

par an. Enfin il existe encore peu de passerelles interprofessionnelles au sein de ce secteur et avec d'autres secteurs.



### Construire des parcours attractifs

- Rechercher de leviers d'action pour améliorer l'attractivité de l'offre de formation professionnelle existante dans ses dimensions scolaire, apprentissage, formation professionnelle continue,
- Structurer des parcours professionnels au sein des entreprises

### Pistes d'actions

- Rapprocher les centres de formation et les entreprises de l'agroalimentaire (favoriser les lieux de rencontre, analyser préalablement les besoins...)
- Développer la culture de l'apprentissage en lien avec la Branche (structuration de l'offre avec un coordonnateur, liens avec l'artisanat...)
- Favoriser l'innovation pédagogique sur tous les niveaux de formation (adaptation des temps de formation, recours plus fréquent à la formation professionnelle continue, développement de la formation au poste de travail...)
- Investir prioritairement sur des publics spécifiques (aménagement des fins de carrières des seniors, promotion des parcours professionnels auprès des personnes à faible niveau de qualification...)
- Développer le tutorat (en particulier avec les seniors)

### Un recrutement sous tension

Les difficultés de recrutement touchent toutes les entreprises à des degrés divers que ce soit pour du recrutement en nombre d'opérateurs non qualifiés ou pour des recrutements plus spécifiques d'ouvriers qualifiés, de bouchers, de conducteurs de lignes automatisées, d'électromécaniciens, d'agents de maintenance... Les difficultés ressenties par les entreprises de l'agroalimentaire peuvent être liées à divers facteurs : vieillissement des actifs, faible attractivité auprès des jeunes, conditions de travail difficiles...

La situation des entreprises est cependant différente selon le bassin d'emploi dans lequel elles se situent : peu de problème de recrutement par exemple sur Angers même lorsque l'on a une activité avec une forte saisonnalité, difficulté de recrutement dans d'autres zones géographiques (bassins d'emploi avec des taux de chômage de 3-4 % comme dans le nord et l'est de la Vendée...).

Face à des tensions de plus en plus vives un travail de fond doit être mené sur la revalorisation des métiers de l'IAA, la

gestion des fins de carrière, l'amélioration des conditions de travail, la valorisation du tutorat... Il ressort également un déficit d'information sur les dispositifs existants pour les entreprises et parallèlement un besoin de rapprochement entre entreprises et partenaires régionaux de l'emploi.

### Rapprocher les différents acteurs du territoire



- Pallier les difficultés de recrutement (mobilité, saisonnalité,...) et rechercher des moyens d'y remédier en prenant en compte la réalité des zones d'emploi concernées,
- Assurer une meilleure circulation de l'information et coordination des différents acteurs impliqués

### Pistes d'actions

- Mieux informer les entreprises sur les actions, appuis et aides existantes, en particulier celles relatives à l'emploi et la formation (réunions au niveau infra régional, mise en relation avec les coordonnateurs DDTEFP, relais sur les actions réalisées ou en cours...)
- Travailler de manière plus coordonnée avec des structures locales spécialisées dans l'insertion, les missions locales...
- Mettre en œuvre des mesures d'accompagnement à la mobilité (accueil de la famille, services de transport, modes de garde, services sociaux...) et promouvoir les bassins d'emploi recruteurs auprès des actifs de la région et hors de la région.
- Développer une logique de groupements d'employeurs plus forte (rechercher des synergies entre employeurs de secteurs différents sur des thématiques telles que les difficultés de recrutement). Inciter à l'échange et à la coordination entre entreprises (DRH à temps partagé...)
- Identifier et mettre en œuvre des actions pour maintenir les seniors en activité (proposer des temps partiels aux actifs en fin de carrière, du tutorat de jeunes recrutés...)

### Santé au travail, un sujet fragile

Le constat d'un secteur fortement touché par les troubles musculo-squelettiques (TMS), en particulier dans les industries de la viande (abattage du bétail, découpe de viandes), est partagé par l'ensemble des acteurs impliqués.

Selon la MSA et la CRAM, même si la taille de l'entreprise influe beaucoup sur la prise en compte de la santé au travail, coexistent deux logiques au sein des entreprises de l'agro-alimentaire :

- une logique de taylorisation qui intègre un souci d'amélioration des postes de travail et d'allègement des tâches,
- une logique de fluctuation saisonnière qui rend difficile un travail dans la durée sur les conditions de travail.

Il existe un certain nombre de pratiques concernant la prévention : la démarche du « couteau qui coupe » pour améliorer le

pouvoir de coupe du couteau et limiter les TMS du membre supérieur dont souffrent fréquemment les travailleurs de la filière viande, la sensibilisation des managers aux accidents du travail et maladies professionnelles (AT/MP), la formation de salariés relais sur les TMS en entreprise ...

Mais la question de la santé au travail reste un sujet fragile et soumis aux aléas de l'activité (changement de direction, concurrence...). Sa prise en compte est pourtant essentielle au regard du coût économique des AT/MP, ce dernier pouvant être un argument pour les managers des entreprises agro-alimentaires.



### Impulser une dynamique au coeur de l'entreprise

Définir une politique générale de l'entreprise sur les conditions de travail intégrant les dimensions :

- organisation du travail (postes de travail, management...),
- formation et sensibilisation (personnel de production, management, CHSCT...),
- techniques (conception des lignes de production, ergonomie des postes...).

### Pistes d'actions

- Sensibiliser l'ensemble de la hiérarchie aux conditions de travail (aspect financier, indicateurs de performance...) et afficher une politique générale d'entreprise claire et accessible
- Rendre plus accessible l'information et les outils existants sur ce thème (adapter les produits aux dirigeants, favoriser les lieux de rencontre, communiquer sur les actions...)
- Transposer dans la mesure du possible les expériences ayant été menées dans d'autres secteurs (ex : travail en équipe autonome de production (EAP) avec Coop. de France Ouest...)
- Mener en amont un travail de réflexion sur la conception des équipements et leurs impacts (conditionner les aides publiques à une démarche de réflexion sur la conception des équipements, s'appuyer sur des expériences telles que « Ergo-conception » de l'ARACT et de la DRAF)

### Surmonter le déficit d'image

Le secteur des IAA, plus particulièrement celui des viandes, souffre d'une image assez négative, tant vis-à-vis du grand public, plus particulièrement des jeunes, que des prescripteurs d'emplois.

Les causes de ce déficit d'image sont multiples : image négative des produits, surtout la viande (sang, odeur...), conditions de travail réputées difficiles (froid, humidité, TMS, horaires contraignants...), ambiance de travail perçue comme mauvaise (peu de contact avec les autres), conditions salariales...

Le déficit d'image, résultat d'une asymétrie entre la réalité perçue par les jeunes et la réalité des entreprises, souffre d'une commu-

nication peu construite au niveau local et national. Cela induit des difficultés au niveau du recrutement (postes peu qualifiés mais également postes plus qualifiés), du renouvellement des départs et de la fidélisation des salariés entrés dans le secteur

### Porter une stratégie de reconquête du public

- Définir une stratégie coordonnée et partagée par les entreprises
- Développer un ensemble d'actions à court et moyen terme.

### Pistes d'actions

- S'appuyer sur des entreprises volontaires pour élaborer un plan d'action stratégique
- Désigner un pilote unique pour coordonner les actions prévues par le plan d'action stratégique
- Valoriser les expériences réalisées ou en cours (mallette pédagogique de la Chambre Régionale d'Agriculture...) et développer des partenariats (IFRIA Bretagne, ABEA Bretagne, CRA Pays de la Loire ...)
- Initier des actions de communication collective coordonnées et plus fréquentes (journées portes ouvertes, présence plus forte et anticipée dans les salons, promotion des métiers des IAA au niveau des bassins d'emploi...)

### En bref

La pluralité des acteurs professionnels rend la gestion du système difficile tant dans le domaine social que de l'emploi-formation. Il apparaît nécessaire de structurer la branche professionnelle de l'agroalimentaire, et notamment celle des industries de la viande par :

- Un rapprochement des entreprises du secteur et la désignation d'un porteur de projet régional.
- Un rapprochement des acteurs professionnels (entreprises, représentants de branche, opca,...) et institutionnels (DRAF, DRTEFP, Région, ANPE- Assedic, Rectorat,...)

### Méthodologie

L'analyse présentée ici concerne l'ensemble des industries agricoles et alimentaires avec une attention particulière portée aux industries de la viande très présentes dans notre région.

De nombreux acteurs ont contribué à l'analyse :

- le comité de pilotage (DRAF, DRTEFP, Conseil Régional)
- le comité technique (Assedic, CRCI, Banque de France, Aract, DRIRE, CESR, SEM Régionale des Pays de la Loire, Rectorat, Afpa, Insee, Agefos-PME, Opcalia)
- des employeurs du secteur (Arrivé, Socopa, Fleury-Michon, Ldc,...),
- des syndicats d'employeurs (Boviloire, URICGV, Office de l'élevage),
- des syndicats de salariés (CGT, CFDT)
- des OPCA (Agefaforia, Coop. de France Ouest, Opca2).

### Contact

Guillaume LAURENT (Carif-Oref Pays de la Loire)  
Tel : 02 40 20 70 91 – Mail : glaurant@cariforef-pdl.org  
Etude disponible sur [www.cariforef-pdl.org](http://www.cariforef-pdl.org)

# Perspective

Pays de la Loire

## Les industries agricoles et alimentaires



Octobre 2008

### Au coeur de la chaîne de production alimentaire

**P**remier secteur industriel de la région Pays de la Loire, les industries agricoles et alimentaires emploient près de 52 000 salariés, dont 25 000 dans les industries de la viande. Situé au cœur de la chaîne de production alimentaire – entre agriculteurs et distributeurs – le secteur se réorganise avec une importante concentration de ses établissements. Les effectifs salariés en léger repli n'empêchent pas le secteur de connaître des difficultés de recrutement persistantes, en particulier sur les postes d'opérateur de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> transformation. S'adapter reste le mot d'ordre des entreprises de l'agroalimentaire pour faire face aux évolutions de son environnement (modes de vie, hard discount, réglementation...) et aux multiples enjeux à venir (innovation, diversification, sécurité alimentaire...). Dans cette démarche d'anticipation, les pouvoirs publics et les entreprises régionales de l'agroalimentaire ont privilégié ici 4 axes forts spécifiques aux industries de la viande : l'offre de parcours professionnels, les pratiques de recrutement et la mobilité des salariés, les conditions de travail ainsi que la communication et l'image des métiers.

Ce numéro de Perspectives sur les industries agricoles et alimentaires est le fruit d'un travail partenarial associant, des institutionnels, des représentants employeurs et salariés et des techniciens. Nous tenons à remercier l'ensemble des participants pour leur contribution.



## ➔ REPRÉSENTATION PROFESSIONNELLE

### Un jeu d'acteurs pas assez structuré

La structuration du secteur qui s'est superposée à l'organisation en branches n'a pas échappé à la césure entre secteur capitaliste et coopératif. Coexistent donc deux organisations professionnelles des employeurs. D'un côté, l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA) qui regroupe 23 fédérations nationales sectorielles et 15 associations régionales (ARIA), mais aucune en Pays de la Loire même s'il existe une association d'entreprises nommée LIGERIAA. De l'autre, Coop. de France qui rassemble 14 fédérations sectorielles et 15 fédérations régionales, dont Coop. de France Ouest.

Pour la représentation salariée, l'ensemble des syndicats sont présents mais les moyens humains manquent et les taux de syndicalisation sont faibles.

La pluralité des acteurs du secteur rend complexe la gestion du système en matière sociale et de formation professionnelle. On recense une trentaine de conventions collectives et quatre organismes collecteurs agréés (Agefatoria, Opca2, Intergros, FAFSEA). Dès lors, les interactions entre acteurs publics et privés impliquent un partage délicat des attributions..

## ➔ PROFIL DU SECTEUR

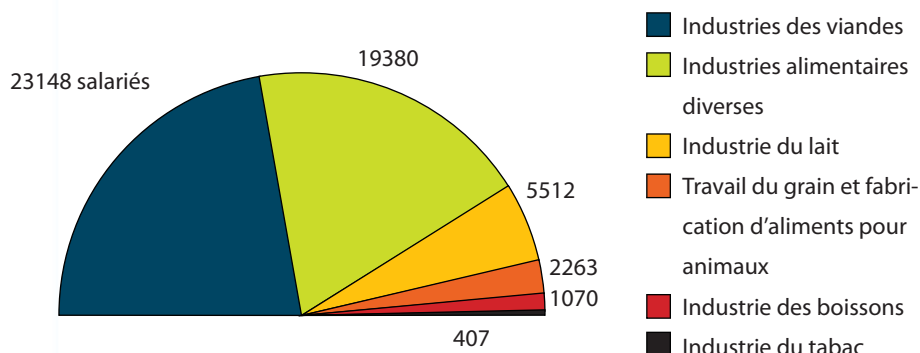
### Entre la fourche et la fourchette

Le secteur des industries agricoles et alimentaires (IAA) recouvre l'ensemble des établissements dont l'activité consiste à transformer des produits d'origine agricole ou piscicole en biens alimentaires. Dans la chaîne alimentaire, il se situe entre « la fourche et la fourchette » soit entre l'amont agricole et l'aval de la grande distribution.

### Secteur industriel n°1 en Pays de la Loire

Le secteur des industries agricoles et alimentaires est le premier secteur industriel ligérien en termes d'effectifs (22 % des effectifs salariés industriels) et le sixième de l'économie ligérienne (avec 6 % des effectifs salariés). Il compte 51 780 salariés répartis dans 2 831 établissements en 2006. Au niveau de la France métropolitaine, la région Pays de la Loire occupe avec 10 % des effectifs salariés la deuxième place derrière la Bretagne (11 %).

### Une industrie de la viande dominante



Source : Assedic – 2006

## Une industrie du vivant très interdépendante

Le secteur des industries agricoles et alimentaires se situe au centre de la chaîne de production alimentaire entre les agriculteurs qui lui fournissent les matières premières dont il a besoin et les distributeurs qui jouent le rôle d'interface avec le consommateur final.

Les approvisionnements en matières premières et en produits finis font du secteur une industrie du vivant et impliquent des problématiques particulières en terme de production (contraintes d'hygiène,...), distribution (périssabilité, sécurité...) et commercialisation.

La transformation des produits génère des relations très étroites avec des activités telles que l'emballage, le transport ou encore la publicité (dans les IAA, l'investissement immatériel, notamment publicitaire représente parfois jusqu'au double de l'investissement productif).

Le secteur est soumis à la pression des grands distributeurs, beaucoup plus concentrés que les IAA. Plus qu'un intermédiaire, la grande distribution organise et oriente les approvisionnements des ménages et la fixation des prix. Elle impose aux industries agricoles et alimentaires une triple logique de maîtrise des coûts, des produits (qualité, innovation) et de la logistique (délai, service).

Le secteur des industries agricoles et alimentaires possède des cycles de production et de consommation particuliers. Le cycle de consommation est moins sensible à la conjoncture que d'autres secteurs. Une bonne partie des dépenses alimentaires ayant un caractère inéluctable (produits de première nécessité) excepté la consommation alimentaire « hors domicile » et les produits alimentaires dits de « service » (facilité d'emploi, niveau qualitatif plus élevé, respect de l'environnement...). Le cycle de production est en revanche sujet à de fortes variations saisonnières liées à la double saisonnalité des matières premières et de la demande des consommateurs sur certains types de produits (hors domicile,...).

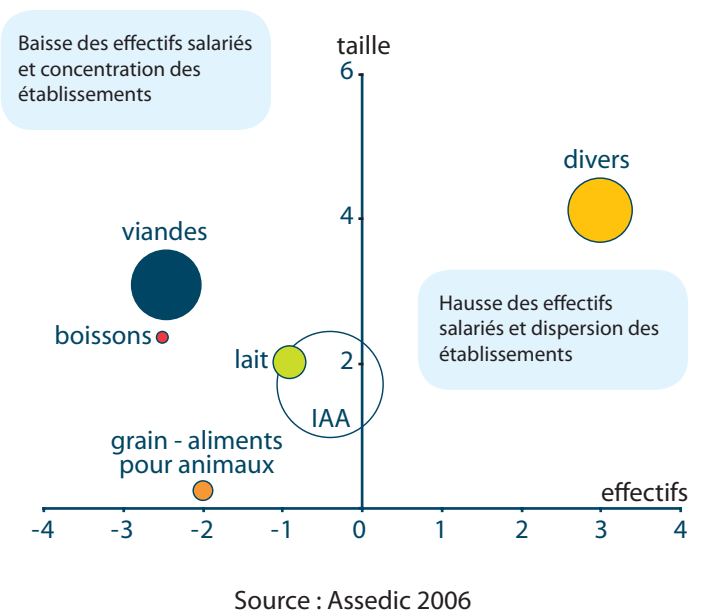
## Un secteur qui se réorganise

En Pays de la Loire, le secteur des industries agricoles et alimentaires regroupe 2831 établissements<sup>1</sup> dont 2531 de moins de 20 salariés (soit 9 établissements sur 10) et 300 établissements de plus de 20 salariés, qui emploient 78 % des effectifs salariés du secteur. La coexistence d'une multitude de petites entreprises et d'un noyau de grandes sociétés est un modèle que l'on retrouve dans d'autres pays d'Europe (Allemagne, Royaume Uni, ...).

Le secteur opère un mouvement de restructuration assez rapide. Le nombre d'établissements ne cesse de diminuer, - 10 % soit 314 établissements de moins entre 2001 et 2006. Parallèlement, les effectifs salariés baissent sur un rythme moyen de -0,2 % par an sur la même période (1068 emplois de moins entre 2001 et 2006).

<sup>1</sup> Source : Assedic

## Un secteur en restructuration



De nombreux établissements, du fait du lien historique avec le monde agricole, sont implantés dans des zones plutôt rurales comme celles de la Vendée Est, du Choletais, et du Sud Sarthe. La localisation géographique spécifique des établissements des industries agricoles et alimentaires implique souvent des recrutements fondés sur la proximité géographique des salariés avec le site de production.

## Des difficultés de recrutement persistantes

Trois emplois sur quatre sont des postes d'ouvriers qualifiés ou non qualifiés sur des fonctions de transformation, conditionnement ... La part des femmes dans le secteur (40 %) est proche de la moyenne régionale (45 %). La pyramide des âges du secteur est jeune (46 % de moins de 35 ans) mais reste fragile du fait de difficultés persistantes de recrutement (notamment dans les industries de la viande) sur des postes comme ceux d'opérateurs sur machines ou de transformation. Les pratiques de recrutement (intérim, travail saisonnier, CDD, turn-over important...) et les conditions de travail (environnement de travail, risques sanitaires, cadences de production, pénibilité, conditions salariales...) peuvent être des éléments d'explication à ces difficultés.

## Réinventer les pratiques de formation et l'image des métiers

Du côté de la formation initiale et de la formation continue des demandeurs d'emploi, le dispositif régional apparaît en deçà des besoins des entreprises. Cependant, les formations agroalimentaires peinent à se remplir (408 élèves et 58 apprentis), les effectifs étant en forte baisse (- 39 % sur le niveau V et - 37 % sur le niveau III) du fait d'un réel problème d'attractivité des métiers du secteur.

Du côté de la formation continue des salariés<sup>2</sup>, l'effort de formation professionnelle continue des salariés est inférieur à la moyenne tous secteurs tant sur le plan de la participation financière des entreprises (2,5 % contre 3 %), de la durée moyenne des stages sur

une période de trois ans (25 h contre 31 h) que du public concerné (priorité aux publics plus qualifiés et intégrés). En termes de certification, les branches professionnelles définissent et mettent en œuvre des certificats de qualification professionnelle, encore assez peu utilisés. Leur nombre élevé crée des problèmes de redondances et de contradictions mais un effort d'harmonisation est en cours.

Sur le contenu, il semble que les formations se diversifient vers la recherche de compétences plus comportementales que techniques.

## ➔ TENDANCES

### Un seul mot d'ordre, s'adapter

Même si elles sont confrontées à un certain nombre de contraintes, faiblesses ou handicaps structurels, les industries agroalimentaires peuvent appuyer leur développement sur plusieurs atouts.

### Se structurer et innover pour renforcer ses atouts

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Longue tradition industrielle</li> <li>- Matières premières abondantes, variées et de qualité</li> <li>- Dynamisme, capacité d'adaptation rapide</li> <li>- Marques d'entreprises fortes</li> <li>- Produits sous Signes Officiels de Qualité (SOQ)</li> <li>- Environnement scientifique et technique (Ecole Nationale d'Ingénieurs des Techniques des Industries Agricoles et Alimentaires,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté à dégager de la valeur ajoutée</li> <li>- Faiblesse de la structure financière</li> <li>- Productivité inférieure à la moyenne nationale du fait d'une structure d'activité dominée par la filière viande peu créatrice de valeur ajoutée</li> <li>- Faiblesse à l'export</li> <li>- Coûts logistiques</li> <li>- Niveau de qualification et taux d'encadrement faibles</li> <li>- Difficulté de recrutement</li> <li>- Peu d'implication dans les partenariats recherche-industrie, peu d'échange avec leur environnement...</li> <li>- Pas de représentation professionnelle structurante à l'échelle du secteur agroalimentaire...</li> </ul>

Les entreprises agroalimentaires régionales doivent en effet relever le défi de la compétitivité et de la performance pour répondre :

- à l'évolution permanente de leur environnement : modes de vie et de consommation, concentration de la grande distribution et développement du hard discount, internationalisation des marchés d'approvisionnement et de consommation, renforcement de la réglementation, désaffection pour les métiers de l'agroalimentaire...
- à une concurrence internationale toujours plus vive dans un contexte marqué par l'élargissement de l'Union Européenne, la réforme de la PAC, les accords de l'OMC...

Cela leur impose d'améliorer en permanence leur productivité, d'innover pour s'adapter aux nouvelles habitudes alimentaires,

de diversifier leurs débouchés (notamment à l'export) pour faire face à la concentration de la grande distribution. La maîtrise technique de son métier ne suffit plus pour répondre à cette obligation en raison des liens existant entre organisation, innovation et performance dans les PME. Il convient d'avoir en plus une organisation et une gestion d'entreprise adaptées et adaptables.

Parmi les évolutions à intégrer par les entreprises agroalimentaires régionales pour répondre aux enjeux évoqués précédemment, citons :

- l'innovation produits/procédés pour un positionnement sur des productions à forte valeur ajoutée,
- la diversification en terme de marché, le développement à l'international
- l'optimisation de la performance industrielle et logistique,
- les démarches de qualité et de sécurité alimentaire,
- la démarche environnementale,
- l'amélioration des conditions d'emploi et de travail,
- la gestion performante de l'entreprise (organisation...)
- l'amélioration en termes d'image (entreprises, métiers).

L'importance relative de ces différents éléments varie selon la taille des entreprises (TPE de 1 ou 2 salariés transformant des produits biologiques à la ferme ou groupes industriels de plusieurs milliers de salariés), l'activité, les produits fabriqués, les marchés visés, leur dépendance ou non vis à vis de grands groupes, leur localisation.

## ➔ DÉBATS D'IDÉES

### Repenser l'offre de parcours professionnels

Les entreprises de l'agro-alimentaire expriment des besoins importants en personnel (environ 25 000 recrutements par an quels que soient les types de contrats et leurs durées) liés en partie à un rythme d'activité irrégulier et à une forte saisonnalité. Leurs besoins concernent des métiers de l'agroalimentaire (opérateurs de 1ère ou 2ème transformation, conducteur de ligne de production...) et transversaux (métiers du transport-logistique, de l'électricité-électronique, du process...). Sur le plan des compétences, les entreprises recherchent parfois autant un comportement qu'une technicité, particulièrement sur les niveaux V.

Elles sont amenées à repenser la logique de renouvellement de leur main d'œuvre. Un des leviers peut être l'offre de parcours professionnel. Or aujourd'hui l'offre reste limitée.

Du côté de la formation initiale (par voie scolaire et apprentissage) et de la formation professionnelle continue des demandeurs d'emplois, les effectifs sont faibles et baissent depuis plusieurs années, du fait notamment des difficultés à remplir des sections peu « attractives ». Du côté de l'offre de formation en entreprise, l'accès reste limité et en deçà de la moyenne des autres secteurs. L'offre abondante de CQP (dont une harmonisation est en cours) ne se traduit pas en volume de formés avec seulement 60 formés

<sup>2</sup> Source : Cereq, données nationales

