



Étude prospective de l'impact des transitions écologique, environnementale et énergétique

Synthèse 1 : Etude de l'impact des transitions

Cette étude, commanditée par les branches professionnelles et pilotée par OCAPIAT, vise à anticiper les besoins de formation associés aux transitions, ainsi qu'à identifier les métiers Stratégiques, Émergents, en Évolution et en Tension dans l'Observatoire alimentaire. Cette synthèse s'inscrit dans la première phase de l'étude, qui vise à décrypter les transitions et leurs impacts sur les activités, métiers et compétences au sein des coopératives agricoles et des industries alimentaires. Elle vise à fournir aux branches professionnelles des éléments de réflexion et d'anticipation pour faire face aux transitions et renforcer leur résilience et leur capacité d'adaptation, via la formation des salariés

Les transitions à l'œuvre, source d'incertitudes pour les coopératives agricoles et les industries alimentaires

Les coopératives agricoles et les industries alimentaires évoluent dans un contexte de multiples transitions et de fortes incertitudes. Énergétique, agroécologique, alimentaire, sociale, numérique, les transitions se définissent par leur **caractère systémique** et polymorphe, présentant chacune des degrés de maturité contrastés.

Elles se caractérisent par **une transformation profonde des systèmes**. Au-delà d'un simple ajustement, il s'agit d'une reconfiguration fondamentale du fonctionnement et de l'organisation du système.

Inscrites au cœur du système alimentaire, les coopératives agricoles et les industries alimentaires sont particulièrement exposées par ces transformations, mais aussi par l'évolution de facteurs externes tels que les politiques nationales et européennes, les effets du changements climatiques, l'accès aux ressources, dont les évolutions demeurent incertaines et subies par les acteurs.

Ainsi, **une étude prospective a été menée** pour identifier les futurs possibles et aider les coopératives agricoles et les industries alimentaires à prioriser les enjeux et les défis essentiels auxquelles elles doivent se préparer

dans un contexte de transition, dans l'optique d'accompagner la transformation des métiers et des compétences par la formation.

Agilité, résilience et innovation : trois ingrédients essentiels face aux futurs possibles

L'étude prospective sur les activités des coopératives agricoles et des industries alimentaires a souligné la **variabilité de mise en œuvre des transitions selon le contexte et le scénario politique**. L'actualité montre aussi que des changements sont possibles d'un scénario à l'autre, selon des conditions et des reconfigurations politiques qui peuvent évoluer rapidement. Par exemple, l'actualité politique de 2024 semble s'orienter vers un scénario 3 *Priorité à la sécurité alimentaire* mettant au centre de ses enjeux la souveraineté alimentaire, alors qu'un scénario 1 *Transformation systémique* était plutôt attendu jusqu'alors avec une intensification des enjeux de transition écologique.

Pour faire face à un avenir inconnu et difficile à anticiper, **les entreprises doivent renforcer leur capacité à être agiles, résilientes et innovantes** pour s'ajuster aux évolutions de leur contexte. L'innovation sera un facteur clé, mais ne devra pas reposer uniquement sur l'innovation technologique. Les scénarios 1 *Transformation systémique* et 3 *Priorité à la*

sécurité alimentaire mettent aussi en avant l'importance de l'**innovation agronomique et organisationnelle** (mode de travail, management, partenariat, synergies inter-entreprises, ...), comme un soutien pour accroître la résilience des organisations face à l'incertitude.

Se préparer à un accès aux ressources de plus en plus contraint

Les entreprises devront **se préparer à un accès aux ressources de plus en plus contraints** et ce quelles que soient les trajectoires envisagées. L'accélération des aléas climatiques couplée à la montée des tensions économiques et géopolitiques peuvent créer des tensions croissantes sur les chaînes d'approvisionnement de certaines ressources stratégiques (énergie, eau, engrais, technologies...). La sécurisation des approvisionnements devient un enjeu majeur pour assurer la pérennité des entreprises, et se renforce dans un contexte de renouvellement insuffisant des actifs agricoles, impactant particulièrement les activités des coopératives agricoles.

Ces tensions peuvent inviter les entreprises à adopter des mesures innovantes dans une logique d'optimisation (process, recette...), de valorisation (déchets et co-produit) et de différenciation (commerciale et marketing). Les scénarios 1 *Transformation systémique* et 3 *Priorité à la sécurité alimentaire*, qui partagent pourtant des trajectoires contrastées, soulignent l'intérêt commun d'engager dès maintenant des réflexions sur la valorisation des déchets et des co-produits, dans une démarche d'économie circulaire.

Une conduite du changement au cœur du processus de transition

Les transitions requièrent une **conduite du changement** portée par un projet d'entreprise, qui peut s'appuyer sur la RSE. Cette conduite du changement devra s'appuyer sur une **acculturation** et une **sensibilisation** des salariés aux enjeux de transition pour faciliter l'adhésion. Elle pourra également s'appuyer

sur la transformation numérique pour faciliter la mise en place de nouvelles **pratiques** et **modes de travail** favorisant l'échange et la collaboration entre les services de l'entreprise en mode « projet ».

Cette nouvelle organisation du travail implique de **repenser la relation managériale**, les interactions entre membres d'une équipe, la collaboration entre membres d'équipes pluridisciplinaires et la transmission du savoir. Elle invite également les employeurs à repenser l'organisation des bureaux, à commencer par leur surface et leur attractivité.

La transformation numérique transforme les métiers

La transformation numérique irrigue toute la chaîne de valeur des entreprises, en conjuguant de multiples technologies, interfaces numériques, objets connectés, outils collaboratifs, outils d'aide à la décision, IA... qui s'inscrivent désormais dans de nombreuses tâches.

La maîtrise des outils numériques devient une compétence critique incontournable à tous les métiers et à tous les niveaux hiérarchiques : de l'opérateur au manager, avec une intensification des opérations de reporting. Il sera dès lors essentiel de sensibiliser et de former les salariés à l'utilisation de ces nouveaux outils.

L'Intelligence Artificielle va également continuer de transformer les métiers, et notamment ceux de la production alimentaire et de la maintenance. En effet, les équipes seront certainement de plus en plus amenées à interagir avec l'Intelligence Artificielle dans de nombreuses tâches visant à renforcer la performance industrielle : maintenance prédictive, contrôle qualité assisté, optimisation des process, sécurité.

Eau et énergie : deux compétences critiques à maîtriser dans un contexte de tensions croissantes sur les ressources

Face à la raréfaction des ressources en eau et en énergie, exacerbée par les tensions climatiques et géopolitiques, les coopératives agricoles et les industries alimentaires placent la maîtrise de ces facteurs de production au cœur de leurs enjeux stratégiques pour garantir le maintien de production et la pérennité de leurs activités. Plus que jamais, **l'eau et l'énergie sont pour les entreprises des leviers de compétitivité** et des vecteurs d'innovation, qui leur permettent de se différencier, d'optimiser leurs processus et de réduire leur impact environnemental.

En conséquence, les compétences relatives à l'eau et l'énergie ont été souvent mentionnées comme essentielles pour les organisations et donc à renforcer, notamment sur les métiers de la maintenance et de l'ingénierie industrielle dans une logique d'optimisation. Ces nouvelles connaissances s'intègrent dans une montée en compétence des métiers existants (intégration de nouveaux critères dans les domaines d'intervention, élargissement du périmètre d'action) avec l'appui d'une politique de gestion des ressources au niveau de la Direction.

Cinq familles de métiers particulièrement impactées

Les transitions impactent de façon systémique les activités de l'entreprise, il convient dès lors de distinguer les évolutions tendanciennes des métiers, des transformations qui nécessitent la mise en place de nouvelles méthodes / pratiques et mobilisent l'acquisition de compétences critiques. Les professionnels des branches professionnelles ont été interrogés et ont permis d'identifier **cinq familles de métiers particulièrement touchées par les transitions** :

- **L'ingénierie en agriculture**, dont les activités se complexifient face la nécessité d'accompagner les agriculteurs vers la multi-performance de leurs exploitations (agronomique, économique, environnementale...)
- **Les métiers de la production alimentaire et de la maintenance** dont les activités

sont transformées par la transformation numérique, l'évolution des qualités intrinsèques des matières premières agricoles, les évolutions réglementaires et une variabilité des approvisionnements de plus en plus importante

- **Les métiers du transport et de la logistique** face aux enjeux de compétitivité, d'omnicanalité, de traçabilité et de réduction de l'empreinte environnementale
- **Les métiers de fonction support**, bouleversés par la transformation numérique, le pilotage et l'intégration des transformations économiques induites par les transitions

Une montée en compétences attendue pour répondre aux défis de transition

Une montée en compétences est nécessaire pour répondre aux défis des transitions. Ces compétences concernent aussi bien les **aspects techniques**, la maîtrise des normes environnementales, la gestion des ressources naturelles (eau, énergie), l'optimisation des processus, que les **aspects relationnels**, comme la communication, la sensibilisation ou la collaboration avec les différents acteurs. Elles doivent faire l'objet d'une montée en compétences des salariés actuels et futurs, à travers des actions de formation.

A ce titre, une analyse détaillée des métiers stratégiques, émergents, en évolution et en tension a été menée sur les branches de l'Observatoire alimentaire. Elle vise à formuler les préconisations pour permettre une meilleure adaptation du secteur aux transitions, via la formation de leurs salariés (cf. *rapport de phase 2*)



Quadrat-études

45 rue de Lyon, 75012 PARIS
Tél. : 01 45 86 00 75
contact@quadrat-etudes.fr

CERESCO

18 rue Pasteur, 69007 LYON
Tél. : 04 78 69 84 69
contact@ceresco.fr

ceresco.
Alimentation, filières & territoires