

# ÉTUDE QUALITATIVE DE L'OBSERVATOIRE DES IAA SUR LA FORMATION :

ÉTUDE MENÉE PAR L'ASSOCIATION BRETONNE DES ENTREPRISES  
AGROALIMENTAIRES (ABEA), ASSOCIÉE À LA CHAMBRE  
D'AGRICULTURE DE BRETAGNE (CRAB)

## PROBLÉMATIQUE IDENTIFIÉE

*Sur la période de janvier 2019 à décembre 2020, quels processus d'intégration et de formation, au sein des IAA bretonnes, ont été développés pour réduire les écarts entre les compétences acquises par les nouveaux embauchés durant leurs différents cursus en amont, et la réalité des compétences attendues par type de poste de la part des IAA ?*



Association bretonne des  
entreprises agroalimentaires

# Table des matières

<b>Préambule</b> .....	<b>3</b>
1. Présentation de l'enquête .....	4
2. Méthodologie .....	5
2.1 Champ de l'étude .....	5
2.2 Recueil des données à l'issue des différents échanges .....	7
2.3 Exploitation des réponses obtenues .....	8
2.4 Difficultés rencontrées durant la réalisation de l'étude .....	9
<b>Partie 1 : Les ouvriers/ères, employé(e)s de production : quelles sont les attentes en compétences et les processus mis en place par les entreprises pour les nouveaux embauchés</b> .....	<b>11</b>
1. Les niveaux des formations/diplômes attendus en production.....	11
1.1 Pas de niveau de diplôme attendu .....	11
1.2 ... mais des habilités.....	12
1.3 Particularité des conducteurs de machine / ligne.....	12
2. Les phases d'intégration, de formation, développées en production par les entreprises agroalimentaires interrogées .....	12
2.1 Le binôme : Une organisation en place dans les entreprises.....	13
2.2 Le tutorat : la réponse formalisée du binôme.....	13
3. Les compétences attendues et/ou manquantes sur les postes en production .....	15
3.1 Les postes en production .....	15
3.2 Une sélection différente.....	16
4. Le recours à l'intérim sur ces types de postes et les compétences attendues des intérimaires	16
5. Conclusion : corrélation entre les niveaux de diplôme et de compétence attendus pour les ouvriers/ères, employé(e)s de production .....	17
<b>Partie 2 : Les technicien(ne)s et agent(e)s de maîtrise : quelles sont les attentes en compétences et les processus mis en place par les entreprises pour les nouveaux embauchés</b> .....	<b>19</b>
1. Les niveaux des formations/diplômes attendus en maintenance .....	19
2. Les phases d'intégration, de formation, développées en maintenance par les entreprises agroalimentaires interrogées .....	20
3. Les compétences attendues et/ou manquantes sur les postes en maintenance.....	21
4. Conclusion : corrélation entre les niveaux de diplôme et de compétences attendus pour les postes en maintenance .....	22
<b>Partie 3 : Les cadres : quelles sont les attentes en compétences et les processus mis en place par les entreprises pour les nouveaux embauchés ?</b> .....	<b>23</b>
1. Les niveaux des formations/diplômes attendus pour les postes cadres .....	23

2. Les phases d'intégration, de formation, développées sur les postes cadres par les entreprises agroalimentaires interrogées .....	24
3. Les compétences attendues et/ou manquantes sur les postes cadres .....	25
4. Conclusion : corrélation entre les niveaux de diplôme et de compétence attendus sur les postes en maintenance .....	25
<b>Partie 4 : Quelles préconisations les entreprises interrogées identifient-t-elles pour répondre à ces difficultés en termes de compétences ? .....</b>	<b>26</b>
1. Un besoin fort de rendre le secteur agroalimentaire plus attractif et plus transparent, en communiquant mieux sur les métiers et la réalité des postes. ....	26
2. Un besoin de développer davantage les compétences comportementales / Soft skills dans les organismes de formation ou via des modules de formation complémentaire. ....	28
3. L'importance du suivi en entreprise et le besoin de développer davantage le tutorat dans les IAA	29
4. Un besoin de développer l'emploi durable, au travers du triptyque emploi, mobilité, logement	29
4.1 Un emploi durable passe par la reconnaissance du travail.....	30
4.2 Mobilité et Logement .....	30
<b>Conclusion .....</b>	<b>32</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>40</b>
<b>TABLE DES ANNEXES : .....</b>	<b>41</b>

## Préambule :

La Bretagne aujourd'hui est la première région agroalimentaire française et européenne. Le secteur des Industries Agroalimentaire (IAA) est le premier secteur d'activité industriel régional avec près de 72 000 salariés, soit 5.8% des salariés bretons qui travaillent dans les IAA. Le secteur agroalimentaire breton représente près de 20.2 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Les ouvriers représentent plus de 60% des effectifs avec pour 75 % d'entre eux un niveau de formation inférieur au bac. Les cadres, pour 79% d'entre eux ont un niveau supérieur au bac. Les intérimaires en équivalent temps plein (ETP) représentent près de 13% de la part des effectifs des IAA bretonnes<sup>1</sup>.

Par ailleurs, les formations fléchées vers le secteur agroalimentaire sont peu nombreuses. Et quand elles existent, les formations dédiées aux IAA ne trouvent pas toujours de candidat tant le secteur peut être boudé par les jeunes recherchant une formation ou un apprentissage. Ce problème d'attractivité du secteur accentue la méconnaissance des métiers et ne facilite pas la lisibilité et la visibilité des formations menant aux métiers des IAA.

Et si, au travers des chiffres avancés ci-dessus, le niveau d'études ne semble pas être un frein à l'intégration dans l'agroalimentaire, il n'en demeure pas moins que les entreprises doivent redoubler d'efforts pour recruter, former et faire évoluer les compétences individuelles et collectives.

Fin 2018, le GREF a mené une étude sur les métiers en difficultés structurelles de recrutement dans laquelle des métiers en IAA tels que l'abattage et la découpe de la viande ont été identifiés.

Dans ce contexte, il devient primordial mener un état des lieux afin de :

- Mieux identifier les formations qui mènent aux métiers de l'agroalimentaire afin de travailler sur la cartographie des formations,
- Pouvoir identifier les formations complémentaires menées en interne au moment de l'embauche d'un nouveau salarié.
- Proposer des préconisations pour répondre aux difficultés en termes de compétence

---

<sup>1</sup> Source : Chambre d'Agriculture de Bretagne (CRAB) « Les chiffres ABC » - Édition 2020

## 1. Présentation de l'enquête

Il est important de commencer par préciser que cette étude fait état d'une « phase exploratoire » jusqu'à lors jamais expérimentée. Nous n'avions donc aucune certitude sur l'intérêt que porterait les entreprises sur le sujet, sur la pertinence des informations que nous allions récoltées, sur ce qui pourrait découler de l'étude. La problématique était clairement identifiée, mais seule la réalisation de l'enquête a pu nous permettre de s'approprier totalement le sujet et de développer son intérêt au fur et à mesure des échanges réalisés.

### **Les objectifs de ce projet d'étude sont doubles :**

D'une part, il s'agira de récupérer les analyses quantitatives de l'enquête de la Chambre Régionale d'Agriculture de Bretagne qui permettront d'identifier les formations initiales et continues des nouveaux salariés qui travaillent dans le secteur.

D'autre part, il s'agira, à partir d'une enquête qualitative, menée par l'ABEA auprès des entreprises agroalimentaires bretonnes, de voir si ces formations correspondent aux besoins en compétences des postes occupés par les personnes nouvellement formées ou s'il manque à ces personnes un (des) complément(s) de formation qui leur permettrait(aient) d'être opérationnelles lorsqu'elles arrivent en poste.

Ceci afin de formuler des préconisations pour renforcer l'adéquation entre les formations proposées et les besoins des entreprises.

Au travers des résultats qui seront présentés plus loin, nous nous focaliserons sur l'analyse qualitative et l'interprétation des réponses obtenues lors des différents échanges réalisés avec les entreprises agroalimentaires bretonnes.

L'état des lieux qui en ressortira permettra :

- D'agir auprès des personnes issues de filières de formation non agroalimentaires mais dont les sortants s'insèrent de manière significative dans le secteur agroalimentaires : sensibilisation des personnes en formation sur les métiers des IAA ; proposition de modules de formation complémentaires,
- D'identifier la cartographie des compétences dont les entreprises ont besoin afin de mieux flécher les formations et de débiter une démarche prospective,
- D'alimenter les échanges en Commission Paritaire Régionale pour l'Emploi et la Formation Professionnelle (CPREFP) alimentaire ainsi que les instances publiques.

## 2. Méthodologie

Dans le souhait de mettre en lumière les processus d'intégration et de formation menés en internes pas les entreprises agroalimentaires bretonnes, nous avons organisé des rendez-vous avec les référents formations de ces mêmes entreprises pour nous faire part de leurs différents fonctionnements déjà mis en place pour accueillir, intégrer et former les nouveaux embauchés.

Cette étude reprend les éléments de réponse des **vingt-sept entreprises agroalimentaires bretonnes interrogées** au cours de l'enquête. Chaque échange a été mené en visioconférence, pour faciliter la prise de rendez-vous, et a duré entre une heure et une heure et demie maximum par entretien. Pour que les échanges soient le plus complets possible, nous avons demandé d'échanger avec le référent formation de chaque entreprise interrogée, pour que chaque question posée puisse trouver un élément de réponse le mieux détaillé.

Pour élaborer cette enquête, il a été nécessaire dans un premier temps d'identifier le champ de l'étude (2.1), avant de concevoir, dans un deuxième temps, la méthode de recueil des données (2.2) avec les questions pertinentes permettant de recueillir le maximum de données en lien avec les objectifs de l'enquête. Ensuite, tout un travail d'analyse, d'exploitation des données a été réalisé (2.3), en reprenant les éléments majeurs qui ressortaient de chaque réponse. Enfin, il a fallu, tout au long de la démarche, s'adapter et surmonter les quelques difficultés rencontrées au cours de l'enquête (2.4).

### 2.1 Champ de l'étude

Le champ de l'étude s'est décidé naturellement, au prisme des acteurs porteurs de ce projet. Cette étude porte sur le périmètre breton, en identifiant les entreprises agroalimentaires, et leurs processus d'intégration et de formation mis en place en 2019 et 2020. Les questions posées ont porté sur toutes les catégories de postes identifiées, de l'opérateur de production au directeur de site industriel, l'objectif a été de cerner les différentes méthodes mises en place par les IAA, et de faire le lien avec les grands enjeux de recrutement, d'attractivité sur ces types de postes.

#### *2.1.1 Profil des entreprises agroalimentaires interrogées*

L'idée ici n'était pas de cibler une filière spécifique, ou une entreprise en particulier ; au contraire, l'objectif était d'avoir un panel de représentativité le plus large possible, autant au niveau des filières représentées, des nombres d'effectifs, que des départements représentés. Vingt-sept entreprises ont été interrogées, on retrouve les filières : viande (33%), produits de la mer (19%), plats cuisinés traiteur (19%), lait (7%), BPC (7%), fruits et légumes, boissons (4%),

nutrition animale (4%) (voir annexe 1). Les entreprises participantes à cette enquête, sont toutes des entreprises agroalimentaires réparties sur le secteur breton. En termes d'effectifs représentés, ils sont variables selon les entreprises, des PME, ETI, GE ont participé à cette enquête.

### *2.1.2 Trois grandes catégories de postes identifiées*

Afin de rendre l'analyse pertinente et permettre d'analyser les compétences attendues par les entreprises sur tous les métiers de l'agroalimentaire, nous avons identifié trois catégories de postes au travers de l'analyse de l'étude : les ouvriers / employés en production, les Techniciens et Agents de Maîtrise (TAM) et les cadres. Les définitions retenues pour ces trois catégories de postes, sont celles issues de la « Convention collective nationale des entreprises de l'industrie et des commerces en gros des viandes » (2017)<sup>2</sup> qui est largement représentée en Bretagne.

La catégorie des ouvriers / employés, selon la convention collective, correspond aux emplois de niveaux 1 à 4, avec trois échelons par niveau. Un emploi de niveau 1, par exemple, est un emploi pouvant être tenu après l'apprentissage de courte durée et nécessitant des connaissances minimales ou un emploi nécessitant des connaissances plus étendues, en cours d'apprentissage (exemple : opérateur(trice) de de manutention).

La catégorie des techniciens et agents de maîtrise, selon la convention collective, correspond aux emplois de niveaux 5 à 7, avec aussi trois échelons par niveau. Un emploi de niveau 5, par exemple, va exiger des connaissances professionnelles de l'ensemble des techniques acquises par la pratique et/ou un emploi correspondant à un diplôme de l'enseignement supérieur.

Les cadres, selon la convention collective, correspondent aux emplois de niveaux 8 à 10, avec toujours trois échelons par niveau. Un emploi de niveau 8, par exemple, requiert une expertise professionnelle sur l'ensemble des domaines d'intervention et/ou une formation relevant de l'enseignement supérieur et/ou le CQP « Responsable de secteur/d'atelier ».

### *2.1.3 Le secteur géographique : la Bretagne*

La Bretagne représente la première région agroalimentaire en Europe. À ce titre, l'étude menée par des acteurs bretons allait être tout à fait représentative du secteur agroalimentaire, et de compétences attendues par type de poste.

L'objectif était de porter notre enquête au niveau de la Bretagne, avec des entreprises venant de chaque département breton. Cela a été le cas puisque chaque département est représenté au travers des IAA interrogées. Le Finistère est le plus représenté avec 37% des

---

<sup>2</sup> « Convention collective nationale des entreprises de l'industrie et des commerces en gros des viandes » - Édition 2017 : <https://fr.slideshare.net/ParmenideInnovation/idcc-1534-classification-emplois>

interrogés, ensuite le Morbihan (56) avec 30%, l'Ille-et-Vilaine avec 26%, les Côtes-d'Armor avec 7% (voir annexe 3).

## 2.2 Recueil des données à l'issue des différents échanges

L'enjeu ici a été de penser à la manière la plus efficace de récolter les informations nécessaires, afin de pouvoir répondre à notre problématique et rendre chaque échange complémentaire dans la prise d'information. Pour faciliter la prise de note et fluidifier le dialogue en limitant la prise de note, et conserver les aspects les plus techniques des échanges, chaque entretien en visioconférence a été enregistré avec l'accord de la personne interviewée, permettant ainsi de rendre le travail de retranscription le plus complet et exhaustif possible.

### *2.2.1 Présentation du calendrier d'étude*

**Juin 2020** : élaboration du guide d'entretien, en lien avec la problématique identifiée et le champ de l'étude. Puis validation de ce dernier avec les différents acteurs de l'étude, avant le lancement des entretiens.

**Janvier 2021** : réalisation des premiers entretiens avec les différents référents formation des IAA. Phase de test du guide d'entretien lors de ces premiers échanges, qui nous ont permis d'améliorer la structure du questionnaire, pour éviter certaines répétitions dans les questions, et de rendre plus logique l'ordre de déroulement des questions.

**Février – Avril 2021** : continuation des entretiens, travail de retranscription de ces derniers. Début de compilation des données obtenues.

**Mai – Juillet 2021** : quelques derniers échanges, finalisation de la compilation des données et rédaction du rapport d'étude.

### *2.2.2 Élaboration d'un guide d'entretien*

Le guide d'entretien a été élaboré de façon à regrouper toutes les informations et questions nécessaires à la bonne réalisation des entretiens, tout en restant le plus simple et accessible possible. Il était partagé sur l'écran lors des échanges en visioconférence, pour que la personne référente formation puisse avoir les questions sous les yeux, et percevoir le déroulé de l'échange.

**Réalisé sous format Excel, il se présente en quatre parties :**

- **Une première partie** reprenant le contexte de l'étude, qui était rappelé en début d'entretien.



- **Une seconde partie** avec le lexique utilisé et les interprétations des différents termes utilisés lors des questions posées.
- **Une troisième partie** regroupant les données globales de l'entreprise interrogée (son identité, ses effectifs par catégorie de postes, son rapport à la formation) (voir annexe 4). Pour cette troisième partie, il était demandé aux entreprises de la compléter en amont de l'entretien, en remplissant les cases en jaune, car l'objectif de cette partie était d'appuyer l'analyse avec des données globales et chiffrées, et il valait mieux maximiser le temps d'échange sur la quatrième partie.
- **Cette dernière** (voir annexe 5) reprend, par type de poste, les questions sur les niveaux de formation attendues, les différentes phases d'accompagnement pour les nouveaux embauchés, les compétences attendues et/ou manquantes, et enfin les préconisations pour répondre aux éventuelles difficultés à recruter du personnel avec les compétences nécessaires pour chaque type de postes. Les questions posées portent sur tous les types de postes et restent les mêmes, de l'opérateur de production au directeur de site.

### *2.2.3 Réalisation d'un échantillonnage*

Une fois le modèle du guide d'entretien défini, la structure des échanges devient plus claire, mais il reste à identifier un panel d'entreprises à interroger. Cet échantillonnage a été réfléchi de façon à représenter un maximum de filières du secteur agroalimentaire, de tailles de structures, de bassins géographiques en Bretagne.

L'objectif initial était de réaliser une quinzaine d'entretiens. Finalement, vingt-sept IAA ont été interrogées, donc les entreprises ont bien démontré leur intérêt pour le sujet, et cela a permis de rendre l'étude d'autant plus révélatrice sur la problématique identifiée. Les IAA ont été sollicitées principalement par mail, avec un mailing spécifique détaillant le contexte de l'étude, et des plages horaires disponibles pour réaliser les entretiens, mais aussi par téléphone, pour organiser les derniers entretiens et toujours élargir la diversité de représentation au travers de l'enquête. Pour avoir pu échanger avec vingt-sept entreprises, il a fallu réaliser un échantillonnage de quarante-six entreprises.

## 2.3 Exploitation des réponses obtenues

L'exploitation s'est réalisée en deux temps : tout d'abord chaque entretien a été enregistré et retranscrit, ensuite, les données des différents échanges ont été compilées dans une seule et unique synthèse, en listant dans l'ordre les axes qui revenaient le plus fréquemment, par question et par type de postes.

Comme évoqué précédemment, chaque échange a été enregistré pour minimiser la prise de note durant l'entretien, favoriser le dialogue et pouvoir mener une retranscription fidèle en analysant les thématiques abordées.

En aval de chaque entretien, les enregistrements ont été réécoutés en objectivité et ont permis de compléter les réponses aux questions émises dans le guide d'entretien. Ce travail aura été le plus long dans l'exploitation des données, mais il aura permis d'aller dans le détail pour chaque question, pour chaque entreprise, afin d'approfondir l'analyse et de mieux comprendre les attentes des entreprises, sur les formations et les besoins en compétences des nouveaux embauchés.

Ces retranscriptions ont aussi permis de réaliser des fiches complémentaires, en plus des réponses correspondantes aux questions du guide d'entretien. Ces fiches reprenaient des informations importantes qui ne rentraient pas directement dans le guide d'entretien, sur le fonctionnement spécifique de certaines entreprises, ou sur leurs attentes spécifiques aussi évoquées lors des échanges par exemple.

La compilation des données s'est faite dans un second temps, en reprenant le format du guide d'entretien initial, toutes les réponses, les idées évoquées durant les échanges, ont été rassemblées par ordre de récurrence et d'intérêt émis par les IAA. Ce format de compilation a été appliqué à la partie « Données par type d'emplois » (voir annexe 5).

Pour la compilation des « Données globales entreprise », la démarche a été différente : les données recueillies ont permis d'appuyer l'enquête avec des chiffres, en termes d'effectifs globaux et par catégories de postes (voir annexe 2), de filières représentées (voir annexe 1), et de départements bretons concernés (voir annexe 3).

#### 2.4 Difficultés rencontrées durant la réalisation de l'étude

Comme tout travail d'analyse, portant sur un secteur aussi vaste que celui de l'agroalimentaire, avec un nombre conséquent de filières, de postes divers et variés, avec des spécificités selon les entreprises, des difficultés viennent s'inviter au fur et à mesure de la démarche. Il convient de surmonter chacune d'entre elles sans perdre de vue l'intérêt et l'objectif final de l'enquête.

- La difficulté de respecter le calendrier/planning défini : les entretiens ont mis du temps à être programmés, chaque semaine, une relance par mail avec des nouveaux créneaux disponibles était faite, mais il a fallu du temps pour les entreprises se positionner sur des rendez-vous. Les mois de février et mars étaient initialement dédiés à la réalisation de l'ensemble des échanges, mais ces derniers ont dû être programmés jusqu'au mois de juin, pour correspondre avec les agendas des représentants des entreprises, et prévoir un temps d'échange suffisant. Les échanges, couplés au long travail de retranscription qui s'est aussi étalé sur plusieurs mois, ont aussi décalé le travail de compilation des

données, et de rédaction de l'étude. Chaque retour d'échange a pu être relevé et raccroché à l'analyse de l'étude, ce qui est le plus important, et nous a permis d'avoir une vision systémique.

- Le défi d'une représentativité large : l'enquête se voulait représentative du secteur agroalimentaire, avec une variété de filières, de secteurs géographiques, de structures, d'effectifs représentés. Cela n'a pas été chose la plus simple, il a fallu cibler dans l'échantillonnage un certain nombre d'IAA aux activités/localisations différentes en Bretagne. Mais finalement, le panel est représentatif : 4 départements bretons ; différentes filières du secteur agroalimentaire et différentes tailles d'entreprise.
- La difficulté d'avoir le retour des entreprises sur leurs données globales dans le cadre de l'étude : comme évoqué plus tôt, un document reprenant les données globales de l'entreprise était à compléter en amont des échanges avec les entreprises, mais celles-ci n'avaient pas toujours le temps de compléter le document avant l'échange, et les retours prenaient du temps une fois l'entretien passé, avec des relances nécessaires.

# Partie 1 : Les ouvriers/ères, employé(e)s de production : quelles sont les attentes en compétences et les processus mis en place par les entreprises pour les nouveaux embauchés

Les métiers d'ouvriers/employés de production font partie des métiers en tension de recrutement. Selon l'enquête Besoin en Main d'Œuvre (BMO)<sup>3</sup> portée par Pôle emploi en 2021, les ouvriers non-qualifiés des industries agroalimentaires recensent 58.8% de difficultés à recruter d'après les retours des employeurs interrogés. Mais la réponse des IAA face à ces tensions est déjà en vigueur, puisque, toujours selon l'enquête BMO, les ouvriers non-qualifiés des industries agroalimentaires sont dans le top des métiers prévoyant le plus grand nombre de projets de recrutement, avec 5 410 projets.

Cette conjoncture aide à comprendre l'intérêt pour les IAA d'avoir la capacité à former, à flécher les compétences des nouveaux embauchés sur les postes en production afin de sécuriser leur intégration et les fidéliser.

Les catégories de postes identifiées dans le guide d'entretien, pour les ouvriers/employés de production, sont les opérateurs de production/transformation, les conducteurs de machine et les conducteurs de ligne, ces deux derniers sont les types de postes pour lesquels les entreprises peinent le plus à recruter en production ; les entretiens réalisés avec les entreprises ont confirmé ce constat. Bien-entendu, ces types de postes regroupent tous les métiers que l'on peut retrouver, selon les activités des entreprises et leurs métiers spécifiques, mais le fait de regrouper en « catégorie de postes » aide à donner une vision globale sur l'analyse menée.

## 1. Les niveaux des formations/diplômes attendus en production

### 1.1 Pas de niveau de diplôme attendu

Pour toutes les entreprises interrogées, sans exception, il n'y a pas de niveau prérequis sur ces types de postes qui sont par définition « non-qualifiés », le niveau de diplôme n'est jamais réhibitoire pour être recruté sur ces métiers. Il peut y avoir une particularité pour la

---

<sup>3</sup> Enquête Besoin en Main d'Œuvre (BMO) – Édition 2021, menée par Pôle emploi : <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?fa=53&le=0&tu=15&pp=2021&ss=1>

filière viande, ou le CAP/BAC professionnel boucher va être privilégié pour les opérateurs de transformation des viandes, mais ne sera pas rédhibitoire, car les entreprises sont capables de former les nouveaux embauchés pour les postes en production, que ce soit de façon formelle ou non.

### 1.2 ... mais des habilités

Les attentes des entreprises, en termes de compétences sur les métiers ouvriers/employés de production sont toutes autres et ne s'appuient pas sur une maîtrise technique, mais sur des **compétences comportementales**. Ces dernières se définissent aussi comme des « soft skills », que l'on peut entendre de manière courante aujourd'hui, tant ces compétences sont de plus en plus mises en avant. Elles correspondent aux savoir-être, à l'apprentissage de comportements professionnels, de méthodologie et mode de fonctionnement. Par exemple, la capacité à s'organiser, à être autonome, adaptable, rigoureux. Ces compétences sont plus difficilement mesurables, car elles correspondent davantage aux qualités humaines et relationnelles, contrairement aux compétences techniques, qui reposent sur un niveau spécifique.

L'apprentissage des soft skills ne sont pas formalisés lors des formations, ces dernières permettent de les développer, mais ce sera davantage l'environnement, l'expérience de vie, le comportement qui vont permettre l'émergence de ces compétences chez un individu, et cela prime largement sur les compétences techniques, pour les postes en production des IAA et le choix des recrutements des profils.

### 1.3 Particularité des conducteurs de machine / ligne

Sur les postes conducteurs de machine et conducteurs de ligne, il peut être privilégié d'avoir un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) sur ces métiers pour être recruté. Ce n'est toujours pas un critère rédhibitoire, et certaines entreprises le proposent aux embauchés, dans la phase d'intégration au poste, qui va durer en moyenne 5 à 6 mois, selon les types de postes.

## 2. Les phases d'intégration, de formation, développées en production par les entreprises agroalimentaires interrogées

Les postes en production connaissent un fort turnover, notamment dû aux activités saisonnières, il est donc important pour les IAA d'avoir des processus standardisés d'intégration au poste et de formation si nécessaire, pour faciliter le recrutement des nouveaux embauchés, et les rendre apte au poste rapidement, tout en se familiarisant avec le fonctionnement, les valeurs de l'entreprise, peu importe la durée du contrat.

D'après les vingt-sept entretiens réalisés, ces phases d'intégration varient beaucoup selon les entreprises et leur mode de fonctionnement. Leurs durées peuvent varier entre un jour et trois semaines selon le type de poste pour les opérateurs de production/transformation. Pour les conducteurs de machine, la phase d'accompagnement au poste sera plutôt entre un et trois mois en majorité, et enfin pour les conducteurs de ligne ce sera de l'ordre d'un à six mois selon la taille des lignes de production des IAA.

### 2.1 Le binôme : Une organisation en place dans les entreprises

Ce temps d'accompagnement est développé sous forme de binômes, la plupart du temps, avec une personne déjà expérimentée sur le poste, ou le chef d'atelier directement, qui va accompagner le nouvel embauché dans ces débuts, pour se familiariser avec son environnement de travail et apprendre les tissages du métier. La majorité des entreprises interrogées intègrent du tutorat dans la phase d'intégration/de formation au poste, de façon formalisée ou non.

De manière non formalisée ici veut dire que l'entreprise pratique tout un suivi de développement, défini sur une période, des compétences des nouveaux embauchés, mais les personnes expérimentées qui accompagnent les nouveaux salariés n'ont pas le statut « tuteur », car le processus n'est pas formalisé dans le plan de développement des compétences de l'entreprise, on parlera plutôt de systèmes de **binômes** sur les différents postes.

### 2.2 Le tutorat : la réponse formalisée du binôme

Un certain nombre d'entreprises interrogées, avaient, quant à elles, mis en place un système de **tutorat** formalisé. Pour qu'une personne ait le statut « tuteur », elle doit être salariée de l'entreprise, être volontaire pour acquérir ce statut et les responsabilités qu'il en suit, avoir au moins 2 ans d'expérience dans l'une des qualifications que doit acquérir le tuteur, avoir un niveau de qualification supérieur ou égal à celui du salarié accompagné et enfin, être choisie par son employeur. A noter que le tutorat est le plus souvent reconnu dans les conventions collectives.

Le tuteur a généralement une fiche de suivi du tuteur, avec un programme de développement et d'évaluation des compétences progressifs. Des points réguliers sont souvent organisés pour réaliser ce suivi, entre le tuteur, le salarié, le manager, afin de valider la progression. Certaines entreprises ont même développé une fiche d'évaluation du tuteur sur son tuteur, pour que les nouveaux embauchés puissent exprimer leur ressenti envers leur tuteur et le processus mis en place, dans l'optique de toujours s'améliorer par la suite.

Des **cahiers de formations**, accompagnant le suivi tutorat, peuvent aussi être mis en place parfois, identifiant les compétences attendues par poste, et valider le suivi d'acquisition de ces compétences dans par périodes, pour les nouveaux salariés. Les tuteurs sont aussi sur

poste en production, le tutorat reste une mission ajoutée à la mission initiale du poste ; cela permet de donner davantage de responsabilités, d'enrichir son expérience et de former les nouveaux salariés pour les tuteurs.

Un tel système avec ce niveau de formalisme sur les postes en production, ne représentera pas la grande majorité des entreprises, mais cela n'empêche pas que des systèmes plus ou moins équivalents soient développés par toutes les IAA interrogées, comme le système binomial à l'arrivée au poste par exemple.

Comme évoqué dans la précédente sous-partie, des **formations CQP** peuvent aussi être mises en place durant la phase d'intégration au poste de la part de certaines IAA, selon les besoins des salariés, pour les postes conducteurs de machines et de ligne. Ces formations durent en moyenne 5 à 6 mois et sont généralement classées au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP)<sup>4</sup>. L'avantage pour le salarié est l'ajout d'une certification professionnelle reconnue sur son CV, qui cible un besoin de recrutement des IAA, en renforçant ses propres compétences, et en s'inscrivant un peu plus dans l'emploi durable. De la même manière, les CQP peuvent être valorisés dans les grilles des conventions collectives.

D'autres systèmes de formations sont mis en place par les entreprises, mais ils représentent une minorité parmi les IAA interrogées. Par exemple, des Actions de Formation en Situation de Travail (AFEST) sont souvent développées, ou en projet de développement, mais la plupart du temps de façon informelle.

Les Méthode de Recrutement par Simulation sont parfois utilisées, mais la crise sanitaire actuelle a eu pour effet de limiter considérablement cette action depuis 2020. Peu ou pas de Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP), de Préparation Opérationnel à l'Emploi Individuelle (POEI), de Préparation Opérationnel à l'Emploi collective (POEC) sont mis en place par les IAA interrogées, car des systèmes assez complexes à mettre en place, et qui ne répondent pas toujours au besoin du moment pour les entreprises. La plupart de ces actions se réalise par l'intermédiaire de Pôle emploi, la réalisation du POEI/POEC dépend du niveau de partenariat développé avec Pôle Emploi pour chaque entreprise agroalimentaire.

Concernant les budgets prévus par les IAA dans les phases d'intégration et de formation des nouveaux salariés, ils dépendent du niveau de développement de ces phases et, encore une fois, au niveau de leur formalisme. Pour la plupart des entreprises interrogées, elles n'intègrent pas un budget spécifique dans leur plan de développement des compétences, quand d'autres ont défini un budget, avec un parcours d'intégration et de formation bien précis mis en place. A noter que la réforme de la formation professionnelle et la disparition

---

<sup>4</sup> « Le Certificat de qualification professionnelle (CQP) : une certification de branche 100 % métier » d'après AKTO : <https://www.akto.fr/certifications/cqp-cqpi/>

des lignes de professionnalisation face aux entreprises n'a pas favorisé la formalisation du plan de développement des compétences.

Enfin, nous avons demandé aux entreprises d'exprimer leur ressenti face aux processus d'intégration et de formation internes qu'ils mettaient en place pour les nouveaux embauchés. Pour la grande majorité, ils sont à améliorer, même si des processus sont déjà mis en place dans toutes les IAA, qui ont les outils et les capacités pour accueillir et former les nouveaux embauchés. L'objectif est de toujours d'améliorer le parcours d'intégration, pour que le salarié se sente rapidement à l'aise dans son environnement de travail, qu'il comprenne les valeurs et le fonctionnement de l'entreprise, pour être opérationnel et autonome rapidement. Ce parcours est réfléchi régulièrement, pour lui permettre de répondre au mieux aux attentes des salariés et de l'entreprise.

### 3. Les compétences attendues et/ou manquantes sur les postes en production

Une partie des questions du guide d'entretien portait sur l'estimation du niveau de compétence des nouveaux embauchés, par rapport aux attentes des IAA et des compétences réelles nécessaires aux différents postes.

#### 3.1 Les postes en production

Il n'y a pas de compétences techniques spécifiques requises, car les entreprises ont la capacité de former à l'arrivée au poste, et bien souvent la spécificité des différents métiers que l'on peut trouver dans les IAA n'est pas enseignée lors des formations initiales et continues suivies en amont de l'arrivée au poste des salariés. Mais, comme évoqué plus tôt dans l'étude, il peut y avoir une spécificité pour la viande avec une spécialisation boucher en CAP ou Bac professionnel, qui permet aux salariés d'avoir déjà acquis les bases du métier et l'expérience nécessaire au poste.

Les opérateurs de production/transformation, sont sélectionnés sur leurs compétences comportementales pour 100% des entreprises interrogées. La motivation, l'intérêt pour le secteur, l'organisation, la méthodologie, les capacités d'autonomie, d'adaptation, de respect de cadences, de respect des réglementations d'hygiène sont les compétences clés pour les postes en production. La période d'essai va pouvoir mettre en évidence ou non ces compétences comportementales qui ne se détectent pas aisément lors d'un entretien « classique ».



Concernant les conducteurs de machine et de ligne, les compétences un peu plus techniques sont très souvent développées en interne ; ces postes sont en majorité accessibles par l'évolution interne, en passant par opérateur de production/transformation, puis conducteur de machine et enfin conducteur de ligne. Cela offre des perspectives d'évolution en interne pour les salariés.

Ce système de formation interne est particulièrement utilisé pour des postes techniques en grande tension de recrutement comme la maintenance. Ainsi, la maintenance préventive se développe de plus en plus sur le poste notamment de conducteur de ligne : un salarié conducteur de machine va devoir être apte à préanalyser une panne, faire un constat de premier niveau, pour ensuite détailler ce constat aux agents de maintenance, afin de leur faciliter le travail de traitement de la panne par la suite.

### 3.2 Une sélection différente

Néanmoins, il devient de plus en plus difficile pour les entreprises de parvenir à attirer des potentiels candidats sur ces types de poste, en lien avec le manque d'attractivité identifié du secteur agroalimentaire plus globalement. Ce manque de potentiels candidats se présentant aux offres proposées par les IAA, traduit une sélection moins exigeante pour la plupart des entreprises sur les postes en production. Ce phénomène s'accompagne aussi d'un constat un peu plus global, sur le gap générationnel ; c'est-à-dire que les entreprises constatent une évolution des mentalités, de la relation au travail de la part des nouvelles générations. Le sentiment d'un besoin des jeunes de se détacher du travail, de faire davantage la distinction entre vie privée et vie professionnelle, se fait sentir de plus en plus, avec des mentalités assez différentes par rapport aux générations précédentes. Cela représente un enjeu important, lorsque l'on sait que la population des IAA est en plein vieillissement et est en train de se renouveler progressivement.

## 4. Le recours à l'intérim sur ces types de postes et les compétences attendues des intérimaires

L'emploi intérimaire est très utilisé par les IAA sur les postes en production, pour répondre au besoin de main d'œuvre durant les saisons notamment. Parmi les entreprises interrogées, une partie réalise de l'intérim sur les postes en production, mais certaines vont privilégier les contrats saisonniers à la place, par souhait d'équité salariale. Les intérimaires en équivalent temps plein (ETP) représentent près de 13% de la part des effectifs des IAA bretonnes<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Source : Chambre d'Agriculture de Bretagne (CRAB) « Les chiffres ABC » - Édition 2020

L'opérateur de compétence AKTO a porté une étude<sup>6</sup> sur l'évolution des emplois intérimaires dans l'industrie et la logistique. Il ressort de cette étude que les activités dans le secteur de l'intérim évoluent, par conséquent, de nouvelles compétences sont nécessaires sur ces types de postes. Les métiers opérateurs de production sont en diminution globale, dû à l'automatisation des tâches dans les IAA, même si certaines tâches restent encore difficiles à automatiser. Les postes conducteurs de machine et de ligne et les postes en maintenances, quant à eux, recherchent davantage de main d'œuvre, et la grande majorité des entreprises peinent à recruter sur ces postes. Les compétences attendues de la part des intérimaires sont bien évidemment similaires avec celles attendues de la part des salariés, puisque le cœur de métier reste le même. Ainsi, les compétences comportementales vont encore primer sur les compétences techniques sur les postes en production, mais l'essor de la digitalisation et de l'automatisation rend nécessaire pour les nouveaux embauchés de connaître les bases en informatique, de maîtriser les différents outils numériques liés à la production.

## 5. Conclusion : corrélation entre les niveaux de diplôme et de compétence attendus pour les ouvriers/ères, employé(e)s de production

Les métiers des ouvriers/employés de production dans les IAA sont ceux qui nécessitent des processus de formation et d'intégration les plus développés, dû au besoin de maintenir la cadence en production et au fort turnover sur ces postes. De plus, il n'y a pas de formation technique qui va permettre de former les profils sur les spécificités des postes, outre les CQP pour les conducteurs de ligne et de machines, qui ne sont pas acquis par la majorité des salariés en amont de leur embauche. Ce n'est globalement pas dans les attentes des IAA interrogées, que des formations complémentaires soient mises en place sur ces types de postes, car les IAA ont déjà les outils pour former les nouveaux salariés sur l'aspect plus technique, en lien avec les spécificités des métiers.

Les compétences comportementales prennent une place de plus en plus importante dans le monde du travail aujourd'hui, et elles priment la plupart du temps sur les compétences techniques, ou sont équivalentes en termes de profils recherchés. Les candidats sont sélectionnés sur ces compétences comportementales, donc, globalement, ils vont correspondre aux attentes des entreprises. Mais ces compétences sont assez spécifiques à chaque profil, et mériteraient d'être davantage mises en avant dans les organismes de formation, pour aider les individus à les développer. Ce sera davantage le manque de main d'œuvre qui sera pointé du doigt par les entreprises, en lien avec l'attractivité du secteur, car peu de candidats se positionnent sur les offres associées à ces postes de production, et donc

---

<sup>6</sup> Source : *Études prospectives de la branche du travail temporaire sur l'évolution des emplois intérimaires dans l'industrie et la logistique* - octobre 2020, AKTO

les exigences des recruteurs sont souvent revues à la baisse pour répondre au besoin de main d'œuvre.

Les recruteurs des postes en production des IAA vont rechercher principalement des profils motivés et adaptables, qui connaissent et acceptent les conditions du travail en production au sein des IAA, car la méconnaissance des métiers de l'agroalimentaire, notamment en production, peut faire décroître l'intérêt des salariés sur ces postes, qui présentent pourtant de belles perspectives d'évolutions internes, qui ne sont souvent pas assez mises en valeur.

## Partie 2 : Les technicien(ne)s et agent(e)s de maîtrise : quelles sont les attentes en compétences et les processus mis en place par les entreprises pour les nouveaux embauchés

Concernant les postes en maintenance, les IAA ont des grandes difficultés de recrutement ; une forte pénurie est présente sur ces métiers. Le rôle des salariés sur ces postes est de tout mettre en œuvre pour éviter la panne, ou la traiter rapidement lorsque celle-ci survient, en suivant une méthode bien précise, pour que le procédé d'identification, d'analyse et de traitement des pannes soient le plus efficace possible. Les postes en maintenance dans les entreprises répondent aux spécificités de leurs différents fonctionnements, donc leurs besoins en termes de compétences va être variable sur ces postes selon la ligne de production au sein d'une entreprise et le niveau de maintenance requis.

### 1. Les niveaux des formations/diplômes attendus en maintenance

Sur les postes en maintenance, un niveau spécifique et technique va être requis pour anticiper et analyser les pannes, et se familiariser avec les machines utilisées par les entreprises. Selon les IAA interrogées, le niveau de formation global attendu sur ces types de postes par les IAA, concernant les nouveaux embauchés, est un niveau BTS/DUT maintenance en général, avec des spécialisations en maintenance industrielle, maintenance des systèmes de production, ou en électromécanique qui vont être recherchées.

Les profils ayant suivi un cursus Baccalauréat professionnel avant de suivre un BTS ou DUT, notamment en spécialisation maintenance des équipements industriels, peuvent être privilégiés par les recruteurs. En effet, un cursus complet pour un profil recherché en maintenance passe par la filière professionnelle, qui permet d'acquérir les bases méthodologiques nécessaires afin d'analyser les pannes de manière rapide et efficace. Ce n'est pas forcément le cas des profils des nouveaux embauchés ayant suivi une filière générale avant de se spécialiser en BTS ou DUT, à qui il peut manquer des fondamentaux d'analyse de pannes et de connaissances méthodologiques sur l'appréhension des pannes d'après les témoignages de certaines entreprises interrogées. Ces profils types recherchés sont plutôt en contradiction avec les tendances actuelles, car on peut constater un phénomène global des élèves qui s'orientent de plus en plus vers des filières générales et technologiques, plutôt que vers des filières professionnelles. Cependant, ce n'est pas un critère rédhibitoire dans le choix

de sélection des recruteurs, d'après les retours de l'étude, mais simplement un facteur privilégié. En revanche l'aspect technique acquis lors des BTS et DUT en maintenance, est un critère indispensable pour accéder aux postes de maintenance ; seule une expérience très riche dans le domaine peut compenser le diplôme dans de rares cas.

## 2. Les phases d'intégration, de formation, développées en maintenance par les entreprises agroalimentaires interrogées

En théorie, un nouvel embauché accédant à un poste en maintenance doit être formé et suivi pour une période pouvant aller d'un à six mois selon les entreprises interrogées, mais dans les faits, ce sont des postes à très fortes tensions de recrutement pour les IAA. Il est difficile pour les entreprises de recruter du personnel qualifié sur ces métiers, car les nouveaux salariés doivent être opérationnels rapidement dû au manque de main d'œuvre et au besoin de maintenir la cadence de la production, grâce à l'entretien des machines et à la prévention des pannes notamment.

Cependant des phases d'intégration et de formation aux postes sont tout de même prévues par les IAA, les responsables de services sont libres de mettre en place les processus d'accompagnement selon leurs attentes. Bien souvent, un passage par la production est prévu dans la session d'accueil des nouveaux embauchés, pour qu'ils puissent prendre le temps de se familiariser avec les machines et l'environnement de l'entreprise. Une entreprise interrogée a même pu témoigner du fait que ces phases d'accueils étaient programmées la nuit, pour que les nouveaux embauchés sur les postes de maintenance puissent se familiariser avec leur environnement de travail, les machines, en prenant le temps, sans être contraint par le rythme de la cadence de production, et d'appréhender leur premier jour de manière plus sereine.

Pour la majorité des entreprises, les nouveaux embauchés sont en binômes à leur arrivée au poste, avec un salarié plus expérimenté qui prend en charge leur formation au poste et la transmission du savoir-faire technique à connaître, des formations théoriques peuvent aussi être prévues selon la spécificité des postes. Certaines entreprises ont des besoins très spécifiques en maintenance selon leurs types de production, par exemple pour le sertissage, il n'y a plus de formation externe existante, le rôle revient donc aux anciens salariés de transmettre leur savoir aux nouveaux salariés, grâce au système des binômes/parrainages. Pour pallier ce problème, certains fournisseurs de conserveries peuvent prendre en charge de telles formations pour les nouveaux embauchés à la demande des entreprises. Mais globalement, les entreprises concernées interrogées témoignent d'une déperdition du savoir sur le sertissage au fil des générations.

Des systèmes de tutorat sur ces types de postes sont formalisés par une minorité d'entreprises, la grande majorité prévoit du parrainage, les salariés travaillent en duos. Très

peu d'entreprises prévoient également des formations CQP techniciens et agents de maintenance sur ces postes, à la suite de la période d'essai d'un nouvel embauché. De la MRS est, ou a été prévue par certaines entreprises dans le processus de recrutement, mais cela représente aussi une minorité d'entreprises. De l'AFEST est souvent mis en place de façon informelle, pour les mêmes raisons que les postes en production, les tensions de recrutement ne facilitent pas la mise en place d'une méthode d'intégration homogène pour chaque entreprise, et la spécificité sur certains postes n'est pas toujours proposées dans les formations suivies en amont par les nouveaux embauchés (ex : comme évoqué : le sertissage pour les métiers de la conserverie). Très peu de POEI, POEC, PMSMP mis en place avec Pôle emploi par les IAA sur les postes en maintenance.

Enfin, à propos de l'estimation des IAA sur leur ressenti par rapport aux processus d'intégration qu'elles mettent en place pour accueillir et former les nouveaux embauchés, la grande majorité estiment que ces processus sont à améliorer. Quelques entreprises vont jusqu'à estimer leurs systèmes d'accompagnement très peu efficaces pour la maintenance, en estimant même avoir une « faiblesse » pour former efficacement sur la maintenance.

### 3. Les compétences attendues et/ou manquantes sur les postes en maintenance

La partie sur la maintenance a soulevé de nombreuses problématiques existantes recensées par les IAA sur ces métiers. De surcroît, au niveau de l'estimation globale des compétences des nouveaux salariés en maintenance, deux ressentis se distinguent selon les entreprises.

D'une part, les entreprises interrogées estiment qu'il y a un manque de compétences techniques pour les nouveaux salariés sur la maintenance, dû au fait que les profils sont de plus en plus issus de filières généralistes, ne permettant pas d'acquérir toutes les bases fondamentales de la maintenance industrielle, mais si un BTS ou DUT en maintenance est suivi par la suite, cela creuse un certain gap entre les compétences techniques acquises et celles nécessaires aux postes. De plus, il y a un manque de formations spécifiques aux métiers de l'agroalimentaire, qui permettraient d'acquérir certaines compétences techniques propres au fonctionnement de certaines entreprises, qui n'ont pas toujours les outils pour assurer une formation complète en interne à l'arrivée au poste des nouveaux embauchés.

D'autre part, les entreprises interrogées estiment aussi que le manque de main d'œuvre est responsable du manque de compétences techniques sur les postes en maintenance. Un manque de main d'œuvre entraîne aussi un manque de personnel pour former les nouveaux embauchés dès leur arrivée ; cela a pour conséquence pour les recruteurs de devoir rechercher des profils déjà expérimentés sur ces types de postes, pour combler les manques des processus d'intégration mis en place en interne par les IAA.

La situation de tension renforce donc mécaniquement.

Pour la maintenance, quelques entreprises ont aussi souligné le fait qu'il pouvait manquer des compétences managériales aux responsables de maintenance. Cela ne s'applique pas directement aux nouveaux embauchés, mais très souvent aux salariés expérimentés qui vont devoir intégrer un nouveau salarié pour le former au métier, ou diriger une équipe en maintenance, sans n'avoir potentiellement jamais été formés au management.

Enfin, une infime part des IAA interrogées estiment que les nouveaux embauchés ont les compétences nécessaires pour les postes en maintenance, et qu'elles ont les capacités à les former sur ces postes si un gap de compétences existe. Les compétences comportementales sont aussi indispensables pour la maintenance : il faut des profils avec de bonnes capacités d'analyse, une méthodologie rigoureuse, une organisation très développée, une sensibilisation forte aux normes de sécurité, d'hygiène, pour manipuler les machines en toute sécurité, et une efficacité, rapidité d'analyse et de traitement des informations pour ne pas pénaliser la cadence de la chaîne de production.

#### 4. Conclusion : corrélation entre les niveaux de diplôme et de compétences attendus pour les postes en maintenance

La maintenance dans les industries agroalimentaires reste un métier avec de forts enjeux pour les IAA, qui peinent à recruter de la main d'œuvre qualifiée et à former les nouveaux embauchés. Ainsi, les niveaux de diplôme assurent aux nouveaux embauchés d'avoir acquis les bases méthodologiques et techniques nécessaires pour les postes en maintenance, mais ils ne permettent pas en revanche aux nouveaux embauchés d'acquérir certaines compétences techniques, spécifiques aux IAA, telles que les compétences en sertissage par exemple pour la conserverie. Il existe peu de solutions externes pour les entreprises sur ces formations spécifiques, et la majorité des IAA interrogées n'ont pas la capacité à assurer une formation technique complète sur les postes de maintenance, pour combler l'écart de compétence à l'arrivée au poste des nouveaux embauchés.

Le manque d'attractivité du secteur agroalimentaire lié à la difficulté des IAA à former sur l'aspect technique des postes en maintenance, et le manque de formations spécifiques à l'industrie agroalimentaire démontrent d'une corrélation négative entre les niveaux de diplômes et les compétences attendus. Contrairement aux postes en production, pour lesquels les entreprises ne demandent aucune compétence technique particulière, en maintenance, le niveau de compétence technique est un axe incontournable à l'embauche. En effet, à aujourd'hui l'entreprise n'est pas capable d'effectuer ces formations.

## Partie 3 : Les cadres : quelles sont les attentes en compétences et les processus mis en place par les entreprises pour les nouveaux embauchés ?

Les postes cadres retenus dans l'étude, correspondent aux postes à responsabilités dans les industries agroalimentaires, notamment les ingénieurs, les chefs d'ateliers, les chefs commerciaux, les directeurs de sites, etc. Les effectifs cadres sont les plus faibles pour toutes les entreprises interrogées, parmi les trois catégories de postes identifiées pour l'étude, l'effectif global correspond à 14% d'effectif des cadres représentées dans l'étude (voir annexe 2).

La recherche de ces talents n'est pas exprimée dans un cadre de volume d'offres contrairement aux ouvriers/employés et métiers de la maintenance mais dans une recherche de compétence plus généralistes, clés de voute du maintien des centres de décision en Bretagne. Cette pression plus faible pour le recrutement des nouveaux embauchés cadres, traduit le fait que les entreprises ont moins de difficultés à recruter du personnel qualifié sur ces postes. De plus, le niveau de diplôme exigé pour les cadres est davantage élevé selon le métier cadre exercé, et l'expérience va prendre une part importante dans le processus de recrutement d'un salarié, donc les compétences auront tendance à mieux correspondre aux attentes des entreprises. Mais il demeure tout de même intéressant de comprendre quelles sont ces attentes pour les IAA, en termes de compétences et de niveau de diplôme des nouveaux embauchés pour les postes cadres.

### 1. Les niveaux des formations/diplômes attendus pour les postes cadres

Selon les entreprises interrogées, sur les postes cadres en grande majorité le diplôme sera un critère de choix, pour garantir des compétences techniques et comportementales nécessaires pour ces types de postes. Les profils majoritairement recherchés seront les profils masters ayant un diplôme d'ingénieur spécialisé dans l'industrie alimentaire ou agroalimentaire. L'expérience dans le secteur agroalimentaire sera exigée aussi bien souvent sur ces postes nécessitant une bonne expertise du secteur pour prendre les décisions. Les IAA interrogées ont aussi bien souvent souligné le fait que l'évolution interne n'était pas rare pour atteindre les postes cadres, car l'expérience acquise, couplée à une grande implication, motivation, un bon savoir-être et des capacités à diriger une équipe peuvent permettre à un salarié interne d'évoluer sur les postes cadres, cela a été particulièrement mis en avant lors des différents échanges réalisés pour l'étude.



Ces perspectives d'évolution sont souvent méconnues d'un regard extérieur, alors que cela offre de belles perspectives d'évolutions au sein des IAA pour un nouvel embauché avec un parcours atypique qui aurait acquis une grande expérience technique sur les métiers, et des compétences comportementales, managériales suffisantes pour diriger une équipe.

## 2. Les phases d'intégration, de formation, développées sur les postes cadres par les entreprises agroalimentaires interrogées

Concernant les postes cadres, les processus de formation et d'intégration peuvent aller de trois semaines à trois mois selon les types de postes, ces postes nécessitent moins d'une formation opérationnelle spécifique, l'environnement avec lequel les nouveaux embauchés doivent se familiariser est moins dense que celui en production, où il faut découvrir, apprendre à connaître les différentes machines et étapes de la production, les normes de sécurité, d'hygiène, etc. Les responsables en production ont déjà connaissance de la ligne de production et sont déjà expérimentés. Ce constat renforce l'argument de la production de l'évolution interne sur ce type de poste. Le temps d'intégration et de formation un peu plus court pour les nouveaux embauchés cadres. Plusieurs entreprises ont évoqué l'obligation d'un passage par la production pour tous les types de postes, car cela leur permet d'avoir une vision réaliste et complexe de l'organisation sur la ligne de production, et du fonctionnement de l'entreprise sur l'aspect opérationnel. Cette découverte doit permettre une prise de décision en corrélation avec le fonctionnement opérationnel de l'entreprise.

Il peut y avoir du tutorat développé pour les nouveaux embauchés cadres, cela s'aligne souvent avec le niveau de formalisme des processus d'intégration développés en production par les IAA : si le tutorat, les formations et intégrations au postes sont déjà bien développés en production par certaines IAA, ils le seront généralement aussi pour les postes cadres, mais sous un format un peu moins poussé. Comme évoqué pour les postes en production, si le tutorat n'est pas formalisé en revanche, le parrainage ou le système des binômes, quant à eux, sont toujours mis en place à l'arrivée au poste, pour accueillir les salariés et les former au poste.

Concernant les budgets alloués par les IAA pour les processus d'intégration et de formation prévus pour les nouveaux embauchés sur les postes cadres, cela s'aligne aussi avec les budgets formation prévus sur les autres types de postes. Les entreprises qui n'ont pas un processus très formalisé, qui passe par des systèmes d'accompagnements en binômes sans statuts tuteurs et sans fiches de suivi et d'évaluation des compétences, ne dédient généralement pas un budget aux processus d'intégration et de formation spécifiques, pour les nouveaux embauchés cadres dans leur plan de développement des compétences. Les IAA interrogées ont aussi exprimé leur ressenti par rapport à leurs systèmes d'accompagnement développés à l'arrivée au poste pour les cadres. Il en ressort que les IAA interrogées estiment

que leurs systèmes prévus sont améliorables, même s'ils sont plutôt satisfaisants pour les postes cadres, comparé à la maintenance et la production. L'écart de compétences entre compétences attendues et compétences réelles est moins importante sur ces types de postes pour les nouveaux embauchés.

### 3. Les compétences attendues et/ou manquantes sur les postes cadres

Comme évoqué à la fin de la précédente partie, l'écart de compétences pour les nouveaux embauchés, entre les compétences acquises lors des formations suivies en amont, et les compétences nécessaires à l'arrivée au poste, moins important que pour les postes en production. Cela peut s'expliquer par la nature du poste et des formations existantes ; les profils recherchés sont des profils allant de Bac + 3 à Bac + 5, plus généralistes. Il y a plus de candidats qui s'orientent vers ce type de formation, même si un écart est constaté entre les élèves qui suivent un master spécialisé ingénieur agroalimentaire, et le nombre réel d'élèves qui s'orientent vers les métiers des IAA à la suite de ce master. Les IAA vont rechercher des profils adaptables, qui ont une excellente connaissance du secteur agroalimentaire, avec des capacités à manager des équipes, un très bon sens de l'organisation.

Pour autant, il peut y avoir des pénuries de personnes ayant des compétences techniques spécifiques, comme en microbiologie par exemple selon une entreprise interrogée, car il n'y a pas de formation spécifique dans ce domaine pour l'agroalimentaire. De façon globale, il n'y a pas d'écart majeur entre les attentes en compétences et les compétences disponibles.

### 4. Conclusion : corrélation entre les niveaux de diplôme et de compétence attendus sur les postes en maintenance

Pour conclure sur les postes cadres, les diplômes attendus sont d'un niveau licence ou master dans les domaines relatifs à l'agroalimentaire, avec une forte expérience acquise via les formations en apprentissage, les stages et les années d'expérience. Ces formations permettent aux nouveaux embauchés de s'intégrer rapidement à l'arrivée au poste. Du fait d'une tension moindre, l'entreprise réussit à dégager plus de temps pour accompagner les salariés à leur arrivée. Il va simplement manquer, dans certains cas, des compétences très spécifiques aux métiers de l'agroalimentaire (comme évoqué plus tôt avec la microbiologie), mais ces manques ne s'avèrent pas bloquant pour la bonne marche de l'entreprise.

## Partie 4 : Quelles préconisations les entreprises interrogées identifient-elles pour répondre à ces difficultés en termes de compétences ?

À la fin de chaque entretien réalisé, une question était posée aux IAA pour connaître les préconisations qu'elles souhaitaient formuler dans le cadre de cette étude, afin de connaître leurs besoins évalués pour que les nouveaux salariés puissent avoir les compétences nécessaires aux postes, et que les formations suivies en amont leurs permettent de développer ces compétences requises avant la prise de poste, que ce soit en production, en maintenance, ou pour les postes cadres. Sont ressortis des 27 entretiens, quatre grands axes de préconisations-

1. Un besoin lié à l'attractivité du secteur agroalimentaire
  2. Un besoin de mettre davantage l'accent sur les compétences comportementales
  3. L'importance de développer le suivi en entreprise et notamment le tutorat
  4. Un besoin de favoriser l'emploi durable au travers du triptyque emploi, mobilité, logement.
- 
1. Un besoin fort de rendre le secteur agroalimentaire plus attractif et plus transparent, en communiquant mieux sur les métiers et la réalité des postes.

Lors des différents temps d'échanges avec les IAA dans le cadre de cette étude, il est très souvent revenu le fait que le phénomène global de manque d'attractivité que connaît le secteur agroalimentaire, accentue nettement le fait que les IAA aient du mal à recruter du personnel ayant les compétences requises sur les différents types de postes, notamment en production et en maintenance. Ce manque d'attractivité peut se traduire par un manque d'intérêt ou de motivation à travailler dans la filière. Par ailleurs, la méconnaissance de la réalité des métiers n'aide pas les potentiels candidats à se projeter dans le secteur et à identifier clairement leurs perspectives de carrière.

Pour pallier ce problème, les entreprises interrogées reconnaissent globalement que la responsabilité leur revient en partie de mieux communiquer sur leurs activités, leurs métiers, les évolutions possibles, et sur la modernisation de leur image. Les IAA souhaitent aussi travailler de façon plus approfondie avec les organismes de formation ; les entreprises sont prêtes à ouvrir leurs portes aux élèves, à les prendre en stage, dès le stage de découverte organisé au collège en troisième. Ainsi, une meilleure coopération entre les IAA et l'éducation nationale et la formation initiale pourraient permettre de mieux communiquer sur les métiers

de l'agroalimentaire, et de favoriser la proximité avec les élèves. Les entreprises évoquent aussi la nécessité d'intervenir directement au niveau des classes, pour communiquer avec les élèves en direct sur leurs fonctionnements, les différents métiers et pouvoir travailler tous en amont les contre-vérités autour de la filière tant avec les élèves qu'avec les enseignants sur les prescripteurs.

Si nous prenons un peu de hauteur, ce déficit structurel de candidats s'explique notamment par une difficulté à trouver des jeunes intéressés pour rentrer dans ce type de formation, ou encore, une image peu valorisante des métiers et du secteur.

A ce déficit structurel, il faut ajouter un déficit conjoncturel de candidats prêts à postuler dans l'agroalimentaire. La reprise des recrutements, quel que soit le secteur d'activité, en Bretagne renforce nos difficultés conjoncturelles. Force est de constater que cette reprise économique vient encore tarir le réservoir de candidatures. Beaucoup de candidats potentiels détiennent des compétences transversales qui permettent de passer d'un secteur à un autre avec un minimum de formation (ex : profils de la maintenance qui passent du secteur agroalimentaire au secteur de l'industrie). Avec des perspectives de recrutement importantes, le secteur doit faire face à cette pénurie grandissante de candidats en se mobilisant afin d'accélérer et faire converger les initiatives emploi-formation des entreprises et proposer une offre aux candidats qui soit en rapport avec leurs aspirations et en corrélation avec les enjeux économiques et sociétaux des entreprises.

Selon Stéphane HERVE du cabinet ManagerIA « L'industrie agroalimentaire véhicule une mauvaise image chez les jeunes et doit gérer une hémorragie des jeunes formés en BTS ou Master vers des secteurs connexes comme la chimie fine, l'environnement, le conseil ».

En effet, la transversalité des compétences, associée à des efforts de formation des entreprises captives, permettent aux actifs travaillant sur des métiers en tension comme l'activité de maintenance, de passer d'un secteur à un autre en fonction des missions proposées, des perspectives (rapides) d'évolution, du package de rémunération, du lieu géographique, et des conditions de travail (organisation du travail, efforts fait sur la Qualité de Vie au Travail, ...)

Face à ce constat, l'agroalimentaire doit trouver une réponse autour de cohérence du package de rémunération, du développement de la qualité de vie au travail, et accroître la promotion des métiers avec une meilleure lisibilité et visibilité des métiers dans l'agroalimentaire et des formations délivrées en interne !

Dans le secteur des IAA, les ouvriers ont pour 75 % d'entre eux un niveau inférieur au bac et le niveau tend à évoluer au fur et à mesure de la prise de responsabilité avec 79 % des cadres qui ont un niveau supérieur au bac. Un nombre croissant d'entreprises se dotent d'une structure de formation interne afin d'intégrer puis de former des nouveaux embauchés sans compétences techniques préalables selon leurs process et en fonction de leurs besoins. Et si, au travers de ces chiffres, le niveau d'études ne semble pas être un frein à l'intégration dans

l'agroalimentaire, il n'en demeure pas moins que les entreprises vont devoir redoubler d'efforts pour recruter et former car l'ensemble des secteurs proposent désormais des offres sans « sésame technique » à l'entrée et sont prêts à investir dans la formation.

Dans cet esprit, des entreprises de l'agroalimentaire n'hésitent pas à faire de la formation à la suite de l'embauche un argument dès l'annonce de recrutement afin de promouvoir l'accès à des métiers souvent boudés. Ainsi, Sandra Pellerin, DRH de Meralliance n'a pas hésité à faire rentrer la caméra de Géry Bertrande (Dirigeant de l'entreprise « Je viens bosser chez vous ») au sein d'un atelier de production afin de faire connaître le poste de conducteur de ligne. Lors de cette présentation vidéo en mode immersif, la présentation du métier et la formation pour y parvenir sont totalement associées.

Les enjeux humains se retrouvent désormais au cœur des préoccupations quotidiennes des dirigeants d'entreprise. En effet, les activités de production, y compris avec une digitalisation galopante, nécessitent d'attirer et de fidéliser des salariés formés, sachant s'adapter et sensibles à une qualité de vie au travail.

## 2. Un besoin de développer davantage les compétences comportementales / Soft skills dans les organismes de formation ou via des modules de formation complémentaire.

Nous avons pu voir un peu plus tôt, que les compétences comportementales sont indispensables pour les métiers de l'agroalimentaire, notamment pour les métiers les plus opérationnels qui nécessitent des compétences de bonne organisation, de respect des cadences, d'implication dans le travail, de sécurité et d'hygiène, puisque l'alimentation nécessite une attention particulière sur l'hygiène et la sécurité alimentaire. Ces compétences sont parfaitement identifiées par les IAA, mais les profils ne sont pas suffisants pour répondre à leurs besoins de recrutement sur les postes en production et en maintenance notamment.

Les compétences sont identifiées par les IAA mais, il y a souvent un manque à ce niveau provenant des salariés, identifié par les entreprises sur les postes en production et en maintenance. Les formations suivies insistent généralement sur les aspects techniques des différents postes, mais pas suffisamment sur l'aspect méthodologique, de la rigueur et du sens du détail, du savoir-être, de la sensibilisation aux normes d'hygiène et de sécurité dans les entreprises, l'adaptabilité, l'agilité et enfin la capacité à rester en apprentissage.

### 3. L'importance du suivi en entreprise et le besoin de développer davantage le tutorat dans les IAA

Les entreprises interrogées ayant des processus d'intégration et de formation les plus développés et formalisés sur les différents types de postes, doivent avoir le rôle de locomotives et servir de modèle de développement à suivre pour les autres entreprises, pour que le secteur au global puisse développer le tutorat, qui semble être le système le plus efficace et le plus poussé en termes de suivi de développement des compétences des nouveaux salariés sur la période d'intégration et de formation à l'arrivée au poste.

Le suivi tutoral a été identifié comme étant l'élément structurant qui va permettre au IAA de finaliser leur processus d'intégration tant sur les compétences techniques spécifiques liés aux postes dans les entreprises que sur les compétences comportementales attendues.

Pour que ce système soit complet, il faut identifier toutes les compétences nécessaires à chaque type de poste, avec un plan de développement de ces compétences sur une durée définie, et des évaluations régulières, entre le tuteur, le manager, le salarié, du développement de ces compétences pendant la phase de formation au poste.

Par analogie, les entreprises ne possédant pas de système de tutorat restent sur un système d'intégration largement perfectible.

Le système de tutorat structure la démarche grâce à une formation des tuteurs afin de s'assurer de la bonne prise en compte des différentes approches pédagogiques. La construction du parcours permet de jalonner les étapes qui seront validées par le tuteur. Enfin, la reconnaissance du tutorat dans un grand nombre de conventions collectives permet de reconnaître la responsabilité du salarié (intitulé de poste, rémunération complémentaire).

Ce système doit donc être largement encouragé dans les entreprises.

### 4. Un besoin de développer l'emploi durable, au travers du triptyque emploi, mobilité, logement

L'attractivité des métiers peut aussi être en lien avec le salaire proposé par les IAA sur les différents métiers par rapport à d'autres secteurs. Il faudrait revoir l'image technique opérationnelle du secteur, car la différence salariale entre un chômeur, un intérimaire, un salarié en CDD/CDI n'est pas assez grande selon certaines entreprises interrogées, et cela a pour conséquence de ne pas vraiment inciter les salariés à s'engager pour un CDI dans les IAA. En effet, la valorisation du travail n'est pas suffisante pour encourager la reprise d'un emploi.

#### 4.1 Un emploi durable passe par la reconnaissance du travail

Les entreprises interrogées ont fait aussi état d'une problématique en lien avec l'emploi durable, notamment sur les postes en production. Si la rémunération n'est pas le premier facteur de motivation, il est en revanche le premier facteur de démotivation !

Or les rémunérations sur les douze principaux métiers (opérateurs de production, conducteur de machine N1, Magasiner/cariste, Laborantin, Conducteur de machine N2, Technicien de maintenance N1, Chef d'équipe, Technicien de maintenance N2, Chef de secteur, Cadre RH, Cadre logistique et Cadre de production) présentent une forte homogénéité des rémunérations. Cette équité interne se vérifie à deux niveaux :

- A l'intérieur de chaque entreprise,
- Entre les entreprises agroalimentaires bretonnes.

Le revers de cette homogénéité, qui se concentre surtout sur les premiers niveaux de rémunération, pourrait être le manque de reconnaissance des compétences. Certaines fonctions sont de plus en plus courtisées y compris par d'autres secteurs d'activité, ce qui peut venir accélérer la fuite des talents si un état des lieux des actions à mener sur la rémunération n'est pas mené et intégré à une stratégie de fidélisation des salariés. Dans le cadre d'un comparatif plus large auprès d'autres secteurs d'activité en Bretagne, certains postes à compétences élevées ont des niveaux de rémunération plus importants. Et si la mobilité des salariés OETAM est le plus souvent géographique, celle des cadres est plus vaste et peut entraîner une fuite des talents vers des régions plus rémunératrices. La mise en place d'une politique de rémunération s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales dans la mesure où la rémunération possède ces deux dimensions. Si la dimension économique et sociale de la rémunération n'est plus à expliciter, la démarche d'élaboration d'une politique de rémunération visant à prendre en compte des réalités sociales (telles qu'attirer la main d'œuvre qualifiée, fidéliser et favoriser l'implication des salariés) est désormais incontournable pour construire une approche globale et cohérente de l'attractivité de l'entreprise et du secteur.

#### 4.2 Mobilité et Logement

Les entreprises interviewées remontent la nécessité de travailler l'accès au logement qui se complexifie compte tenu de la pénurie de logement dans certains territoires et une inflation des prix accrue à la suite de la période COVID.

Le maillage territorial des usines situées dans les différents bassins géographiques en Bretagne en périphérie des villes, implique pour un nouveau salarié de se déplacer et de prévoir des temps de trajets qui peuvent être assez longs selon le lieu d'habitation du salarié.

De plus, les horaires des transports en commun ne correspondent pas souvent aux horaires décalés des organisations de l'agroalimentaire ; cela rajoute une contrainte pour les salariés n'ayant pas le permis de conduire, et n'habitant pas à proximité de l'usine dans laquelle ils travaillent. Les entreprises ont conscience de l'importance de travailler de façon beaucoup plus resserrée avec les acteurs associatifs notamment liés au covoiturage.

Ce triptyque Emploi / Mobilité / Logement doit être traité dans sa globalité afin de garantir l'emploi durable dans les IAA et ainsi renforcer l'attractivité du secteur en attirant, fidélisant et maintenant les salariés dans les entreprises du territoire.



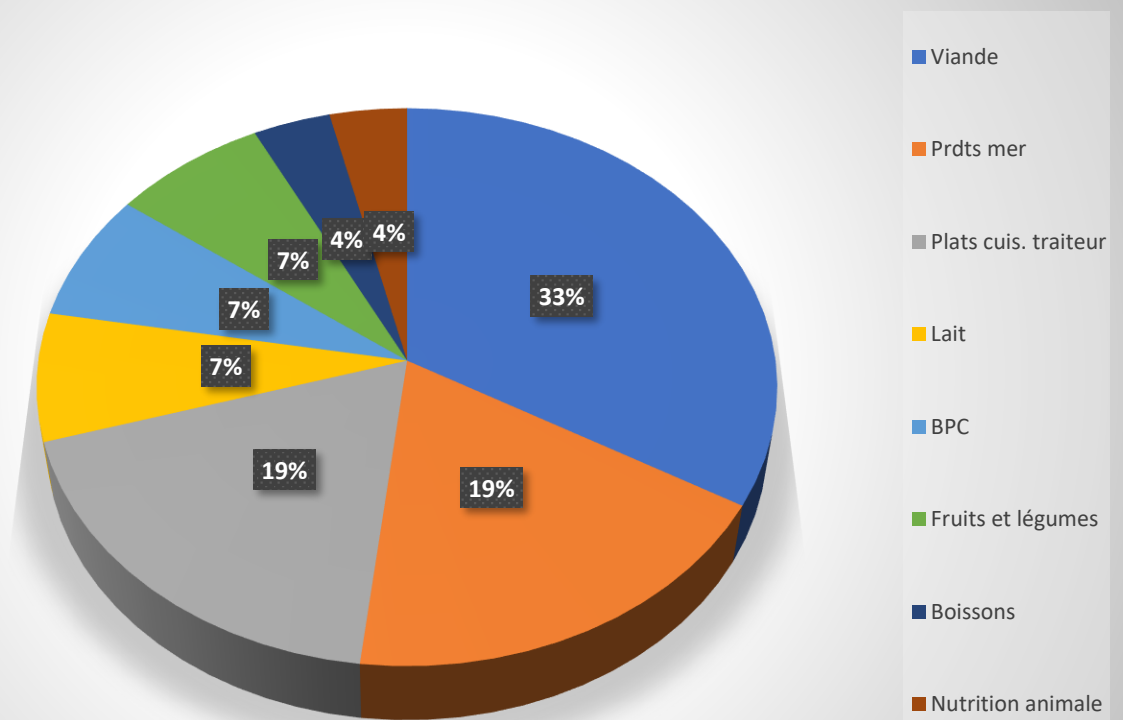
## Conclusion

Cette phase qualitative de l'étude et les résultats que nous avons obtenus ont permis de mieux cerner les attentes des IAA en matières de formations suivies, de compétences attendues, de moyens mis en place pour développer les compétences des salariés, et d'identifier les problématiques en lien avec la difficultés des IAA de recruter du personnel avec les compétences nécessaires aux différents types de postes, et à formaliser les phases d'accompagnement et de formation des nouveaux embauchés, avec un suivi de développement des compétences bien élaborer.

Il faut retenir que les métiers de l'agroalimentaire, que ce soit pour les postes en production, en maintenance, ou pour les postes cadres, ont des spécificités propres aux différents fonctionnement des IAA. Certains besoins spécifiques de formation sur le sertissage, sur la microbiologie en agroalimentaire, ont pu être identifiés lors des entretiens réalisés. Plus globalement, les IAA témoignent du fait qu'elles ont les outils pour former en interne les nouveaux embauchés dès leur arrivée au poste, mais il leur faut davantage développer ces processus d'intégration, et formaliser le tutorat, qui permet d'assurer une formation plus complète, avec des personnes former pour le tutorat en entreprise, et identifiant le suivi individuel de développement des compétences des salariés dans la durée, pour chaque poste.

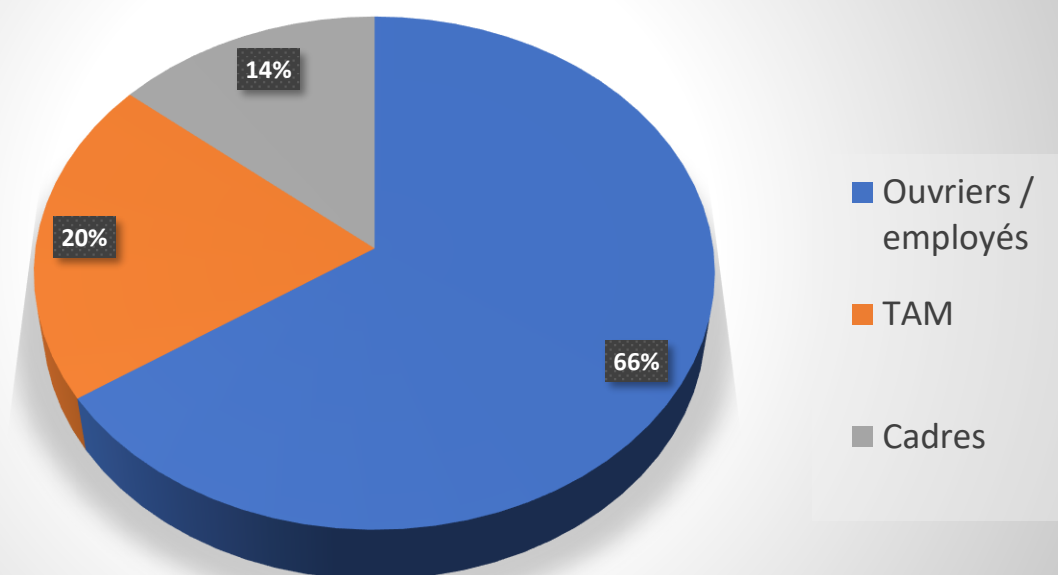
Le service Ressources Humaines, aussi mobilisé soit-il, n'est pas l'unique acteur pour relever ces défis. L'ensemble de la ligne managériale ainsi que les services support sont tout aussi déterminants pour initier et porter les actions d'attractivité, de mobilisation et de formation des salariés. Notre capacité à intégrer cette nouvelle vision et porter, rapidement, ces vecteurs de changement sera essentielle pour relever les défis économiques et sociétaux imminents avec l'accélération d'une dynamique interne qui doit permettre une plus grande attractivité du secteur et une sécurisation des parcours professionnels.

## ANNEXE 1 : GRAPHIQUE « PART DES FILIÈRES REPRÉSENTÉES DANS L'ÉTUDE



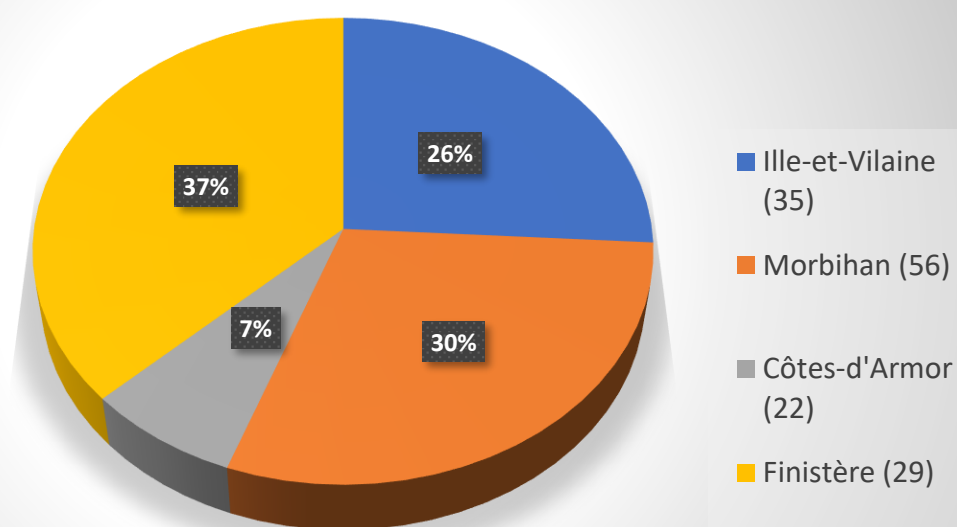
## ANNEXE 2 : GRAPHIQUE « PART DES EFFECTIFS REPRÉSENTÉS DANS L'ÉTUDE PAR CATÉGORIE D'EMPLOI

Part des effectifs représentés dans l'étude par catégorie d'emploi



### ANNEXE 3 : GRAPHIQUE « PART DES DÉPARTEMENTS REPRÉSENTÉS DANS L'ÉTUDE »

Part des départements représentés dans l'étude



## ANNEXE 4 : EXTRAIT D'UNE PARTIE DU GUIDE D'ENTRETIEN (BIS) : DONNÉES GLOBALES ENTREPRISE

### Votre identité

Nom de votre entreprise	Quelle est l'activité principale de votre entreprise ?	Votre code APE	Quel est votre secteur géographique ? (code postal et commune)	Quel est votre taux de démissions des salariés entre 0 à 6 mois après leur début à leur poste ?

Le % est calculé par rapport à l'effectif global de votre entreprise

### Votre effectif

	Quel est votre effectif global ? (en nombre)	Nombre et % de cadres	Nombre et % de TAM	Nombre et % d'ouvriers / employés	Nombre de CDI		Non
					Cadres	Cadres	
Au 31/12/2019					Cadres		Cadres
					TAM		TAM
					Ouvriers/employés		Ouvriers/employés
Au 31/12/2020					Cadres		Cadres
					TAM		TAM
					Ouvriers/employés		Ouvriers/employés

### La formation dans votre entreprise

Avez-vous une connaissance suffisante des organismes de formation dédiés aux salariés que vous gérez ?	Quels sont les organismes de formation que vous sollicitez en majorité ?	Communiquez-vous de façon active auprès de vos salariés sur les dispositifs formation mis en œuvre dans votre entreprise ?	Par quel(s) moyen(s) principalement ?	Avez-vous eu recours à la PMSMP sur 2019 et 2020 ? Si oui, pour quels postes ?	Avez-vous eu recours à la POEI sur 2019 et 2020 ? Si oui, pour quels postes ?	Avez-vous eu recours à la POEC sur 2019 et 2020 ? Si oui, pour quels postes ?	Avez-vous déjà mis en œuvre l'AFES sur 2019 et 2020 ? Si oui, pour quel poste ?

## ANNEXE 5 : EXTRAIT D'UNE PARTIE DU GUIDE D'ENTRETIEN : DONNÉES PAR TYPES D'EMPLOIS

Emploi occupé	Niveau de formation global ou attendu par type de poste pour vos nouveaux embauchés (ex : BTS, CAP, Bac +2, etc.). Formations particulières mises en place en dehors de la formation d'adaptation au poste des nouveaux embauchés.	Le diplôme est-il un critère de choix ?	Pendant combien de temps (jours/heures) un nouvel embauché est en période d'accompagnement (tuteur, parrain...) ? De formation ? Est-il en binôme au poste tout au long de cette même période ?	Allouez-vous un budget formation pour les nouveaux embauchés ?	Types de formations effectuées pendant la phase d'intégration.	Quel est votre ressenti par rapport au processus d'intégration mis en place ?	Globalement, comment estimez-vous le niveau de formation des nouveaux embauchés par rapport à vos besoins en compétences ?	Les compétences des nouveaux embauchés correspondent-elles à vos attentes globalement ?	GAP de compétences entre attentes et profils recrutés : quelles sont les compétences manquantes aux nouveaux embauchés globalement ?	Le diplôme est-il un facteur représentatif des compétences pour la sélection d'un candidat sur ce poste ?
Opérateur de production								compétences comportementales ; compétences techniques ;		
Opérateur de transformation								compétences comportementales ; compétences techniques ;		
Conducteur de machine								compétences comportementales ; compétences techniques ;		
Conducteur de ligne								compétences comportementales ; compétences techniques ;		
Technicien et agents de maintenance								compétences comportementales ; compétences techniques ;		
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie								compétences comportementales ; compétences techniques ;		

## ANNEXE 6 : GLOSSAIRE

<b>AFEST</b>	<u>Actions de Formation En Situation de Travail</u> : C'est un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. Il peut être réalisé en tout ou partie à distance. Il peut également être réalisé en situation de travail
<b>AFPR</b>	L'Action de Formation Préalable au Recrutement (AFPR) : est une formation accessible pour les personnes qui sont inscrites chez Pôle Emploi. Elle permet ainsi d'améliorer ses compétences, ou d'en acquérir de nouvelles. Pour en bénéficier, vous devez également avoir reçu une proposition d'emploi (CDD de plus de 6 mois à moins de 12 mois maximum).
<b>MRS</b>	<u>La méthode de recrutement par simulation (MRS)</u> : permet d'élargir les recherches de candidats en privilégiant le repérage des capacités nécessaires au poste de travail proposé. Elle sort des critères habituels de recrutement que sont l'expérience et le diplôme.
<b>PMSMP</b>	<u>Périodes de mise en situation en milieu professionnel</u> : Les PMSMP permettent de se confronter à des situations réelles pour découvrir un métier ou un secteur d'activité, confirmer un projet professionnel ou initier une démarche de recrutement.
<b>POEI</b>	<u>Préparation Opérationnelle à l'Emploi individuelle</u> : Dispositif mis en place par Pôle Emploi permettant aux employeurs de former un candidat demandeur d'emploi
<b>POEC</b>	<u>Préparation opérationnelle à l'emploi collective</u> : Action de formation permettant à plusieurs demandeurs d'emploi d'acquérir les compétences requises pour occuper des emplois correspondant à des besoins identifiés par une branche professionnelle ou, à défaut, par le conseil d'administration d'un opérateur de compétences (OPCO)
	<u>Ou Compétences Professionnelles</u> : Correspondent à une connaissance, à un savoir-faire, une aptitude liée à une tâche précise dans un domaine spécifique. Elles se développent au travers de l'expérience professionnelle de chacun, et sont plus facilement mesurables que les Compétences Comportementales, car elles sont relatives à des domaines bien spécifiques dans lesquels les Compétences Techniques nécessaires sont facilement identifiables.

<b>Compétences techniques</b>	<p><i>Exemples de Compétences Techniques : paramétrage de machine, gestion approvisionnement, maîtrise informatique, connaissance des normes/règlementations liés aux tâches demandées, capacité de décision/autonomie, pédagogue/formateur, etc.</i></p>
<b>Compétences comportementales</b>	<p><u>Elles correspondent aux Soft Skills :</u>  Elles comprennent l'apprentissage de comportements professionnels, de modes de fonctionnement utiles pour réussir dans son métier, dans le poste et dans l'entreprise.  Contrairement aux Compétences Techniques, les Compétences Comportementales sont difficilement mesurables.</p> <p><i>Exemples de soft skills : résolution de problème, confiance, empathie, ponctualité, autonomie, dynamisme, communication, etc.</i></p>



# BIBLIOGRAPHIE

- **Pour les chiffres sur la filière agroalimentaire :**
  - Chambre d'Agriculture de Bretagne : ABC – Les chiffres - Édition 2020
  
- **Pour la définition des 3 catégories d'emploi :**
  - « CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE DES ENTREPRISES DE L'INDUSTRIE ET DES COMMERCES EN GROS DES VIANDES » :  
<https://fr.slideshare.net/ParmenideInnovation/idcc-1534-classification-emplois>
  
- **Pour l'analyse des métiers en tension de recrutement :**
  - *Enquête Besoin en Main d'Œuvre (BMO), menée par Pôle emploi – Édition 2021 :*  
<https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?fa=53&le=0&tu=15&pp=2021&ss=1>
  
- **Pour l'analyse des compétences intérimaires attendues par les IAA :**
  - Etude prospective de la branche du travail temporaire sur l'évolution des emplois intérimaires dans l'industrie, menée par AKTO en avril 2020.
  - Étude : Diagnostic territorial Bassin d'emploi de Quimperlé Concarneau » : FAF.TT – juin 2017
  - Étude Accompagner les parcours professionnels dans le Finistère : FAF.TT - Direccte Bretagne – septembre 2016

## TABLE DES ANNEXES :

ANNEXE 1 : GRAPHIQUE « PART DES FILIÈRES REPRÉSENTÉES DANS L'ÉTUDE »

ANNEXE 2 : GRAPHIQUE « PART DES EFFECTIFS REPRÉSENTÉS DANS L'ÉTUDE PAR CATÉGORIE D'EMPLOI »

ANNEXE 3 : GRAPHIQUE « PART DES DÉPARTEMENTS REPRÉSENTÉS DANS L'ÉTUDE »

ANNEXE 4 : EXTRAIT D'UNE PARTIE DU GUIDE D'ENTRETIEN : DONNÉES PAR TYPE D'EMPLOIS

ANNEXE 5 : EXTRAIT D'UNE PARTIE DU GUIDE D'ENTRETIEN : DONNÉES GLOBALES  
ENTREPRISE

ANNEXE 6 : GLOSSAIRE