

# 2019 • Les impacts du numérique

SUR LES MÉTIERS DU SECTEUR ALIMENTAIRE



SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

LES OBSERVATOIRES  
DU SECTEUR ALIMENTAIRE

INDUSTRIES ALIMENTAIRES, COOPÉRATION AGRICOLE, ALIMENTATION EN DÉTAIL

**opcalim**  
PARTENAIRE DE VOS COMPÉTENCES

mandaté par

**OCAPIAT**



# SOMMAIRE

LES ENJEUX  
**Une transformation multidimensionnelle**  
**04-05**

PANORAMA  
**Les facteurs clés de transformation de la filière alimentaire**  
**06-07**

DÉCRYPTAGE  
**La gestion de la relation client à l'heure du digital**  
**08-09**

2019-2020  
**Les tendances des entreprises du secteur alimentaire**  
**10**

À RETENIR  
**Les 10 points essentiels de l'étude**  
**11**

## Méthodologie

- En amont : cadrage de l'étude par une dizaine d'entretiens avec des représentants de branches.
- 1 étude quantitative produite sur la base de 243 réponses recueillies via un questionnaire en ligne.
- 1 étude qualitative menée sur la base de 61 entretiens réalisés avec des entreprises des différents secteurs et branches.
- En aval : restitution et recueil des besoins des entreprises du secteur lors d'ateliers en région et d'un séminaire national.

## Périmètre de l'étude quantitative

- Industries alimentaires (136 personnes), Coopération agricole (57 personnes) et Alimentation de détail (50 personnes).
- Taille des entreprises interrogées : 1 à 9 personnes (26 %), 10 à 49 personnes (35 %), 50 à 299 personnes (26 %), 300 et plus (13 %).
- Typologie d'entreprise : indépendant (62 %), filiale ou établissement d'un groupe (24 %), siège d'un groupe (14 %).

## Bibliographie

Sélection parmi un large corpus de documents étudiés :

- *Osons l'industrie du futur : maintenance, management, big data, production et supply chain, Alliance industrie du Futur en partenariat avec l'UIMM, l'IMT, l'ENSAM et l'ONISEP*, 2018
- *Automatisation, numérisation et emploi. Rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi Tome 2 : l'impact sur les compétences*, septembre 2017
- *Food is social : 4<sup>e</sup> Edition, Compte rendu de la 4<sup>e</sup> édition*, avril 2017
- *État des lieux : les coopératives agricoles et le numérique. Quels impacts ? Quels défis à relever ?* PwC, 2016
- *Histoire d'incompréhension : les dirigeants de PME et d'ETI face au digital*, BPI LAB , Septembre 2017.

Retrouvez toutes les informations sur l'étude sur le site internet des Observatoires du secteur alimentaire [www.observatoires-alimentaire.fr/digitalmrh](http://www.observatoires-alimentaire.fr/digitalmrh)



Les "nouvelles exigences consommateurs" de qualité et de sécurité et la concurrence grandissante et multicanale réinterrogent les modèles économiques et les organisations. ”

ÉDITO



**68%**  
 des entreprises françaises ont entamé leur révolution numérique, soit un bond de 30 points en 2 ans.

**Philippe SOULARD**, Président d'Observia, CFTC CSFV.

**Marie-Thérèse BERLING**, Vice-Présidente d'Observia, Alliance7.

**Gilbert KEROMNES**, Président de l'Observatoire Prospectif des métiers de la Coopération. Coop de France.

**Marilène GOMES**, Vice-Présidente de l'Observatoire Prospectif des métiers de la Coopération Agricole, Juriste CFTC AGRI.

## POURQUOI ÉTUDIER L'IMPACT DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE SUR LE SECTEUR ALIMENTAIRE ?

Les Observatoires paritaires et prospectifs du secteur alimentaire ont pour mission d'étudier et d'anticiper les besoins en emploi et en compétences des entreprises et accordent une place importante dans leurs travaux à l'impact de cette transformation digitale sur les métiers et les activités du secteur alimentaire.

En 2017, notre première étude avait mis en avant le fait que les collaborateurs de la production tentaient d'approprier le monde digital et l'ère du numérique. Face à ce constat, d'autres questions sur la nature et l'ampleur de la transition digitale ont émergé auxquelles il est essentiel de répondre pour accompagner au mieux les entreprises et salariés du secteur alimentaire.

## QUEL AXE AVEZ-VOUS PRIVILÉGIÉ DANS CETTE ÉTUDE ?

En 2019, nous avons décidé d'approfondir le travail entamé en 2017, par une analyse prospective des compétences attendues demain, avec l'objectif de mettre en lumière celles qui seront en tension, afin d'accompagner au plus tôt les salariés à ces changements.

Nous avons souhaité très rapidement élargir notre analyse sur les métiers amont et aval à la production, et prioritairement la gestion de la relation client, fortement impactée par les nouveaux modèles de consommation des produits alimentaires.

## QUELS CHANGEMENTS AVEZ-VOUS OBSERVÉ DEPUIS 2017 ?

Nous avons noté une réelle accélération du phénomène de transformation numérique, désormais engagée dans plus de 68 % de nos entreprises – prioritairement sur la gestion de la traçabilité et la performance industrielle, enjeux majeurs pour nos entreprises et nos clients.

Aujourd'hui, un grand nombre d'entreprises (PME, ETI) concentrent leurs projets de transformation digitale sur la démarche de Gestion de la relation client. En effet, la communication digitale et le e-marketing s'affirment comme un des axes clés de développement de la connaissance clients, notamment via l'analyse de la Data ; ils sont aussi le vecteur privilégié de l'image de marque produit et entreprise.

Au-delà de ces nouvelles activités, nous faisons le constat que l'organisation entière des entreprises du secteur alimentaire est impactée ou le sera dans un futur très proche, et ce quelle que soit la taille ou l'activité de ces dernières.

Ces changements de paradigme vont impacter les modes de collaboration et de travail de l'ensemble des métiers de l'entreprise et nécessitent d'être étudiés, pour mieux préparer les salariés, les managers et les dirigeants.

Cette étude révèle ainsi un besoin majeur en accompagnement au changement de la part des entreprises, car tous les métiers de l'alimentaire sont ou seront bientôt concernés par le digital. En tant qu'Observatoires des métiers du secteur alimentaire, notre raison d'être est d'anticiper ces besoins et d'aider les entreprises à y répondre.

LES ENJEUX

# Une transformation multidimensionnelle

Bien au-delà d'une transformation technologique, la transition digitale représente avant tout un bouleversement des modes de consommation et de communication, mais aussi une nouvelle vision de la société induite par l'arrivée d'internet et des objets connectés.



Nouveaux enjeux économiques, environnementaux et défis technologiques obligent les entreprises du secteur alimentaire à réinterroger leurs pratiques, leurs organisations jusqu'à leur modèle économique. Pour répondre à ces risques et opportunités, assurer une montée en compétences rapide de tous les salariés en lien avec les avancées technologiques et culturelles va s'avérer crucial.



## LA TRANSITION DIGITALE IRRIGUE LES DIMENSIONS CLÉS DE L'ENTREPRISE

<p><b>Dimension économique et sociale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dématérialisation des échanges, des process et des informations</li> <li>• Essor de l'économie de la fonctionnalité</li> <li>• Expansion du marketing client</li> <li>• Montée en gamme et personnalisation de l'offre</li> </ul>	<p><b>Dimension environnementale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité d'avoir recours à des technologies propres</li> <li>• Traçabilité écologique et énergétique</li> <li>• Efficacité énergétique des procédés industriels</li> <li>• Avènement de l'économie circulaire</li> </ul>
<p><b>Émergence de nouvelles pratiques autour de nouveaux outils technologiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accélération des échanges grâce aux outils digitaux</li> <li>• Développement de réseaux</li> <li>• Utilisation du « Big data » dans toute la chaîne de valeur</li> <li>• Développement de l'Internet des Objets Industriels (IIOT)</li> <li>• Importance de la cybersécurité</li> <li>• Recours aux bibliothèques numériques</li> <li>• Flexibilité des processus de fabrication</li> <li>• Monitoring, surveillance</li> <li>• Machines intelligentes</li> <li>• Robotique collaborative</li> </ul>	

<p><b>Oblige à repenser les pratiques :</b></p> <p><b>Organisation et modes de collaboration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistique du futur : optimisation des process grâce au digital</li> <li>• Mise en avant de l'innovation collaborative</li> <li>• Intégration de la RSE</li> <li>• Gestion renforcée des ressources et des compétences</li> </ul>	<p><b>Et demande :</b></p> <p><b>Évolution des compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution des missions, des compétences et des métiers</li> <li>• Émergence de nouvelles compétences</li> <li>• Poly compétence</li> </ul>
---	--

## LES DÉFIS DE LA FILIÈRE

- 01 S'adapter aux nouveaux modes de consommation**

A l'ère du numérique, l'expérience client devient l'axe commercial et marketing stratégique. Produits, fonctionnalités, services et distribution sont ré-évalués et réajustés pour répondre à ces attentes. Les consommateurs attachés à la qualité, la traçabilité, la praticité du produit alimentaire, sont aussi de plus en plus sensibles à la responsabilité sociétale des entreprises transformatrices.
- 02 Faire face à une compétitivité accrue du marché**

La pression de la concurrence force les entreprises à trouver de nouvelles marges de manœuvre pour augmenter la productivité, la qualité et les délais.

**Conséquence ?** Une nécessaire réorganisation de la chaîne de production, de distribution et de commercialisation, permise grâce aux outils numériques.

Côté production, les entreprises ont recours à l'automatisation, la robotisation collaborative, et l'intelligence artificielle. Le S&OP (Sales & Operations Planning), facilité par l'adoption de logiciels de suivi perfectionnés, permet lui d'optimiser la chaîne logistique.
- 03 Respecter un cadre réglementaire en évolution**

Afin de protéger la santé du consommateur et les animaux, le dispositif réglementaire et légal impose des contraintes toujours plus fortes en termes de qualité, de conformité et de traçabilité des produits. Cette traçabilité devient de plus en plus complexe en raison de la multiplication des canaux d'approvisionnement des matières premières et de distribution des produits finaux.

**Résultat :** La compétence qualité devient fondamentale de la conception du produit, à sa livraison, en passant par les achats et la production.
- 04 Accompagner la transformation culturelle**

La digitalisation entraîne une forte évolution des compétences au sein des métiers et bouscule l'organisation du travail. Les process deviennent plus transversants, tandis que le travail en mode projet se généralise. Cette transformation culturelle transcende tous les niveaux de l'organisation et favorise des modes de collaboration plus participatifs et responsabilisants.

## INTÉGRATION DE LA RSE

Face à des attentes sociétales fortes, les entreprises adoptent des démarches responsables. **Protection de l'environnement, qualité de vie au travail, bien-être animal et végétal,** sont de plus en plus intégrés dans la stratégie des entreprises.

## ORGANISATION AGILE ET ADAPTABLE

Suivre le rythme de la transformation digitale implique de **s'organiser autrement pour fluidifier la collaboration entre métiers.** Le travail en transversal, plus flexible, va ainsi irriguer toutes les fonctions de l'entreprise. **Les managers et collaborateurs, plus agiles, se forment au digital** pour accompagner ces changements.

## ATTENTES DES CONSOMMATEURS

**Santé, qualité, sécurité alimentaire et traçabilité** sont plus que jamais au cœur des intérêts des consommateurs. Afin de répondre à ces nouvelles demandes, **les entreprises doivent personnaliser leur offre, innover, et développer de nouveaux modes de communication et de commercialisation.** L'expérience client, aussi appelée « **User Experience** », est ainsi devenue le fil rouge de la transformation numérique.

## PERFORMANCE ET NUMÉRISATION

Pour se distinguer de la concurrence, les entreprises doivent **innover plus vite et à moindre coût** en exploitant tous les potentiels de la data. Celle-ci leur permet de **mieux anticiper et planifier** et ainsi de **diminuer le gaspillage.** De **nouvelles chaînes de production automatisées et numérisées** se multiplient afin d'**améliorer la performance et les conditions de travail.**

## ÉMERGENCE DE NOUVEAUX MÉTIERS ET COMPÉTENCES

**Les Ressources Humaines doivent désormais accélérer et faciliter la montée en compétences de tous les collaborateurs sur les compétences nouvelles,** notamment comportementales et relationnelles, jusqu'à présent plutôt sous estimées au profit des compétences techniques. Car une **transition digitale réussie,** au-delà de l'évolution technologique, s'évalue sur la capacité de **se mettre en mouvement ensemble afin d'adapter rapidement l'organisation et les activités à la demande d'un marché devenu très concurrentiel et global.**

## PANORAMA

# Les facteurs clés de transformation de la filière alimentaire

S'adapter aux exigences des consommateurs, mettre à profit les outils du digital pour gagner en productivité et développer le business, ... quels sont les grands vecteurs de transformation de la filière alimentaire en 2019 ?

Comprendre ces enjeux est nécessaire pour anticiper les impacts sur les activités et les compétences des salariés du secteur.

## DÉCRYPTAGE

# La gestion de la relation client à l'heure du digital

Après avoir concentré sa transformation numérique sur la production et la logistique, le secteur alimentaire entame désormais la métamorphose des métiers et compétences des fonctions du marketing et commercial. Tour d'horizon des impacts du digital sur la relation client.



## PANORAMA DES COMPÉTENCES DEVENUES CENTRALES POUR LE MARKETING ET LA COMMUNICATION

### UNE FORTE ÉVOLUTION DE LA DEMANDE

De plus en plus habitués à l'instantanéité permise par le numérique, les consommateurs sont en quête d'immédiateté et adoptent **de nouveaux comportements d'achat** dans une logique « Anywhere, Anytime, Any device ». Cela se traduit, entre autres, par une demande de services ouverts 24H/24H ou de livraisons instantanées. Le besoin d'être mieux informé et mieux protégé (données et paiement) entre également désormais dans le processus d'achat.

Afin de rester compétitives, les entreprises doivent **s'adapter constamment à ces nouveaux besoins**, par exemple en élargissant leur offre ou en garantissant une empreinte « responsable » pour leurs produits.

Le **parcours client**, de la sélection à l'acte d'achat, **devient omnicanal** en s'appuyant sur la multiplication des canaux de vente que ce soit en propre ou par l'intermédiaire de distributeurs, en ligne ou en magasin.

### UNE CONNAISSANCE PLUS FINE DES CLIENTS

Le digital donne aux entreprises accès à une quantité croissante de « **data** » ou « données » sur les clients et leur parcours d'achat. Cette source de connaissance élargie représente une **opportunité stratégique pour les entreprises** qui doivent améliorer la qualité de la relation client, personnaliser l'offre produit, proposer des services adaptés mais aussi communiquer de manière plus ciblée.

### DE NOUVELLES STRATÉGIES ET COMPÉTENCES

- **La qualité de la relation client, tout au long du parcours**, est un vecteur de performance d'une marque. La richesse de l'expérience proposée va permettre au client de se connecter émotionnellement à une marque, de créer les conditions d'une relation durable.
- **L'essor des réseaux sociaux** pour une communication personnalisée : community management, management de la relation client, exploitation et protection des data.
- **Les métiers de la relation client ont tendance à se spécialiser** : dans les domaines de la connaissance client, du marketing client (CRM/PRM) et du juridique (Data Protection Officer).
- **Pour les métiers en rapport direct avec le client**, vendeur ou commercial, **les compétences évoluent sensiblement** : ces métiers doivent intégrer les logiques de personnalisation, d'animation des communautés et de conseil dans leurs activités.

### LE BRAND CONTENT

Le brand content recouvre toute la stratégie éditoriale de production de contenus déployée par une marque. Par son biais, **la marque exprime son identité, raconte son histoire et construit son propre univers**. Les innovations en matière de brand content concourent à nourrir la marque de manière inspirante et à établir un lien affectif et émotionnel avec le consommateur.

- Avec le digital, le brand content entre dans **l'ère de l'omnicanalité** : les contenus éditoriaux se multiplient au même rythme que les points de contact clients. Tout l'art du brand content consiste alors à faire ressentir au consommateur **une cohérence d'ensemble** : storytelling, promesses, messages véhiculés par la marque doivent être identiques, et ce quel que soit le canal de diffusion (physique, digital, ou social).
- Les formats et les sources de contenus se diversifient. Les spécialistes du brand content n'hésitent plus à diffuser des articles externes, des études, ou des prises de parole inspirantes. Les formats se font plus interactifs, plus animés, mais aussi plus collaboratifs (blogs, réseaux sociaux, ...).

▼  
Métiers en transformation : Directeur de la communication, Community manager

### LA DATA

En marketing, l'analyse de la data devient centrale pour élaborer des campagnes marketing personnalisées et **ainsi atteindre plus efficacement son audience**.

Réseaux sociaux, moteurs de recherche ou fichiers clients sont précieux pour récupérer différents types de données client telles que le profil (âge, sexe, localisation), le parcours client (historique d'achat, traçage des sites visités, des produits vus, etc.) et les goûts et préférences du consommateur.

▼  
Métiers en transformation : Chef de produit ; Chargé d'études marketing ; Technico-commercial

### L'EXPÉRIENCE CLIENT

La CRM - Customer Relationship Management ou Gestion de la relation client - tend aujourd'hui à évoluer vers une compétence plus large, **le CEM** (Customer Experience Management), qui **englobe la gestion de l'ensemble du parcours client**. Cette nouvelle compétence intègre ainsi toutes les interactions entre l'entreprise et le client, avant, pendant et après l'acte d'achat.

Une expérience client réussie est **gage de fidélisation et source de recommandations**.

▼  
Métiers en transformation : Vendeur ; Chargé de relations clientèle ; Commercial



# Les tendances des entreprises du secteur alimentaire

## Les projets de développement des entreprises

Diversification des produits (produit/ packaging / recette)  
 60%

Diversification de la clientèle  
 40%

Démarche qualité/ certification/ labellisation  
 38%

Nouvelles fonctionnalités (informations nutritionnelles / traçabilité)  
 30%

## E-commerce

**30%** vs 17%,  
 Une intention à confirmer

Si 30% des entreprises considèrent que la gestion de site e-commerce est une compétence à développer dans le futur, **seulement 17%** possèdent une plateforme en 2018.

## Communication digitale

**39%** des entreprises

estiment que la communication digitale représente une **compétence clé nécessaire au développement de l'activité des entreprises**. Une communication ciblée et personnalisée est de plus en plus utilisée pour améliorer l'expérience client.

## Les publics concernés prioritairement par le développement de compétences digitales

Les collaborateurs de production  
 48%

Les équipes commerciales  
 40%

Les équipes marketing et communication  
 37%

## Formation

**49%** des entreprises

estiment que les niveaux actuels de qualification de leurs salariés concernant le digital ne correspondent pas à leurs attentes.

Un chiffre qui monte à **69%** pour les entreprises de plus de 300 salariés.

## Les thèmes prioritaires de montée en compétences des salariés en 2019-2020

L'accompagnement du changement  
 38%

L'évolution de la relation client  
 29%

L'accompagnement au management  
 29%

## À RETENIR

# Les 10 points essentiels de l'étude



01

**LA TRANSFORMATION DIGITALE** irrigue toute la stratégie d'entreprise (social, humain, business, organisation, culture)

02

Elle offre de nouvelles opportunités :

- de développement
- de performance et de productivité,
- d'innovation dans les produits et les services

06

**DES MÉTIERS ET DE NOUVELLES COMPÉTENCES** émergent, pour mieux répondre aux nouveaux besoins des consommateurs et évoluent de plus en plus vite

03

**LA DATA** est au cœur de cette transformation. De la production à la distribution, elle permet de mieux tracer, prévoir, produire, distribuer, et connaître ses consommateurs.

07

**DE NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL** sont adoptées pour plus de réactivité et d'agilité. Les projets sont de plus en plus complexes et transversaux et remettent en cause le traditionnel modèle en silo

04

**LES CONSOMMATEURS** sont mieux informés et plus exigeants. Soucieux de ce qu'ils consomment « de la fourche du champ à l'assiette »

08

**UNE TRANSFORMATION CULTURELLE** s'opère portée par le management qui doit faciliter la montée en compétences et faire adhérer les collaborateurs au changement

05

**LA RELATION CLIENT** est le prochain grand défi du secteur agro-alimentaire. La qualité de l'expérience client conditionne la relation avec la marque/entreprise

09

**LES RH ACCOMPAGNENT MANAGERS ET COLLABORATEURS** pour :

- Anticiper les besoins et les évolutions de carrière
- Bâtir des plans de développement
- Préparer le collectif au changement

10

En bref, **LE DIGITAL** est un enjeu à saisir dès aujourd'hui pour mieux préparer demain !



# Digit'alim<sup>RH</sup>

LES RENCONTRES  
DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE  
DES MÉTIERS DU SECTEUR ALIMENTAIRE

Retrouvez toutes les études de l'observatoire  
du secteur alimentaire sur  
[www.observatoires-alimentaire.fr/digitalimrh](http://www.observatoires-alimentaire.fr/digitalimrh)

LES OBSERVATOIRES  
DU SECTEUR ALIMENTAIRE  
INDUSTRIES ALIMENTAIRES, COOPÉRATION AGRICOLE, ALIMENTATION EN DÉTAIL

**opcalim**  
PARTENAIRE DE VOS COMPÉTENCES  
mandaté par  
**OCAPIAT**

  
Groupe **AGRICA**

**apecita**  
l'emploi agri'agro

 AG2R LA MONDIALE

**bpi**france