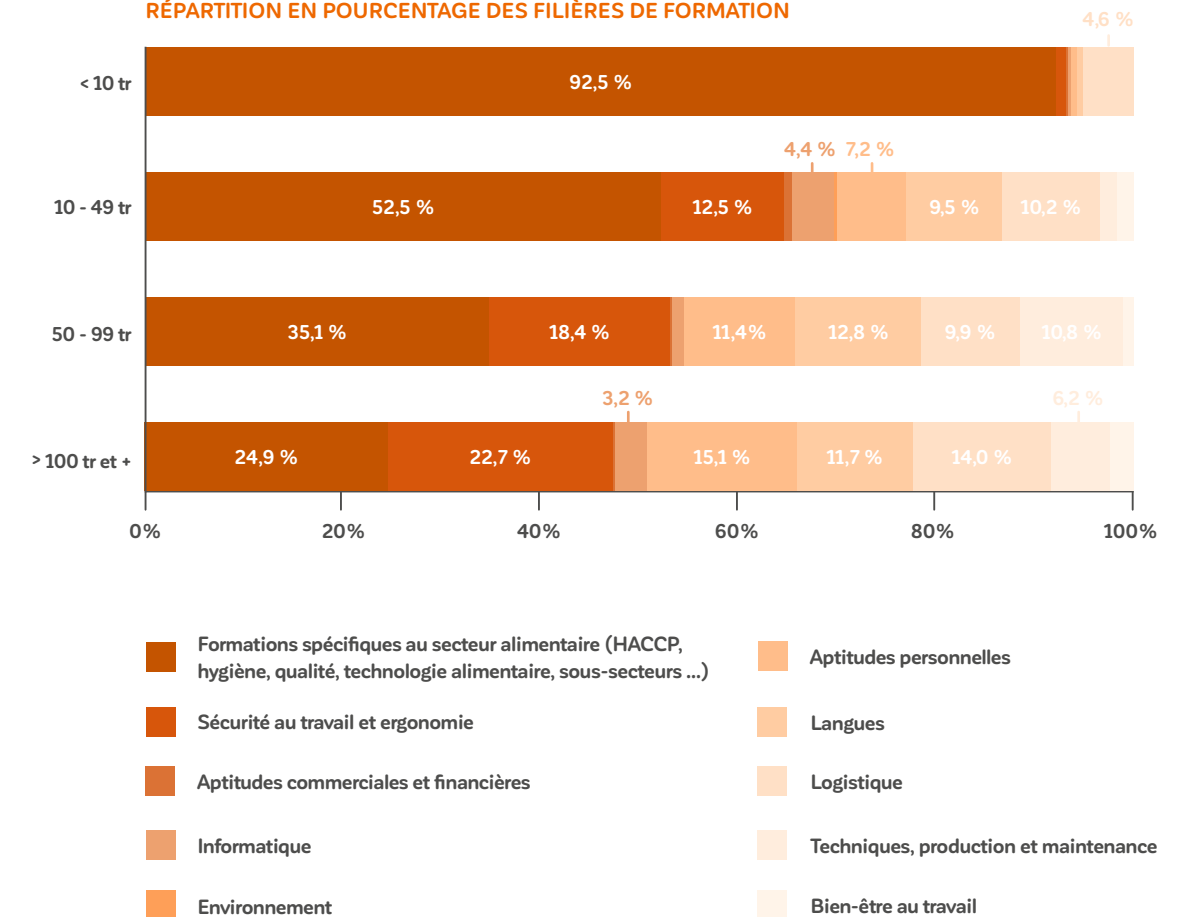
Nous avons également enregistré 4.500 travailleurs pour une formation via Movimiento, un parcours d'e-learning en matière de sécurité alimentaire. Ce qui porte le nombre total de participants à 44.000.

Les formations sectorielles sont les plus populaires

Les formations sectorielles ont été les plus populaires au sein de l'industrie alimentaire avec une part de 30 %, principalement dans le domaine de la qualité et de la sécurité alimentaire, mais la technologie alimentaire rencontre elle aussi un succès croissant. Les formations relatives à la sécurité au travail et à l'ergonomie ont également affiché de très beaux résultats.



RÉPARTITION EN POURCENTAGE DES FILIÈRES DE FORMATION



Supplément

Formations par les supérieurs hiérarchiques

Extrait de 'Le travail faisable. Des pistes d'inspiration pour les entreprises du secteur alimentaire' :

« Les chefs d'équipe sont d'une importance capitale au sein d'une entreprise. Ce sont eux qui doivent faire en sorte que les résultats demandés soient obtenus. Ils ont également une grande influence sur l'ambiance au travail, sur le bien-être des collaborateurs et sur leur progression professionnelle. En résumé, le succès du travail faisable est entre les mains des chefs d'équipe. Dans de nombreuses entreprises de l'industrie alimentaire, les chefs d'équipe ont évolué d'un rôle d'exécution à un rôle de supervision. Le management est

nouveau pour eux. Ils deviennent le point de contact aussi bien pour la direction que pour leurs collaborateurs. Se retrouver entre le marteau et l'enclume n'est pas toujours une position confortable. Outre leurs compétences techniques et théoriques, les chefs d'équipe devraient disposer de compétences sociales et managériales, mais est-ce toujours le cas ? »

Alimento a organisé près de 5.000 formations sur les aptitudes personnelles en 2018. Plus de la moitié de ces formations ont été suivies par des chefs d'équipe : apprendre à mieux diriger, gestion des conflits, donner du feed-back...



Alimento dispense des formations dans 7 entreprises alimentaires sur 10 employant plus de 20 travailleurs
En 2018, Alimento a atteint plus de sept entreprises sur dix employant plus de 20 travailleurs. Les petites entreprises, souvent des boulangeries, participent elles aussi volontier aux formations d'Alimento. En 2018, 14 % des entreprises de moins de 20 travailleurs ont fait usage de notre offre de formations.



Dans l'industrie alimentaire, un cinquième des travailleurs suit chaque année une formation d'Alimento
Plus d'un travailleur sur cinq a suivi une formation d'Alimento en 2018. C'est une forte progression par rapport à dix ans plus tôt, époque à laquelle nous n'en touchions que 14,5 % (2008).



Portée comparable chez les ouvriers et les employés
En 2018, nous avons touché environ le même pourcentage d'ouvriers que d'employés : 21,5 %.



Les femmes suivent moins souvent des formations
Les femmes entrent moins en ligne compte que les hommes. Ce fut le cas en 2018 comme durant les années précédentes. 18,2 % des travailleuses ont suivi une formation d'Alimento, alors que, chez les travailleurs, cette part s'élève à 23,0 %.

PORTÉE AUPRÈS DES EMPLOYEURS PAR STATUT, EN % DU NOMBRE TOTAL D'ENTREPRISES

TRAVAILLEURS	% EMPLOYEURS TOUCHÉS	% EMPLOYEURS TOUCHÉS
< 10	13,7 %	11,8 %
10 - 19		25,6 %
20 - 49	69,7 %	53,2 %
50 - 99		82,7 %
> 100		92,5 %
TOTAL	23,0 %	23,0 %

PORTÉE AUPRÈS DES TRAVAILLEURS PAR STATUT, EN % DU NOMBRE TOTAL DE TRAVAILLEURS

STATUT	2008	2013	2018
Ouvrier	14,2 %	19,5 %	21,5 %
Employé	15,0 %	21,5 %	21,6 %
TOTAL	14,5 %	20,1 %	21,5 %

PORTÉE AUPRÈS DES TRAVAILLEURS PAR SEXE, EN % DU NOMBRE TOTAL DE TRAVAILLEURS

SEXE	2008	2013	2018
Femme	10,4 %	13,5 %	18,2 %
Homme	16,8 %	24,4 %	23,0 %
TOTAL	14,5 %	20,1 %	21,5 %



Près d'un cinquième des travailleurs de plus de 45 ans suit une formation d'Alimento
Les travailleurs plus âgés sont largement représentés dans les formations d'Alimento. En 2018, Alimento a touché presque un cinquième de tous les travailleurs de plus de 45 ans.

PORTÉE AUPRÈS DES TRAVAILLEURS PAR CATÉGORIE D'ÂGE, EN % DU NOMBRE TOTAL DE TRAVAILLEURS

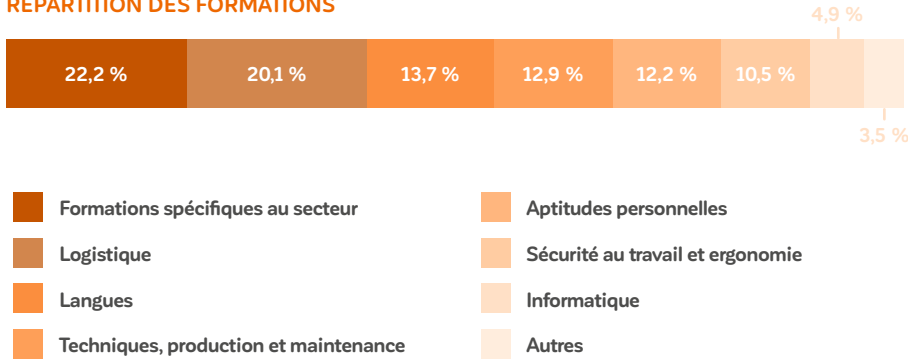
CATÉGORIE D'ÂGE	2008	2013	2018
< 30 ans	12,1 %	14,1 %	19,7 %
30 - 44 ans	15,7 %	21,4 %	20,6 %
> 45 ans	14,7 %	22,6 %	23,5 %
TOTAL	14,5 %	20,1 %	21,5 %

 Supplément

Près de 700 jeunes débutants ont été formés avec un budget insertion
Depuis 2016, les travailleurs ont droit jusqu'à leur 26 ans à un budget formation supplémentaire de 2.500 euros pendant les douze premiers mois de leur travail dans le secteur. Le secteur fait ainsi des efforts pour stimuler l'insertion, l'emploi et le développement des jeunes au sein des entreprises alimentaires. Les jeunes doivent en effet acquérir une certaine expérience et

une formation peut les aider à s'intégrer et à évoluer plus rapidement. Cette mesure s'inscrit dans les efforts en matière d'emplois-tremplins visant à assurer des emplois durables dans l'industrie alimentaire. En 2018, 692 jeunes ont profité de cette mesure. Ils ont suivi au total 1.127 heures de formation. 48 % des jeunes formés étaient moyennement scolarisés, 32 % étaient hautement scolarisés et 20 % étaient faiblement scolarisés.

RÉPARTITION DES FORMATIONS



Un travailleur sur cinq est faiblement scolarisé
Sur tous les travailleurs qu'Alimento a formés en 2018, un quart était faiblement scolarisé (EP ou CESI) et une moitié était moyennement scolarisée (CESS). Un quart était hautement scolarisé (bachelor ou master).

Lorsque nous étudions les chiffres en termes de « portée », nous constatons qu'un travailleur hautement scolarisé sur quatre et plus d'un travailleur moyennement scolarisé sur cinq ont trouvé le chemin d'Alimento. Alimento a permis à un travailleur titulaire d'un diplôme inférieur sur cinq de suivre une formation (enseignement primaire 24,8 %, enseignement secondaire inférieur 17,7%).

RÉPARTITION DES TRAVAILLEURS TOUCHÉS EN FONCTION DE LEUR DEGRÉ DE SCOLARISATION, EN %

Enseignement primaire (EP)	8,0 %
Enseignement secondaire inférieur (CESI)	16,5 %
Enseignement secondaire supérieur (CESS)	50,2 %
Bachelor	12,4 %
Master	12,9 %
TOTAL	100 %

PORTÉE AUPRÈS DES TRAVAILLEURS PAR DEGRÉ DE SCOLARISATION, EN % DU NOMBRE TOTAL DE TRAVAILLEURS

Enseignement primaire	24,8 %
Enseignement secondaire inférieur	17,7 %
Enseignement secondaire supérieur	21,1 %
Bachelor	23,3 %
Master	26,8 %
TOTAL	21,5 %

02.

Sous les projecteurs

Movimento : un outil d'e-learning sur la sécurité alimentaire

L'e-learning gagne en importance dans la politique de formation. Pour certaines entreprises, c'est une bonne manière d'inscrire au mieux (une partie) des formations dans l'organisation du travail, à la mesure de chacun. Le coût de développement de telles formations est toutefois élevé. C'est pourquoi Alimento a pris l'initiative de créer Movimento. C'est un outil d'e-learning professionnel sur la sécurité alimentaire constitué de modules adaptables. Il permet aux entreprises alimentaires d'élaborer un parcours d'apprentissage sur mesure en fonction de leurs besoins.

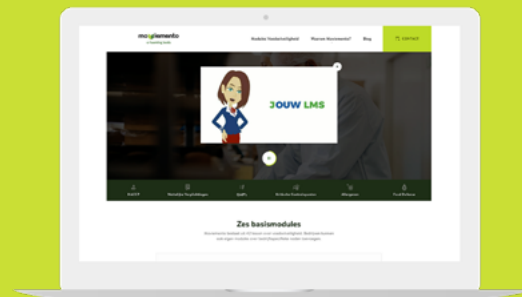
De nombreux sujets sont abordés : HACCP, obligations légales et normes commerciales, BPH, points de contrôle critiques (CCP), allergènes et Food Defense. Chaque thème se compose de différents modules illustrés par des animations, de petits films et des photos. Chaque module se conclut par un court test qui est enregistré. Les entreprises satisfont ainsi aux exigences de formation d'un audit.

Le package est disponible en français, en néerlandais, en allemand, en anglais et en espagnol. Les versions roumaine et polonaise sont en cours de développement. Une quarantaine d'entreprises travaillent actuellement avec le programme, ce qui représente actuellement plus de 6.000 travailleurs.

movimento
e-learning tools

Les adaptations possibles en fonction des besoins de l'entreprise sont les suivantes :

- ▶ Choix du nombre de modules que les collaborateurs doivent suivre ;
- ▶ Offre différenciée pour des départements, des fonctions ou des groupes cibles spécifiques ;
- ▶ Ajout de matériel iconographique propre (films, photos, instructions, présentations, tests...) ;
- ▶ Adaptation à l'identité visuelle de l'entreprise.



Plus d'infos et de témoignages sur
www.movimento.be



FormaDistance+

Dans le cadre de l'évolution vers l'industrie 4.0, le gouvernement wallon a approuvé fin 2018 un projet visant à renforcer l'apprentissage numérique au sein des entreprises alimentaires : FormaDistance+. Il s'agit d'une initiative sectorielle d'Alimento soutenue par Wagricol.

Elle est menée à bien en partenariat avec les experts méthodologiques de Digital Wallonia, d'ULB Podcast et de FormaForm, les développeurs Nikata et MySkillCamp et les centres de compétence FormAlim et Epicuris. Le projet court jusqu'en 2021. Les entreprises qui

veulent jouer la carte du numérique dans leur politique de formation peuvent se faire auditer, conseiller et accompagner par le biais de ce projet. L'offre est à la mesure des besoins spécifiques de chacune. Des outils sont par ailleurs développés afin de soutenir l'apprentissage numérique.

Les demandeurs d'emploi, les élèves et les enseignants ont ainsi la possibilité de découvrir eux aussi le secteur de manière numérique. Les ambitions sont élevées : 48 entreprises, 16.000 participants.



Investissements dans les formations en boulangerie - pâtisserie

Les boulangeries constituent le plus grand sous-secteur en nombre. Aussi les formations en boulangerie - pâtisserie bénéficient-elles d'une attention spéciale.

La partie francophone du pays dispose depuis 2016 d'un camion équipé d'un atelier de boulangerie - pâtisserie complet. Les formations de longue durée de boulanger, de pâtissier, de chocolatier et de confiseur peuvent dès lors être dispensées sur site et dans les conditions les plus modernes. En 2018, six projets de formation ont été organisés pour 62 demandeurs d'emploi. Les formations d'Epicuris pour les travailleurs ont également connu un beau succès. Pas moins de 44 modules ont été organisés pour 428 personnes.

Dans la partie néerlandophone du pays, le « Bakkersatelier » (www.bakkersatelier.be) est né en septembre 2017. Les nouveaux travailleurs peuvent y apprendre les ficelles du métier. Les artisans expérimentés peuvent également l'utiliser pour se perfectionner, apprendre à maîtriser de nouvelles techniques ou à travailler avec de nouvelles machines. Le travail s'y effectue sur un équipement réaliste dont une partie est mise gratuitement à disposition par les fabricants. Cette infrastructure est par ailleurs régulièrement modifiée, ce qui fait du « Bakkersatelier » un reflet fidèle d'une boulangerie moderne de haute technologie. Différents aspects du métier peuvent y être abordés : boulangerie et pâtisserie, travail du chocolat, production de confiseries, de massepain ou de glace. À l'heure qu'il est, nous avons largement franchi le cap des 1.000 participants.

« En 2018, Epicuris a organisé – en partie dans une infrastructure mobile – des formations pour près de 500 personnes (travailleurs et demandeurs d'emploi). Le cap des 1.000 participants a été atteint au Bakkersatelier »



03.

Conseil en matière de personnel et d'organisation pour un travail faisable

Apprendre, c'est plus que simplement former. Pour stimuler la gestion et le développement des compétences dans les entreprises alimentaires, Alimento déploie toute une série d'actions depuis plusieurs années : visites en entreprise, réseautage, conseils sur mesure, création et diffusion d'outils... Depuis quelque temps, Alimento élargit encore le spectre de conseils en matière de personnel et d'organisation avec une attention particulière pour le travail faisable et la qualité du travail.

Le HR Scan et le Scan organisation

Les entreprises alimentaires peuvent faire analyser leur politique du personnel ou leur organisation du travail par un expert. Cette analyse donne lieu à une photographie de l'entreprise, reprenant tant les points forts que les points à améliorer. À l'issue de l'analyse, le partenaire externe coach l'entreprise afin de lui permettre de s'attaquer aux principaux points à améliorer.

Le HR Scan s'attache plus particulièrement à des thèmes tels que la planification du personnel, le recrutement, l'accueil de nouveaux collaborateurs, la formation, la communication interne... Les entreprises peuvent ainsi satisfaire à leur obligation de créer une CCT d'entreprise favorisant l'instauration d'un travail faisable.

Le ScanOrg, lui, permet aux entreprises de découvrir des formes d'organisation qui apportent plus d'autonomie et de variation dans le travail de base, ainsi qu'une meilleure collaboration. Objectif : des résultats (encore) meilleurs, une plus grande agilité tout en garantissant en même temps une meilleure qualité du travail. En 2018, six entreprises ont fait réaliser un scan. Parallèlement, 24 entreprises ont bénéficié d'un conseil ciblé pour l'élaboration d'un plan de formations ou pour favoriser l'apprentissage sur les postes de travail.





www.commenttravaillerpluslongtemps.be

Toutes les informations et les nouveaux services relatifs au travail faisable figurent sur le site internet www.commenttravaillerpluslongtemps.be. Grâce à des conseils pratiques et à des outils, Alimento entend, à l'aide de ce site internet, aider les entreprises alimentaires à satisfaire à l'obligation d'instaurer une CCT d'entreprise 'travail faisable'.

Les sujets abordés sont les suivants :

- ▶ Suivre ses collaborateurs' et 'Gérer les compétences' : plus d'informations sur une politique du personnel qui tient compte de l'âge.
- ▶ Une organisation intelligente' : comment parvenir à des jobs 'faisables' ?
- ▶ En bonne santé' : conseils en matière d'ergonomie, de stress et de travail en équipes.



Plus d'infos :
www.commenttravaillerpluslongtemps.be

Le travail faisable – Des pistes d'inspiration pour les entreprises du secteur alimentaire

Le livre « Le travail faisable – Des pistes d'inspiration pour les entreprises du secteur alimentaire » décrit dix pistes d'actions qui peuvent rendre le travail plus faisable par le biais de bonnes pratiques mises en œuvre par des employeurs et des représentants des travailleurs de treize entreprises alimentaires en Belgique et trois à l'étranger. Béa Bossaerts, son auteur, nous explique ce qui se passe concrètement au sein de ces entreprises en matière de travail faisable, en abordant également les obstacles rencontrés et comment les éviter.

L'accueil des nouveaux collaborateurs est une des pistes abordées dans le livre. Une bonne politique d'accueil permet non seulement aux nouveaux collaborateurs de s'intégrer plus rapidement au sein de l'entreprise, ils se sentent également mieux dans leur peau et sont plus productifs plus rapidement. Une bonne politique d'accueil diminue en outre le stress des collègues qui travaillent avec les nouveaux collaborateurs. Le livre apporte des exemples concrets d'un accueil bien organisé, en accordant une attention particulière à la bonne intégration des intérimaires.

Une autre piste abordée dans le livre décrit des approches réussies pour préparer et appuyer les chefs d'équipe dans la pratique. La formation et l'accompagnement des chefs d'équipes aident aussi bien les chefs d'équipe eux-mêmes que leurs collègues. Dans de nombreuses entreprises, les chefs d'équipe sont en effet souvent des collaborateurs promus au départ de fonctions d'exécution. Diriger une équipe est nouveau pour eux et ils doivent chercher un nouvel équilibre. La littérature spécialisée nous apprend même qu'une mauvaise relation avec les supérieurs hiérarchiques est une des raisons principales pour lesquelles les gens quittent une entreprise. Outre ces exemples, le livre aborde également l'ergonomie et l'auto-élaboration des grilles horaires, ainsi que des stratégies efficaces en matière de bien-être, de santé et d'accompagnement de carrière, tout comme des approches spécifiques pour les travailleurs plus âgés.



Le travail faisable

DES PISTES D'INSPIRATION POUR LES
ENTREPRISES DU SECTEUR ALIMENTAIRE

- bea bossaerts

04.

Soutenir le « bien-être au travail »

Une offre de formations spécifique

Alimento développe depuis quelques années une offre de formations spécifique sur le 'bien-être au travail'.

529 formations ont ainsi été organisées en 2018 :

- ▶ des séances d'information de sensibilisation (sur mesure) pour la direction, les RH, les chefs d'équipe et/ou les travailleurs pour apprendre à reconnaître les signes de stress et de burn-out ;
- ▶ des formations modulaires (complétées par un coaching) pour les chefs d'équipe, avec une attention particulière à la reconnaissance et à la gestion du stress ;
- ▶ formation en coaching du burn-out pour les personnes de confiance internes.

ErgoScan

Bon nombre d'améliorations sont possibles en matière d'aménagement des postes de travail, en particulier dans les départements production et logistique. Avec un ErgoScan, les entreprises peuvent faire réaliser une analyse structurelle de leurs postes de travail de production en l'espace d'une journée. Ce scan met l'accent sur l'interaction entre l'homme et la machine. Pour cet ErgoScan, Alimento fait appel à un partenaire spécialisé.

En 2018, 27 entreprises ont une nouvelle fois fait usage de ce service, ce qui porte le nombre de scans à 100. Un rapport de synthèse basé sur des ErgoScans dans diverses entreprises met en lumière les problèmes d'ergonomie les plus courants et les solutions réalisables. Le rapport les illustre à l'aide de photos et d'exemples concrets.

L'ErgoScan se déroule en trois phases :

- 1 Un contact préparatoire pour réunir les informations adéquates sur les postes de travail et les tâches.
- 2 Une visite en fonction de l'analyse des tâches exécutées, de l'équipement et des outils du poste de travail, des produits, des méthodes de travail, de l'organisation et de l'environnement de travail. Un débriefing a lieu en fin de journée pour parcourir les constatations et émettre les premières recommandations.
- 3 Un rapport avec un survol des principaux risques ergonomiques et un plan d'approche par le biais de 'quick wins'. Lorsque la chose est possible, nous donnons également une ébauche d'approche à plus long terme.

 **Plus d'infos :**
www.alimento.be/ergoscan



Supplément

Des solutions pour le travail de cycle court

Une partie du travail dans l'industrie alimentaire se fait en cycles courts avec, à chaque fois, plus ou moins les mêmes tâches et gestes. Lorsque des personnes doivent effectuer ces opérations toute la journée, ces emplois sans réel défi comportent des risques pour la santé physique et psychique des collaborateurs et conduisent à un taux élevé d'absentéisme et de rotation du personnel.

Les entreprises alimentaires sont conscientes de cette problématique et déploient quantité d'efforts pour y parer. Elles investissent par exemple de manière substantielle dans des mesures d'ergonomie. Elles instaurent des rotations entre les tâches et les postes de travail. Et une grande part du travail répétitif a été automatisée. Mais cette automatisation a des limites : pour conserver la flexibilité nécessaire, il faudra conserver une grande part de travail humain dans l'industrie alimentaire.

Dans la brochure 'Kortcyclische arbeid, kan het ook anders? Zoektocht naar organisatorische oplossingen voor kortcyclische arbeid', Flanders Synergy présente des pistes d'amélioration sur la base de cinq exemples concrets tirés de la pratique dans le secteur.

Travail en équipes : avantages et inconvénients de différents systèmes de grilles horaires

Le travail en pauses est omniprésent dans l'industrie alimentaire. Plus d'un ouvrier sur quatre travaille dans un système d'équipes à pauses. Le choix d'un système est principalement dicté par le contexte spécifique de l'entreprise : nature de la production, fraîcheur des produits, demande du client... Mais on tient aussi de plus en plus compte des effets sur la santé des travailleurs et de leur bien-être. Car, bien que les études divergent à ce sujet, les systèmes de pauses sont généralement perçus comme pénibles, et leurs conséquences sont plus lourdes à mesure que les travailleurs vieillissent.

Dans la brochure « Un travail faisable, même en équipes ? Comment organiser le travail en équipes dans l'industrie alimentaire en Belgique », Miet Lamberts de l'Institut supérieur du Travail donne un aperçu de l'organisation du travail en pauses, des risques potentiels et de la manière de les prévenir ou de les résoudre en tenant compte du contexte de l'entreprise. La brochure propose une liste des options possibles, avec leurs avantages et leurs inconvénients. Elle décrit également l'approche plus innovante de « l'auto-planification » horaire chez Milcobel. Enfin, elle liste quelques règles de base pour l'établissement d'une grille d'horaires de qualité. Cette brochure est pratique pour tester la validité des systèmes d'équipes ou pour y puiser l'inspiration pour les améliorer.



05.

Industrie 4.0 : préparer les travailleurs à l'avenir

Les entreprises alimentaires font des pas importants en direction de l'industrie 4.0. Les nouvelles technologies génèrent de nouvelles manières de produire, de nouveaux produits, de nouveaux modèles d'entreprise, etc. qui préservent et améliorent la position concurrentielle des entreprises. Par ailleurs, la technologie peut contribuer au travail faisable. Pour gérer au mieux cette évolution avec le concours et au bénéfice de tous les collaborateurs, Alimento met en place des initiatives de soutien. Flanders' Food et Wagralim en sont les principaux partenaires.

SCOPE Industrie alimentaire

Afin d'explorer l'impact de la numérisation sur les attentes de compétences et les actions possibles en la matière, une étude baptisée 'SCOPE Industrie alimentaire' a été réalisée en partenariat avec Flanders' Food. L'analyse : L'impact sur **deux processus sectoriels** a été étudié pour trois scénarios de numérisation avec leur influence attendue sur les besoins en compétences

Scénarios de numérisation :

- ▶ Numérisation des flux papier – travail avec des documents électroniques
- ▶ Automatisation des contrôles (de qualité) à l'aide de capteurs et d'étiquettes numériques
- ▶ Exploitation de nouvelles technologies de communication

Impact sur les processus :

- ▶ Acheminement et préparation
- ▶ Préparation des denrées alimentaires

Cela a permis de mettre en lumière une série d'évolutions liées aux **scénarios de numérisation** :

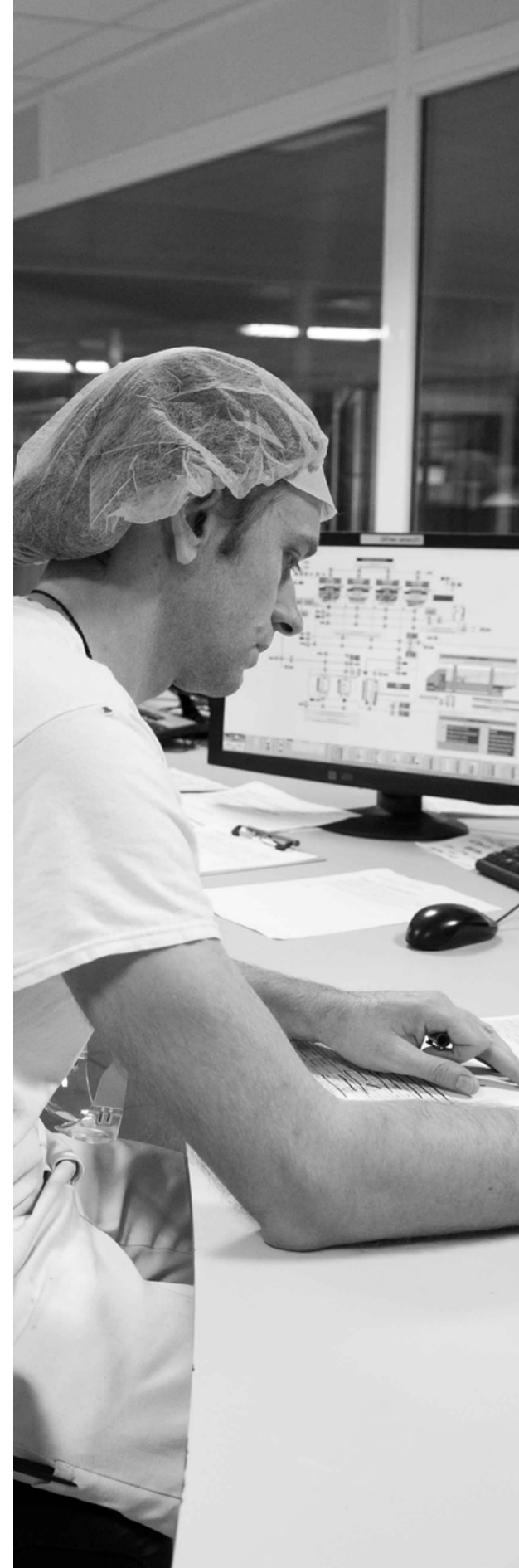
- ▶ glissement des tâches exécutives vers des tâches de surveillance, de contrôle et de suivi ;
- ▶ disparition ou au moins réduction des travaux de routine ; travail plus varié ;
- ▶ simplification de certaines tâches par le biais de systèmes de soutien automatisés ; plus de responsabilités différentes dans le même laps de temps ;
- ▶ plus de temps accordé à l'optimisation des processus ;

- ▶ complexité accrue du parc de machines (connectées) ;
- ▶ gestion et interprétation des données et des statistiques, plutôt que manipulation de produits alimentaires.

Sur le **plan des compétences**, cela signifie :

- ▶ des attentes plus élevées en termes d'autonomie, de responsabilité et d'autogestion ;
- ▶ une plus grande flexibilité (mentale) et une augmentation des capacités cognitives afin de maîtriser l'accroissement de complexité ;
- ▶ une plus grande polyvalence, la maîtrise d'un plus large éventail de compétences ;
- ▶ une capacité de planification associée à une responsabilité plus large des tâches ;
- ▶ un besoin de compétences analytiques, une capacité d'abstraction supplémentaire et un esprit orienté solutions ;
- ▶ des compétences en communication ; c'est surtout la capacité de travailler avec des collaborateurs issus de différents horizons professionnels qui sera prépondérante ;
- ▶ une évolution vers un leadership de style coaching plutôt qu'un leadership orienté tâches.

Sur la base de cette analyse, il a été possible d'identifier une série de points d'action que le secteur va mettre en œuvre dans les années à venir, tant sur le plan de la formation et de l'organisation du travail que sur le plan de la technologie.



Supplément

KeyProcess – une impulsion pour les formations techniques en Wallonie

Grâce au projet KeyProcess porté par Alimento et soutenu par le pôle Wagralim, nous avons également pris les devants en matière de compétences d'avenir.

Le projet a donné un boost important aux formations techniques dans le sud du pays :

- ▶ Pendant la durée du projet, 1.204 opérateurs et techniciens ont été formés. Ils ont trouvé et trouvent de plus en plus facilement le chemin d'Alimento. Les efforts portent sur quatre types de compétences : base, contrôle, produit/processus et technique.
- ▶ L'infrastructure pour les formations sectorielles a été considérablement étendue et modernisée. Un investissement de plus de 500.000 euros a permis aux travailleurs de l'industrie alimentaire d'être formés dans les meilleures conditions aux endroits suivants :
 - **FormAlim Mouscron** : unité de supervision didactique de la production pour l'apprentissage des techniques de réglage et des appareillages correspondants.
 - **FormAlim Verviers** : mise en place d'une supervision sur trois installations didactiques existantes (CIP, vaporisateur, pasteurisateur).
 - **Technifutur Liège** : virtualisation d'une chaîne d'emballage d'aliments et formations à distance en gestion de chaîne et en réparations.

Vinto a cinq ans

L'industrie 4.0 nécessitera un investissement complémentaire dans le potentiel technique des entreprises alimentaires. Pour soutenir ce processus, Alimento investit depuis cinq ans déjà dans Vinto, en collaboration avec d'autres secteurs industriels. Dans ce concept de formation unique en son genre, des professeurs de l'enseignement technique – possédant par ailleurs l'expérience de terrain nécessaire – dispensent des formations à des travailleurs d'entreprises alimentaires et d'autres secteurs industriels. Les formations ont lieu dans les entreprises proprement dites ou dans les infrastructures d'établissements d'enseignement technique.

Les professeurs sont motivés et possèdent les compétences didactiques nécessaires pour rendre les matières techniques accessibles au groupe cible. C'est un bon complément aux formations des fabricants de machines, qui exigent généralement des connaissances techniques approfondies.

Chacun est gagnant dans cette démarche :

- ▶ Les entreprises qui, en dépit de la pénurie sur le marché de l'emploi, peuvent maintenir leur potentiel technique à niveau.
- ▶ Les travailleurs, qui ont ainsi l'opportunité de grandir et de progresser dans leur carrière.
- ▶ Les professeurs, qui surveillent étroitement les nouveaux développements technologiques à l'intérieur du secteur et qui sont capables d'utiliser ces connaissances afin de préparer au mieux les générations à venir.

En cinq ans de Vinto, 60 professeurs ont formé 1.000 opérateurs et techniciens dans 150 entreprises.

Workplace Innovation in the Food Industry (WIFI2020)

Comme l'a montré également l'analyse SCOPE Industrie alimentaire, dans leur évolution vers l'industrie, les entreprises alimentaires devront veiller à mobiliser les travailleurs afin qu'ils portent les développements et qu'ils contribuent à leur donner forme. Cela est possible grâce à une organisation du travail différente. Cette dernière part du processus de production et confère plus d'autonomie aux collaborateurs sur le terrain.

Avec le projet WIFI2020, Alimento entend montrer la plus-value d'une organisation du travail différente et innovante, en partenariat avec Flanders' Food et Workitects :

- ▶ Un rendement plus élevé, un appoint de qualité et une capacité de réaction plus rapide.
- ▶ Une qualité plus élevée du travail, une plus grande motivation et une plus grande fierté du travail.

Huit entreprises alimentaires ont relevé le gant et peuvent compter dans ce projet sur un soutien afin d'évoluer vers une organisation du travail innovante : Vandemoortele Izegem, Imperial Meat Products (Dacor), Alpro, Eclair, Vanremoortele, Delino, Libeert et Bakkerij Thyssen. Ces parcours issus de la pratique permettent d'élaborer des études de cas et les effets parmi le personnel font l'objet d'un suivi par le biais d'une enquête auprès des travailleurs. Parallèlement, une douzaine d'entreprises ont suivi le laboratoire d'innovation 'Innoveren kan je leren', dans lequel elles ont transposé la théorie dans leurs propres activités quotidiennes et ont ainsi pu optimiser leur travail.

06.

Investir dans l'avenir

Le recrutement de collaborateurs compétents en nombre suffisant constitue un défi important pour l'industrie alimentaire. Le secteur apporte son soutien là où la chose est possible : en établissant des passerelles avec l'enseignement et en investissant dans des initiatives visant à attirer l'attention sur le secteur en tant qu'employeur attrayant.

Soutenir l'apprentissage en alternance

Après la régionalisation de l'apprentissage industriel en 2016, la Flandre s'est penchée en premier lieu sur les premières formations techniques en alternance (boulangier-pâtissier et chocolatier), mais le 'contrat commun' a lui aussi été rapidement intégré en Wallonie et à Bruxelles. Soulignons toutefois que les partenaires sociaux sectoriels ont souhaité maintenir le Contrat d'Apprentissage Industriel (CAI) à côté de ce contrat commun. En 2018, les efforts ont porté sur le soutien et

l'ancrage des nouveaux systèmes. En 2018, il y a eu au total 380 formations en alternance : 197 en Wallonie et 183 en Flandre. Afin de développer le nombre de contrats et de garantir la qualité des formations, Alimento a fait appel à un coach sectoriel du côté wallon. Il est chargé de promouvoir le système, d'informer les employeurs, il analyse l'accueil sur les lieux de travail, soutient les patrons et les tuteurs tout au long du parcours et stimule la collaboration entre toutes les parties intéressées.

Le site internet dualimento.be a vu le jour du côté flamand. Ce site informe les écoles, les élèves et leurs parents, ainsi que les employeurs au sujet du système.

Il offre en outre aux mentors un fil conducteur pour le coaching d'élèves sur le lieu de travail et comprend un outil de suivi permettant d'enregistrer et de documenter les progrès sur le terrain. Des sessions de coaching pour les mentors ont parallèlement été organisées.



Plus d'infos :
www.dualimento.be

Les initiatives vis-à-vis de l'enseignement supérieur gagnent en importance

Le réseau d'Alimento au sein de l'enseignement supérieur ne cesse de grandir. L'initiative 'Student meets CEO' constitue à cet égard un point d'ancrage important. Les étudiants de l'enseignement supérieur en Belgique y ont la possibilité de découvrir concrètement le secteur. Lors de la dernière édition, pas moins de 29 entreprises ont ouvert leurs portes à 343 étudiants. Ces derniers ont bénéficié de visites guidées sur les sites de production et ont pu dialoguer directement avec des

CEO, des ingénieurs et des talents passionnés. Des visites en phase avec leur formation ont par ailleurs été organisées. C'est ainsi que des étudiants ingénieurs ont élaboré un cas concret à l'occasion d'un workshop donné par une équipe de R&D.

Par ailleurs, le concours d'innovation 'Ecotrophelia' a une nouvelle fois rencontré un beau succès. Dix-neuf équipes de l'enseignement supérieur ont développé des produits alimentaires innovants, commercialisables et durables. Vous trouverez les noms des lauréats ci-après.



Supplément

The Cookie Factory – les résultats étonnants de la collaboration avec l'enseignement supérieur

Tout comme d'autres secteurs industriels, les entreprises alimentaires peinent à trouver suffisamment de personnel technique qualifié. C'est pourquoi Alimento tisse non seulement des liens avec les disciplines orientées sur la technologie alimentaire, mais aussi avec les orientations purement techniques.

Lors de contacts avec la KULeuven (Campus Geel), l'idée a germé de réaliser une ligne de production de biscuits de démonstration dans le cadre d'une thèse de master en sciences industrielles – électromécanique, spécialisation Automatisation : the Cookie Factory. Elle devait servir, à l'occasion de salons de l'emploi et d'événements, à montrer que l'industrie alimentaire offre de nombreux défis pour les talents techniques et qu'elle est en phase avec les technologies les plus récentes.

Deux étudiants en master se sont mis au travail. Ils ont conçu un bel ensemble constitué d'un bidon d'alimentation pour la pâte, d'une buse de remplissage, de plaques de cuisson, d'un four, de capteurs, de chaînes et d'engrenages, et de moteurs électriques. Tous ces éléments sont commandés par un système PLC Siemens automatique. Les différentes composantes n'ont pas été encapsulées, ce qui a permis de voir fonctionner les différents éléments.



Food At Work Days

Depuis quelques années, le secteur investit dans le sectoral branding. Une série d'initiatives et d'événements sont organisés dans toute la Belgique sous la dénomination Food At Work Days. Elles sont censées inciter les jeunes et les demandeurs d'emploi à opter pour une carrière dans l'industrie alimentaire.

Quelques créations marquantes en 2018-2019 :

- ▶ Des événements Food At Work Live dans le joblabo de Roulers pour les élèves du troisième degré de l'enseignement secondaire, regroupant divers workshops et démos interactives (2018) : 200 élèves, 10 entreprises.
- ▶ Le salon de l'alimentation 'Des métiers pour tous les goûts', une initiative visant à sensibiliser des jeunes du premier degré de l'enseignement secondaire et des demandeurs d'emploi à l'industrie alimentaire : en 2019, 160 jeunes et 70 demandeurs d'emploi y ont participé à Mouscron.
- ▶ Le JobDay à FormAlim Verviers, un salon de l'emploi pour demandeurs d'emploi : en 2018, 427 demandeurs d'emploi ont été mis en contact avec 18 entreprises, et pas moins de 148 d'entre eux y ont trouvé du travail !
- ▶ En 2018, près de 900 demandeurs d'emploi ont été sensibilisés à l'industrie alimentaire en Wallonie, dont plus de 400 via les cellules pour l'emploi wallonnes. Une preuve que le secteur est important et offre de nombreuses possibilités d'emploi.

« Les événements sont censés inciter les jeunes et les demandeurs d'emploi à opter pour une carrière dans l'industrie alimentaire. »



4 Awards mettent élèves et étudiants au défi

Entre-temps, le secteur décerne quatre awards qui mettent les jeunes au défi de participer à l'alimentation et à l'industrie de demain. Outre le concours d'innovation Ecotrophelia pour les étudiants de l'enseignement supérieur, il existe également deux concours d'innovation pour l'enseignement secondaire : le Food At Work Awards Vlaanderen et le Food At Work Awards Wallonie.

Depuis deux ans, il existe également pour l'enseignement secondaire flamand le Food At Work Techno Awards. Ce concours s'adresse aux élèves de sixième et de septième année des filières mécanique et électricité. Dans le cadre de leur épreuve intégrée (GIP), les participants sont chargés de travailler, dans une entreprise alimentaire, sur une innovation technique qui répond à un problème quotidien dans la production.

La remise des prix a eu lieu pendant le Food Forward Event, un nouvel événement de la Fevia, de Flanders' Food, de Wagralim et d'Alimento. Les participants pouvaient y assister à des séminaires interactifs au sujet des nouvelles tendances d'innovation : l'industrie 4.0, nouvelles tendances alimentaires, gestion plus durable des matières premières, etc. Les lauréats des awards 2019 sont les suivants :



1. **Ter Groene Poorte Voedingstechnieken** : Crus Tu, un petit cake légèrement sucré et riche en fibres avec une légère note de légumes et de noix
2. **ZAVO** : Vegetaron, une combinaison de la douceur d'un macaron et du salé d'une farce de légumes.



1. **KULeuven** : StratiVeg, une pâte feuilletée avec 30 % de légumes. Elle contient moins de graisses qu'une pâte feuilletée traditionnelle et constitue une source de fibres
2. **UCLouvain** : Inca Spread, une pâte à tartiner composée d'épices et de graines de Sacha Inchi (une plante originaire d'Amérique du Sud) riche en acides gras oméga 3 et en protéines.



1. **Athénée Royal Agri-St-Georges** : Allo Végéta, un yaourt aux légumes enrichi d'aloé vera.
2. **Collège des Etoiles** : Cooks, un petit biscuit bio salé.



1. **Via Tienen** : développement d'un prototype sur mesure chez Kim's Chocolates : un capteur optique permet de centrer automatiquement dans la bonne position la buse dessinant les lignes décoratives des pralines. Ceci réduit les déchets de production.
2. **Emmaüs Aalter** : développement d'une pince à bouteilles et d'un égouttoir pour le producteur de sauces Delino. Grâce à ce système, les bouteilles ne se renversent plus et il n'y a plus de dépôts de sauce sur l'extérieur des bouteilles.



Alimento - IFP asbl
Rue de Birmingham 225
1070 Anderlecht
T 02 528 89 30
info@alimento.be

Nederlandse versie beschikbaar
op aanvraag