



**GOVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**ARIAs  
de France**

Le Réseau des Associations Régionales  
des Industries Alimentaires de France



# «**DIAGNOSTIC des COMPÉTENCES TERRITORIALES pour l'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE**»

Premier levier des transitions numériques et écologiques, la formation des jeunes et des salariés permet de renforcer le capital humain indispensable au fonctionnement de nos entreprises et au-delà de toute la société. C'est aussi le meilleur moyen pour proposer des emplois durables et de tous niveaux de qualification sur l'ensemble du territoire.

**C'est également une des conditions majeures pour la réussite du plan France 2030 : soutenir l'émergence de talents et accélérer l'adaptation des formations aux besoins de compétences des nouvelles filières et des métiers d'avenir. 2,5 milliards d'euros de France 2030 seront mobilisés sur le capital humain pour atteindre cette ambition.**

L'appel à manifestation d'intérêt « **Compétences et métiers d'avenir** » s'inscrit dans ce cadre et vise à répondre aux besoins des entreprises en matière de formations et de compétences nouvelles pour les métiers d'avenir.

Dans le cadre de ce dispositif, **la réalisation de diagnostics des besoins en compétences et en formations sont financés et diffusés.**

**DIAGNOSTIC DE FORMATION**

1er mars 2023



# Sommaire

<b>Introduction et méthodologie de travail</b> .....	<b>3</b>
• L'appel à manifestation « Compétences et métiers d'avenir » de France 2030 .....	3
• Introduction.....	5
<b>Le mot de Laurent DULAU</b> .....	<b>5</b>
• Méthodologie .....	5
• Les entreprises répondantes .....	8
• Les organismes de formation répondants.....	10
<b>Cartographie des acteurs</b> .....	<b>11</b>
• Environnement des entreprises Agroalimentaires .....	11
• L'offre de formation en IAA.....	17
<b>Caractéristiques des offres d'emploi en France</b> .....	<b>21</b>
• Les offres par secteurs .....	21
• Recrutement .....	24
<b>Bilan des enquêtes qualitatives auprès des acteurs</b> .....	<b>27</b>
• GPEC/ GEPP en agro : .....	27
• Les conditions d'emploi et de travail dans les entreprises agroalimentaires en 2022 .....	28
• Positionnement des organismes de formation .....	33
• Retour des enquêtes entreprises .....	36
• Retour des enquêtes organismes de formation.....	52
<b>Préconisations d'un plan d'actions "compétences agroalimentaires"</b> .....	<b>57</b>
• Adapter l'offre de formation .....	57
Repenser la formation en micromodules flexibles .....	57
Développer l'organisation de la formation en entreprise .....	57
Retravailler les diplômes et certifications proposées .....	58
Mieux accompagner les managers .....	59
• Développer l'attractivité du secteur .....	61
Sensibiliser les entreprises à la GPEC.....	64
Réfléchir l'organisation du travail dans les IAA .....	64
• Développer les carrières dans la filière agroalimentaire .....	67
Travailler des "trajectoires agro" pour les collaborateurs .....	68
Réfléchir sur la rémunération du secteur agroalimentaire .....	68
Clarifier les rôles et la coordination des acteurs de la filière.....	70
<b>Conclusion</b> .....	<b>72</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>73</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>74</b>

# Introduction et méthodologie de travail

## L'appel à manifestation « Compétences et métiers d'avenir » de France 2030

L'appel à manifestation d'intérêt « Compétences et métiers d'avenir » s'inscrit dans ce cadre et vise à répondre aux besoins des entreprises en matière de **formations et de compétences nouvelles pour les métiers d'avenir**. L'adaptation et le renforcement de l'appareil de formation sur des métiers en tension pourra également renforcer notre capacité à atteindre les objectifs de France 2030.

Il ambitionne d'**anticiper** autant que possible et de contribuer à satisfaire **les besoins en emplois ou en compétences**, que ceux-ci soient sanctionnés par des titres, des certifications ou des diplômes. Il s'agit aussi d'**accélérer la mise en œuvre des formations** y préparant, ainsi que leur accès en matière d'information, d'attractivité et d'inscription tant en cursus de formation initiale qu'en formation continue, quel que soit le statut de l'actif (apprenti, lycéen, étudiant, salarié, demandeur d'emploi, indépendant, libéral ou entrepreneur). La demande des entreprises porte fréquemment sur le manque de personnel formé et adapté à un marché du travail qui change sans cesse. Au-delà des attentes propres à chacune des entreprises, **les besoins d'un territoire ou de la filière concernés par la stratégie**, s'ils ne sont pas satisfaits, peuvent être sources de faiblesse dans la mise en œuvre de chaque priorité de France 2030.

Les projets soutenus pourront notamment porter sur :

- la réalisation de diagnostics des besoins en compétences et en formations ;
- l'identification des initiatives et projets en rapport avec une stratégie ou plusieurs stratégies nationales ;
- le financement des projets les plus adaptés qui auront été sélectionnés par une procédure exigeante.

Le Chef de file et les Partenaires ont convenu de mettre en place un projet collaboratif dénommé « DICTIA », pour « Diagnostic des Compétences Territoriales pour l'Industrie Agroalimentaire », dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt « Compétences et Métiers d'Avenir ». Ils exécuteront ensemble un diagnostic complet des besoins de compétences et des offres de formation sur 8 régions de France, suivant les axes d'analyse.

Dans le cadre de ce Projet, les Partenaires ont pour objectif de réaliser une analyse des données, effectuée au niveau de chaque région, consolidée au niveau national, pour permettre d'identifier les compétences métiers attendues, les principales évolutions à 3 ans, les passerelles possibles, les spécificités régionales... pour accompagner l'évolution de l'offre de formation initiale et continue.

### Objectif

L'objectif de cet Accord de Consortium est d'organiser les relations entre les acteurs, Chef de file et Partenaires, dans le cadre de l'exécution de l'Étude, conformément au dossier soumis à la Caisse des dépôts et consignation.

A ce titre, l'Accord de Consortium autorise le Chef de file à agir au nom et pour le compte de des Partenaires dans toutes les actions menées dans le cadre de l'Étude et uniquement dans ce cadre.

## Partenaires mobilisés

Trois catégories d'acteurs participent à l'Accord de Consortium et sont réparties comme suit :

- Le Chef de file est le Réseau des ARIA de France
- Les Partenaires Têtes de Réseau sont les 8 ARIA engagées dans le projet,
- Les Autres Partenaires sont les acteurs de la formation et de l'emploi fortement impliqués dans le secteur agroalimentaire et engagés dans le projet

## Liste des Partenaires du Consortium :

- ABEA Bretagne
- AREA Centre Val de Loire
- AREA Normandie
- ARIA Auvergne Rhône Alpes
- ARIA Ile de France
- ARIA Nouvelle Aquitaine
- ARIA Sud Paca
- VITAGORA Bourgogne Franche Comté
- APECITA
- PÔLE EMPLOI
- APEC
- EPLEFPA de Chartres - la Saussaye
- Naturopole ST LO
- Yvetot - FIM CCI Formation Normandie
- Institut LEMONNIER CFC de Caen
- Enilbio Poligny et Enil Mamirolle
- Ecole nationale supérieure des sciences agronomiques de Bordeaux Aquitaine – Bordeaux Sciences Agro
- Institut national supérieur des sciences agronomiques de l'alimentation et de l'environnement - Agro Sup Dijon
- Institut national des sciences et industries du vivant et de l'environnement - AgroParisTech
- Institut polytechnique UNILASALLE, Rouen
- Institut de formation régional des industries agroalimentaires sud PACA
- Institut de formation régional des industries alimentaires de l'Ouest
- Institut de formation régional des industries alimentaires de Nouvelle Aquitaine
- Institut de formation régional des industries alimentaires Auvergne Rhône Alpes
- CFA Orléans métropole formation continue
- ESIX Normandie école supérieure d'ingénieurs - Université d'Orléans
- EPLEFPA de Valence – Le Valentin
- ENIL Saint Lô Thère
- EPL st Genis Laval
- CFA 3IFA Alençon
- IFCA

## Introduction

### Le mot de Laurent DULAU, Président du Réseau des ARIA

*« Pour nourrir les femmes et les hommes, irriguer nos territoires durablement, nous devons porter collectivement le regard sur les compétences de demain ! »*

Nos TPE, PME, ETI de l'alimentaire sur les territoires jonglent quotidiennement entre le court et le long terme. Les difficultés grandissantes d'approvisionnement, la gestion de la crise énergétique, ainsi que d'après négociations commerciales, rythment le quotidien des dirigeants.

Sur un même pas de temps, l'année 2022 a été marquée par la nécessité d'accélérer les actions autour de l'emploi dans le secteur. Désormais, les mois s'écourent entre frénésie d'opérations d'attractivité et besoin impérieux d'embaucher des salariés pour pouvoir répondre aux besoins du marché et à la montée en compétence liée aux défis [transition numérique, transition écologique, transition sociétale] auxquels notre secteur se doit de répondre.

Le court terme, l'urgence, le besoin de solutions prennent de plus en plus de place dans les feuilles de route de nos adhérents. Pourtant, compte-tenu de l'importance des enjeux, il est urgent de prendre le temps pour co-construire notre vision pour les 10 et 20 prochaines années afin que la France demeure une terre d'excellence alimentaire. Souveraineté alimentaire et modèle potentiel pour le reste du monde sont les objectifs.

Le capital humain ne fait pas exception et nécessite aussi une analyse prospective pour détecter, former, intégrer et faire évoluer nos « éco-talents », tournés vers un modèle alimentaire résilient, sans nul doute, plus frugal, et résolument durable.

Dans cette dynamique, le projet DICTIA, portée par le Réseau des ARIA, vient poser une démarche « bottom-up » en cartographiant 8 régions autour des besoins en compétences actuels et à venir ainsi que les offres de formation disponibles et à envisager.

Je suis fier de ce projet car il porte les valeurs de notre Réseau basé sur la force du collectif, le pragmatisme et la volonté viscérale de travailler les enjeux de l'emploi au plus près de nos précieux territoires.

## Méthodologie

### Le déploiement du diagnostic

#### Le projet de diagnostic s'articule autour de 2 axes d'analyse :

- Analyse des besoins des IAA en termes d'évolution des effectifs, des emplois et des compétences attendues par des études GTEC régionales (Gestion Territoriales des Emplois et des Compétences) permettant une consolidation nationale des données<sup>1</sup>

Interlocuteurs interviewés : entreprises, Pôle Emploi, APEC Régions. Seront mobilisés dans la démarche OCPIAT et les OREF au niveau régional – OCPIAT, France stratégie et France compétences au niveau national

- Identification des offres de formations régionales et nationales.

<sup>1</sup> CF – Annexe 1 – Recueil des données

Interlocuteurs interviewés : entreprises, organismes de formation, Pôle Emploi, Régions. Seront mobilisés dans la démarche OCAPAT, les IFRIA et les OREF au niveau régional – OCAPAT, IFRIA, France stratégie et France compétences au niveau national

Ces cartographies des besoins de compétences à court et moyen terme (3 ans) :

- Permettront d'établir les besoins en compétences, pour travailler sur les passerelles entre les métiers, identifier les zones de risques (métiers en disparition et métiers émergeants) afin d'anticiper les besoins.
- Cartographieront l'offre de formation avec l'appui des organismes de formation, écoles, université, rectorat... et les acteurs de l'emploi pour favoriser le développement de l'employabilité durable des collaborateurs des IAA (salariés, demandeurs d'emploi, étudiants, jeunes en orientation...). Ces cartographies des offres de formation régionales et nationales permettront d'identifier les évolutions nécessaires dans l'offre de service pour répondre aux enjeux courts termes des entreprises et au développement plus long terme de la filière
- Seront un levier de coordination des différents acteurs de la filière et des partenaires de l'emploi (organismes de formation, Pôle Emploi, APEC, régions...) pour travailler sur l'attractivité de la filière en proposant des parcours de carrière / formation pour tous (niveaux infra Bac jusqu'aux études supérieures), et pour structurer / dupliquer les dispositifs régionaux / projets expérimentaux favorisant le développement des compétences au niveau national...

L'enjeu premier est de proposer aux différents acteurs et partenaires des IAA, après cette phase de diagnostic, une démarche conjointe de GTEC construisant une GPEC nationale des métiers agroalimentaires. Un plan d'actions national sera préconisé, décliné selon les besoins des régions.

L'objectif second de cette démarche est d'impulser des échanges au niveau européen et international des acteurs de l'agroalimentaire afin d'anticiper les évolutions mondiales à venir, de travailler sur des échanges de bonnes pratiques... démarches inexistantes à date. Ce diagnostic sera un levier d'engagement des échanges au niveau national et européen.

## La valeur ajoutée de l'étude :

- Une approche collective et une richesse des données



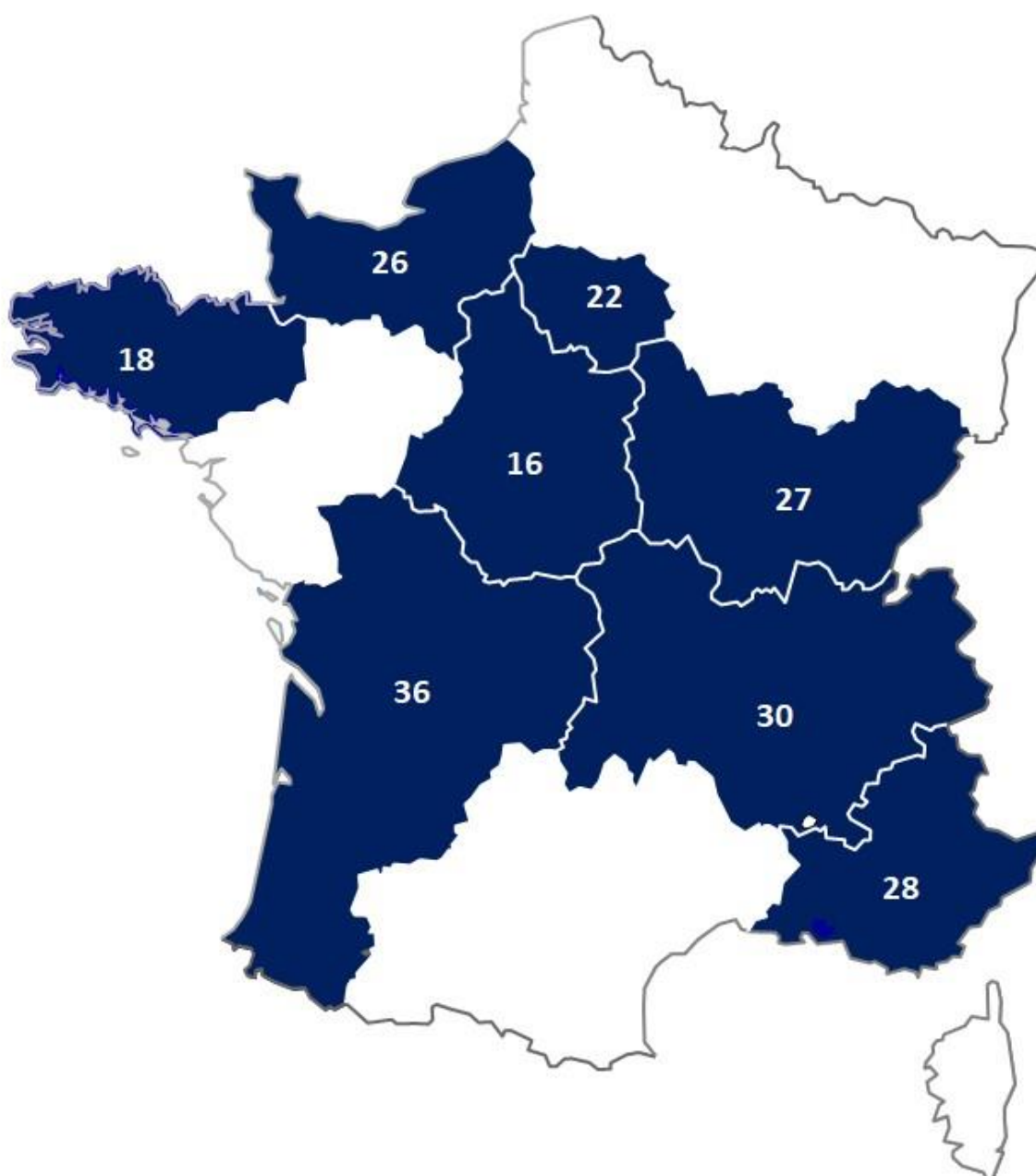
- Une démarche conjointe de GTEC conduisant une GPEC nationale des métiers de l'agroalimentaire
- Des études personnalisées et adaptées aux spécificités de chaque région
- Une étude nationale travaillant sur l'ensemble des métiers des IAA par le biais des consolidations des études régionales
- L'utilisation d'outils de récoltes de données riches et complets
- Une co-construction perpétuelle avec les ARIA à travers des comités techniques organisés dans chacune des régions porteurs du projet Dictia
- Une coordination de ce projet au niveau national
- Une étape nécessaire pour entreprendre des études au niveau européen

## Les entreprises répondantes

### Implantation

203 entreprises réparties sur 8 régions métropolitaines ont répondu au questionnaire.

#### Implantations des entreprises répondantes DICTIA





## Secteurs d'activités

L'étude Dictia cible principalement les sites industriels orientés sur la production. Nous avons ainsi sélectionné 10 codes NAF (Nomenclature d'activités française).

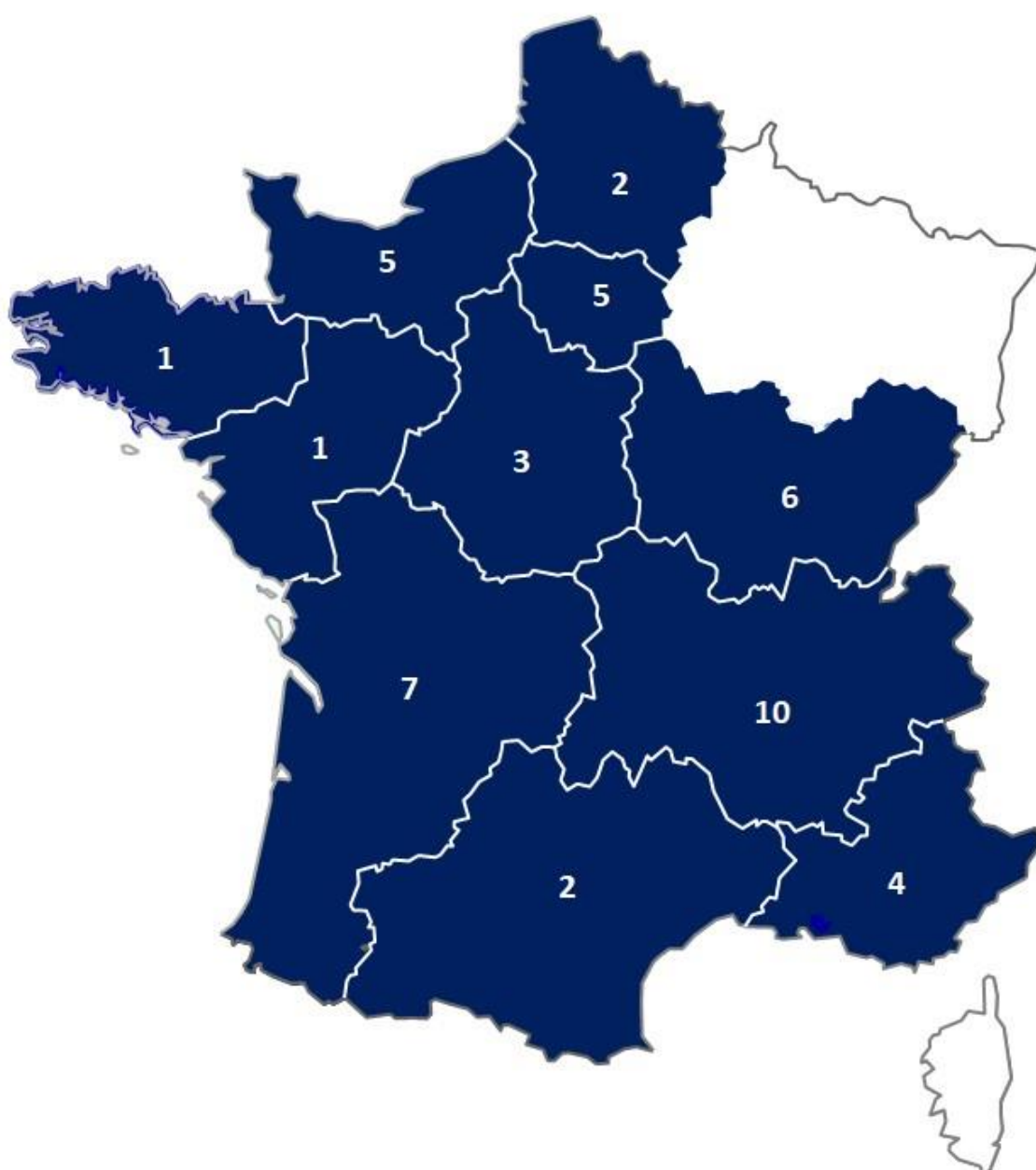
<b>Codes NAF</b>	<b>Secteurs d'activités (NAF)</b>	<b>Nombre d'entreprises interrogées</b>
10.1	Transformation et conservation de la viande et préparation de produits à base de viande	<b>39</b>
10.2	Transformation et conservation de poisson, de crustacés et de mollusques	<b>10</b>
10.3	Transformation et conservation de fruits et légumes	<b>20</b>
10.4	Fabrication d'huiles et graisses végétales et animales	<b>1</b>
10.5	Fabrication de produits laitiers	<b>25</b>
10.6	Travail des grains ; fabrication de produits amylacés	<b>3</b>
10.7	Fabrication de produits de boulangerie-pâtisserie et de pâtes alimentaires	<b>25</b>
10.8	Fabrication d'autres produits alimentaires	<b>33</b>
11	Boissons	<b>12</b>
462 & 463	Commerce de gros agricoles et alimentaires	<b>10</b>
-	Autres	<b>29</b>

## Les organismes de formation répondants

### Secteurs d'activités

46 organismes de formation répartis sur 11 régions métropolitaine ont répondu au questionnaire.

#### Implantation des organismes de formation répondants DICTIA



# Cartographie des acteurs

## Environnement des entreprises Agroalimentaires

Les chiffres clés du secteur de l'industrie alimentaire :

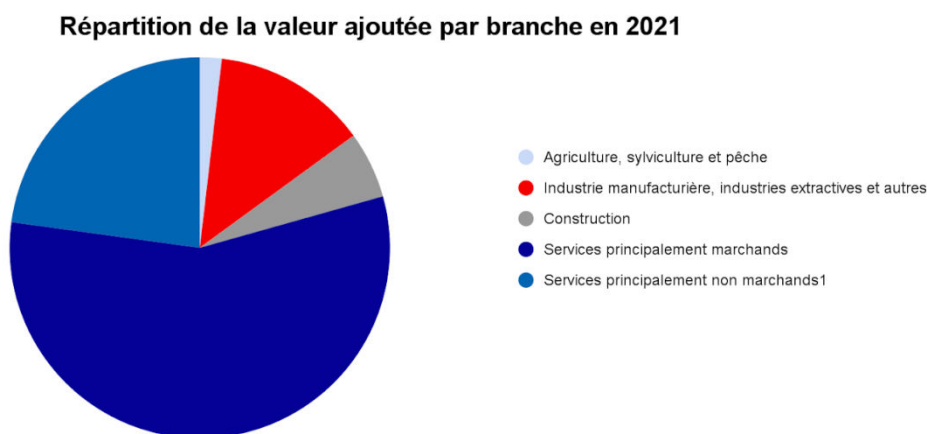
L'agroalimentaire constitue le premier secteur industriel français aussi bien en termes de chiffre d'affaires que d'emplois.

En 2021, les 17 372 entreprises du secteur ont réalisé un chiffre d'affaires de 198 milliards d'euros et employaient 459 803 personnes réparties sur tout le territoire national.

L'agroalimentaire joue un rôle clé dans l'aménagement et la vitalité du territoire puisqu'il transforme 70% de la production agricole française. Le secteur constitue également un précieux soutien à la balance commerciale du pays puisque cette même année il a généré un excédent commercial de 6,1 milliards d'euros.

Source : ANIA

Répartition en valeur ajoutée des secteurs en France :

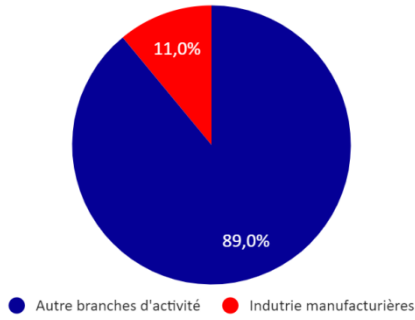


Source Insee 2021

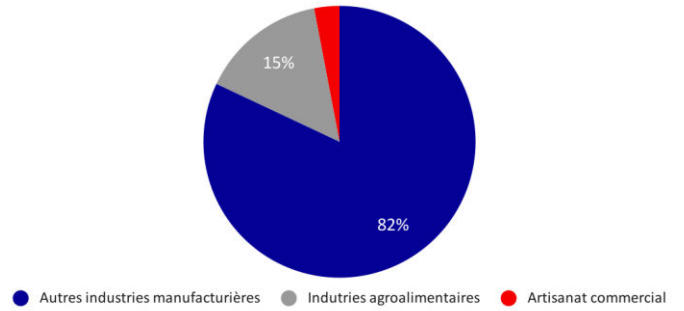
De 1970 à 2014, la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière a fortement augmenté. Cependant, son poids dans l'ensemble de l'économie a été divisé par deux.

Poids des IAA :

Poids des Industries manufacturières dans le PIB 2020



Poids des IAA dans les industrie manufacturière en 2019



Source : 2020, Insee Activité manufacturière

L'industrie agroalimentaire en France :

En France, selon la définition de l'Insee, le secteur de l'agroalimentaire compte 11 secteurs d'activité différents.

Nombre d'IAA 2020



On remarque une surreprésentation du secteur de la fabrication de produits de boulangerie-pâtisserie et de pâtes alimentaires, ceci s'explique par la prise en compte de l'activité artisanale dans les calculs du nombre d'entreprises. En faisant un focus uniquement sur les industries agroalimentaires, c'est le secteur de la viande qui compte le plus de salariés.

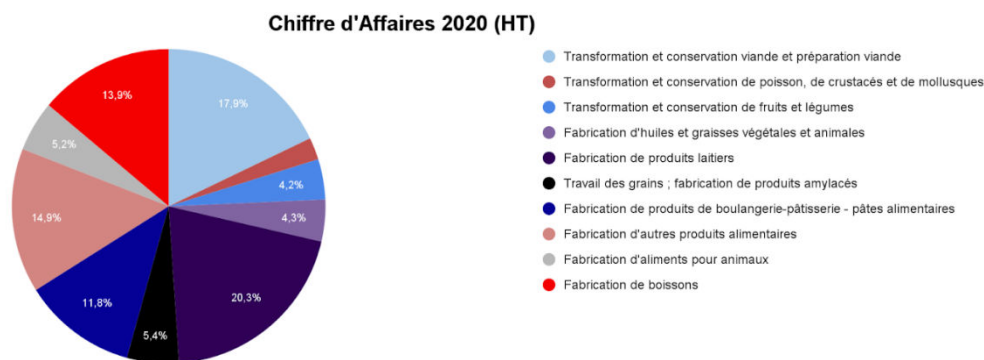
Nombre de salariés par secteurs d'activité :

Salariés IAA en ETP 2020

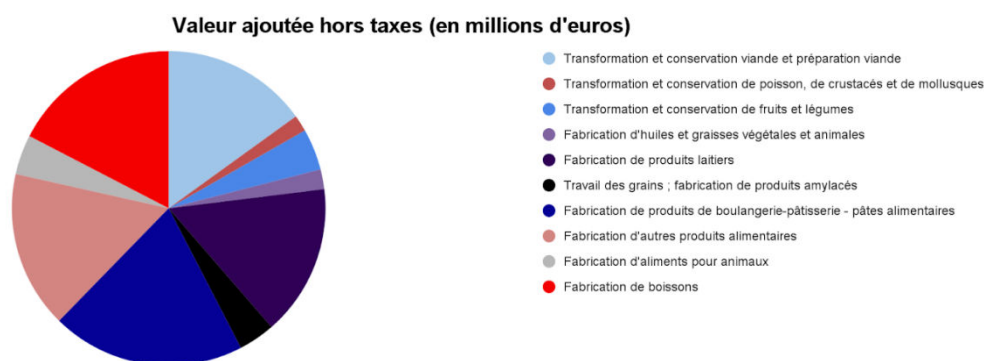


La part du secteur de la boulangerie-pâtisserie est moins importante du fait de structures comptant peu de salariés.

## Chiffre d'affaires par secteurs d'activité :

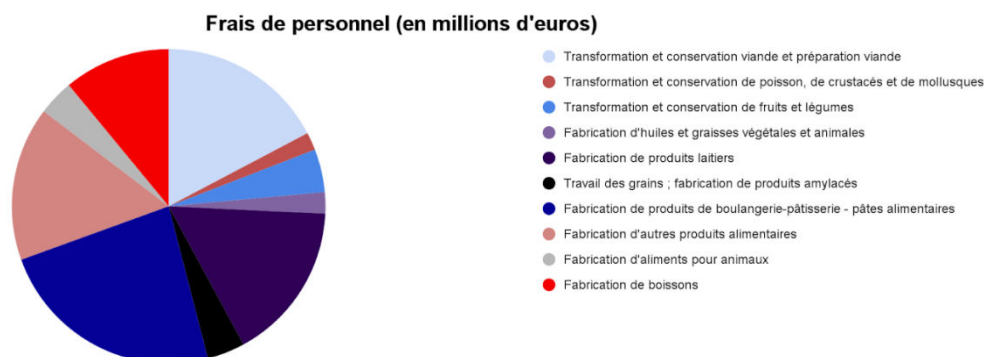


## Valeur ajoutée hors taxes par secteurs d'activité :



Les secteurs ayant le plus fort taux de valeur ajoutée par rapport au Chiffre d'Affaires sont la boulangerie-pâtisserie, la fabrication de boissons et la fabrication d'autres produits alimentaires.

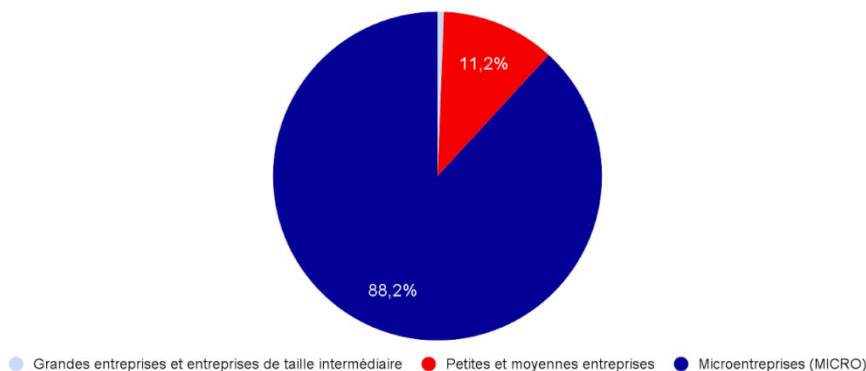
## Frais de personnel (en millions d'euros) par secteurs d'activité :



On remarque que c'est le secteur de la boulangerie-pâtisserie qui a le rapport frais de personnel / Chiffre d'Affaires le plus élevé, avec un taux quasiment deux fois supérieur à celui de la fabrication d'autres produits alimentaires qui arrive en seconde position.

## Taille des entreprises du secteur :

### Répartition des entreprises en fonction de leur effectif



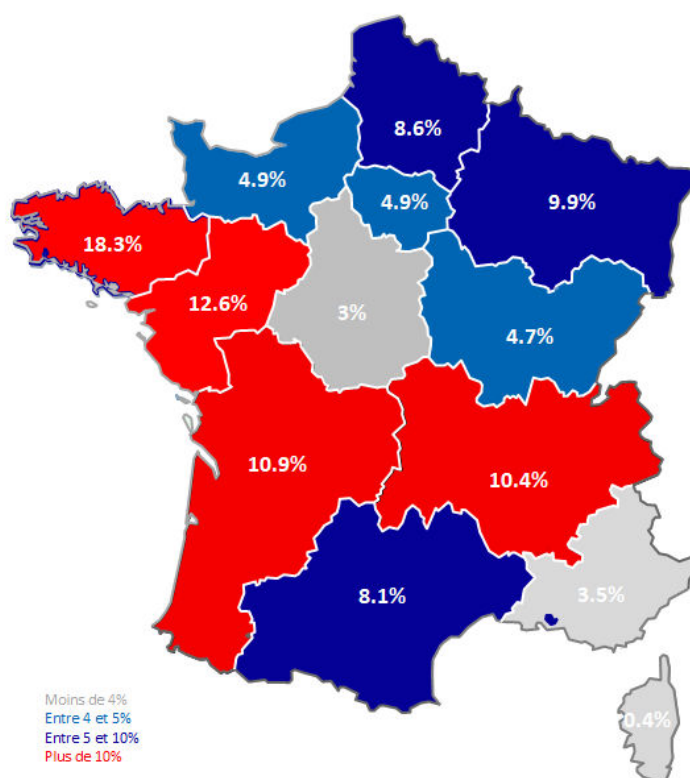
La proportion de PME est significativement plus élevée dans l'industrie agroalimentaire avec 11.2% contre environ 4% dans l'économie française.

Source Insee, Ésane.2021

### Répartition des salariés de l'agroalimentaire en France métropolitaine :

#### Ratio par région du nombre de collaborateurs total en agroalimentaire

Source Panorama des industries agroalimentaires 2022



La région Bretagne est la première région agricole française, ceci s'explique en partie par des atouts territoriaux, région de pêche, bien sûr, mais aussi terre d'élevage et de cultures légumières, la Bretagne compte des petites exploitations indépendantes, de grandes coopératives et une industrie capitaliste forte.

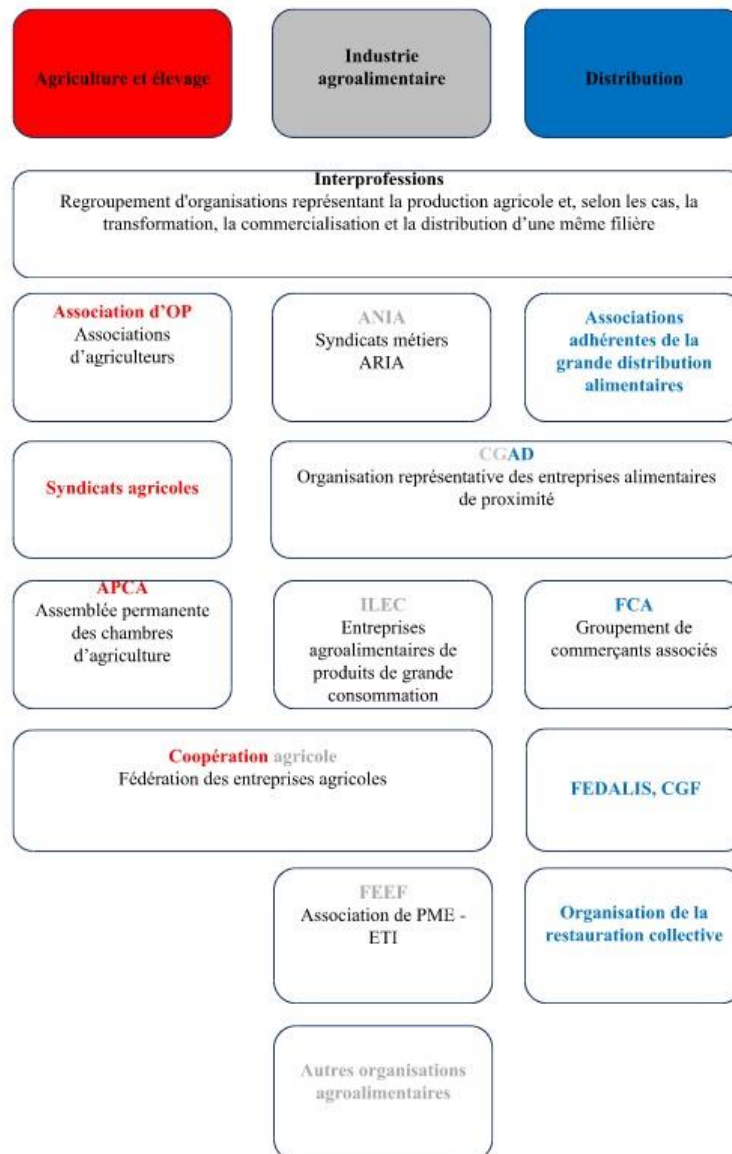
### Focus femmes dans l'agroalimentaire :

Dans le secteur agroalimentaire, les femmes représentent 43% des effectifs du secteur en 2020, en hausse par rapport à 2012 (38%). Cette moyenne est plus élevée que la moyenne de l'industrie, qui s'est établie à 28%. Les femmes sont peu représentées dans les secteurs de la sucrerie et de la raffinerie, dans la meunerie, et dans les entreprises de production de boissons sans alcool, d'eau ou de bières. À l'inverse, les femmes sont nombreuses dans la biscuiterie, la confiserie, la boulangerie-pâtisserie, les aliments pour l'enfance et la diététique ou encore les industries de produits alimentaires élaborés. Par ailleurs, seuls 1% des techniciens de maintenance industrielle sont des femmes et elles ne représentent que 17% des superviseurs de production. De façon générale, les femmes sont largement sous-représentées dans les métiers de la maintenance et des travaux neufs et dans la logistique et sont au contraire majoritaires dans les métiers de contrôle, analyse et laboratoire, gestion, administration, ressources humaines ou marketing. En matière de rémunération et de statut au sein de l'entreprise, une enquête menée par l'APEC en mars 2013 concluait à une différence de 25% entre hommes et femmes au poste de cadre dans l'agroalimentaire.

L'étude qualitative réalisée par Kalliopê Conseil et ManageriA publiée en 2020 révèle que les femmes qui travaillent dans le secteur de l'agroalimentaire sont globalement satisfaites d'évoluer dans ce secteur mais qu'elles attendent une reconnaissance par la rémunération ou les possibilités d'évolution et la disparition du plafond de verre.

Source PANORAMA DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire 2022

### La gouvernance :



Source : Extrait du panorama des industries agroalimentaires 2022



Le secteur agroalimentaire se caractérise par un système de gouvernance construit à partir des différentes productions. Cette gouvernance est donc organisée dans une logique d'interprofession.

Cette construction implique une gouvernance avec de nombreux acteurs, cela ne facilite pas les prises de position communes et les actions collectives sectorielles.

Au niveau européen, cette logique de gouvernance se complexifie davantage, avec par exemple une volonté affichée, d'améliorer l'attractivité des métiers, de renforcer le soutien aux PME... néanmoins il existe des publications macroéconomique, mais pas d'étude globale, sur un périmètre européen, basée sur une approche compétences.

Les pôles de compétitivité :



On compte 8 pôles de compétitivité sur le territoire métropolitain qui reposent sur un ancrage territorial fort, tout en s'appuyant sur les structures existantes. Ces pôles de compétitivité soutiennent l'innovation, favorisent le développement de projets collaboratifs de recherche et développement particulièrement innovants, et accompagnent également le développement et la croissance des entreprises pour répondre aux défis auxquels fait face le secteur agroalimentaire.

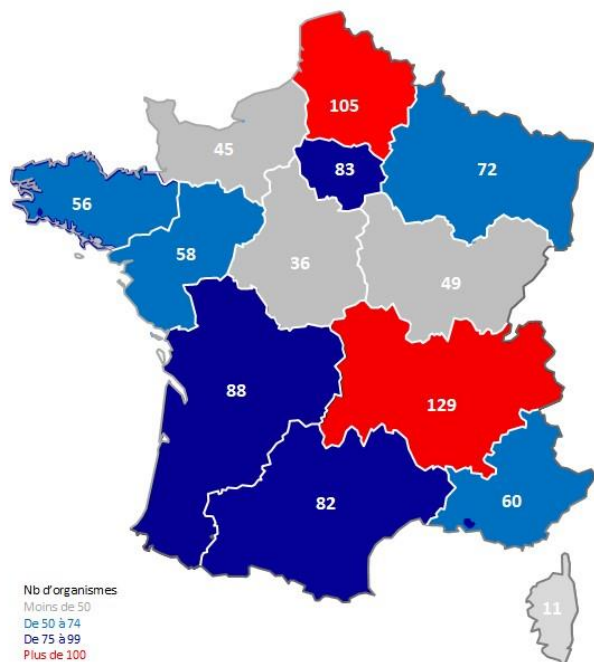


# L'offre de formation en IAA

## Volumétrie des formations

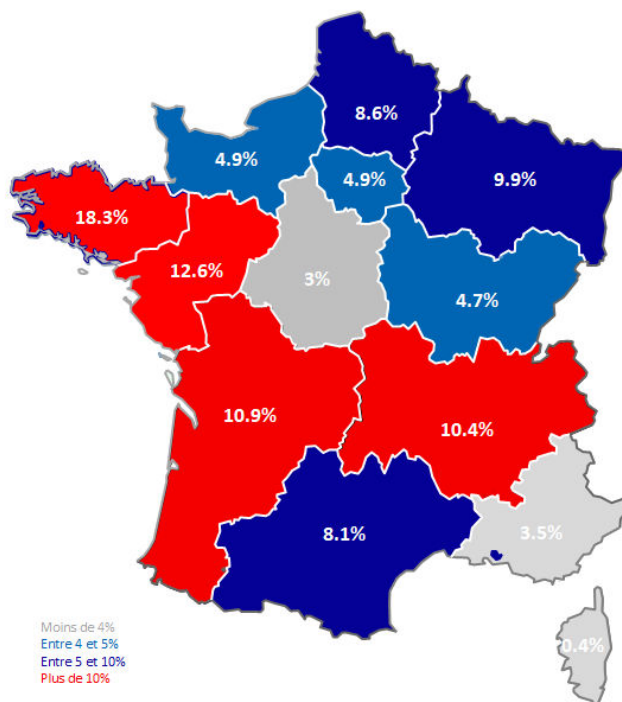
### Nombre d'organismes de formation délivrant au minimum une formation agroalimentaire

Source : CARIF OREF extraction - Ensemble des actions de formation en cours et programmées en Apprentissage et Formation Continue Conventionnée - janvier 2022



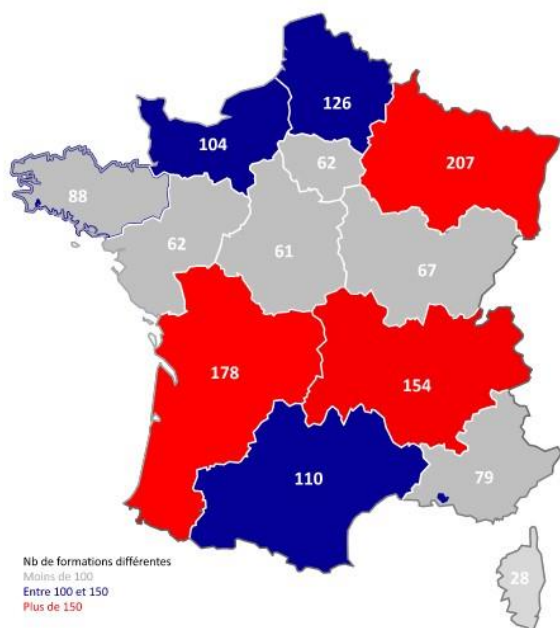
### Ratio par région du nombre de collaborateurs total en agroalimentaire

Source Panorama des industries agroalimentaires 2022



### Nombre d'actions de formations différentes en agroalimentaires lancées et enregistrées

Source : CARIF OREF extraction - Ensemble des actions de formation en cours et programmées en Apprentissage et Formation Continue Conventionnée - janvier 2022



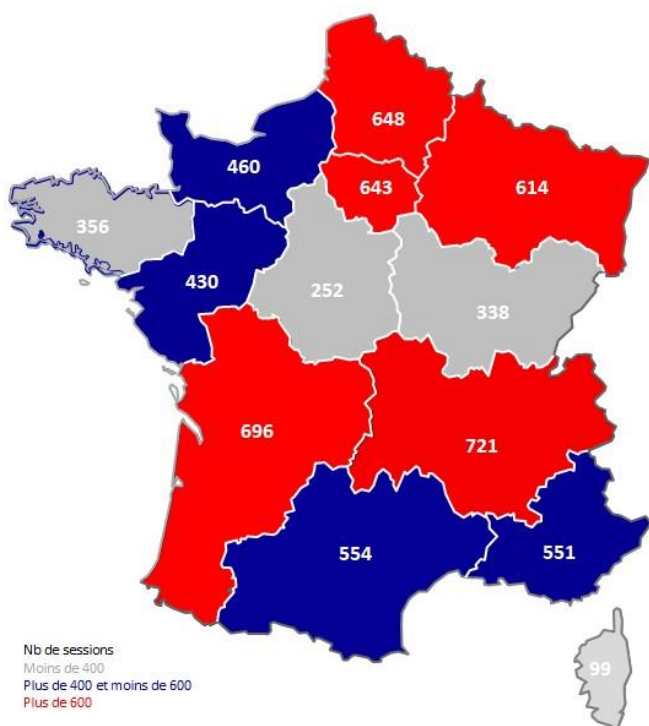
Les organismes de formation en agroalimentaire sont implantés sur l'ensemble du territoire hexagonal. Les formations peuvent être délivrées directement sur les sites de production des entreprises agroalimentaires (In situ) et également dans leurs propres locaux avec la mise à disposition des apprenants de plateaux techniques et d'ateliers pédagogiques.

Les interviews des entreprises indiquent que pour pallier les problématiques de mobilité, et dans un second temps, pour que les apprenants puissent se former sur l'outil de production de leur employeur, les entreprises attestent d'une volonté accrue de voir les formateurs intervenir directement sur les sites de production.

On remarque néanmoins, que l'implantation des organismes de formation n'est pas corrélée avec le volume de salariés en agroalimentaire par région. Le constat est identique au niveau de l'offre de formation avec un ratio allant de 1 à 3 en fonction des territoires.

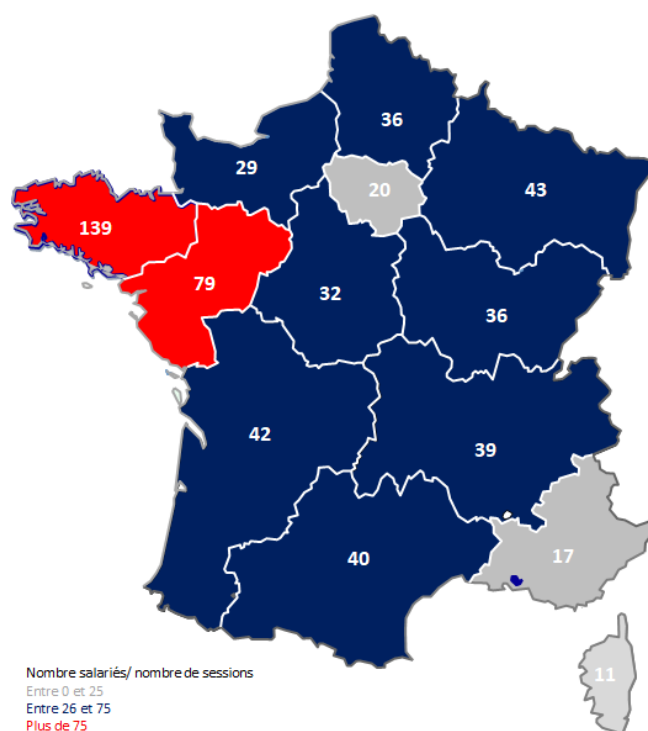
#### Nombre de sessions de formations agroalimentaires

Source : CARIF OREF extraction - Ensemble des actions de formation en cours et programmées en Apprentissage et Formation Continue Conventionnée - janvier 2022



#### Ratio entre le nombre de salariés en agroalimentaire et le nombre de sessions de formation

Source : CARIF OREF extraction - Ensemble des actions de formation en cours et programmées en Apprentissage et Formation Continue Conventionnée - janvier 2022

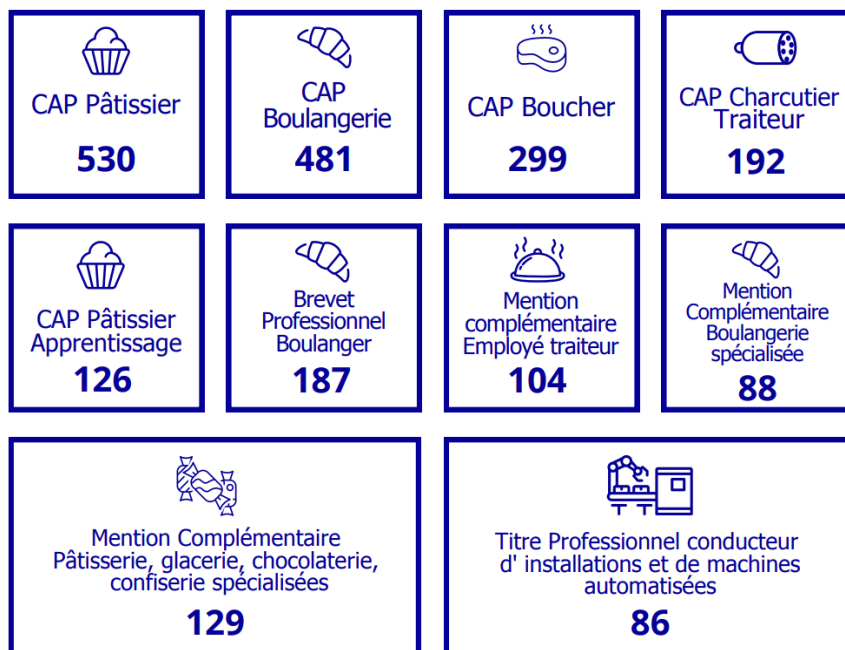


En prenant en compte le nombre de salariés en agroalimentaire par région par rapport au nombre de sessions de formation, on observe de grandes disparités. Ces inégalités territoriales viennent renforcer les difficultés de recrutement auxquelles font face les entreprises agroalimentaires.

## Nombre de sessions de formations lancées ou enregistrées

Formacode	Nombre de sessions de formation
Boulangerie	1171
Pâtisserie	992
Boucherie	670
Conduite installation industrielle	570
Agroalimentaire	489
Charcuterie	439
Traiteur	425
Spécialisation pâtisserie	257
Spécialisation boulangerie	254
Confiserie chocolaterie	193
Bonnes pratiques hygiène agroalimentaire	159
Vinification œnologie	131
Conservation alimentaire	116
Méthode haccp	109
Conditionnement agroalimentaire	99
Transformation produit mer	95
Fromage	75
Qualité sécurité agroalimentaire	70
Commercialisation agroalimentaire	65
Glacerie	43
Industrie laitière	27
Viande	16
Commercialisation vin spiritueux	13
Autre	32
<b>Total</b>	<b>6 510</b>

## Top 10 des formations les plus représentées :



Les principales formations agroalimentaires préparent à des métiers qui peuvent s'exercer aussi bien au sein de structures artisanales qu'au sein de sites de production de toutes tailles (bouchers, boulangers..).

Les entreprises du secteur agroalimentaire doivent donc encore renforcer les partenariats avec les organismes de formation pour sourcer leurs futurs collaborateurs.

On observe également un nombre élevé de formations préparant au métier de conducteurs d'installation, c'est sur ce métier que se concentrent les besoins en recrutement, malgré cela les organismes de formation peinent à recruter les apprenants sur ce type d'action.

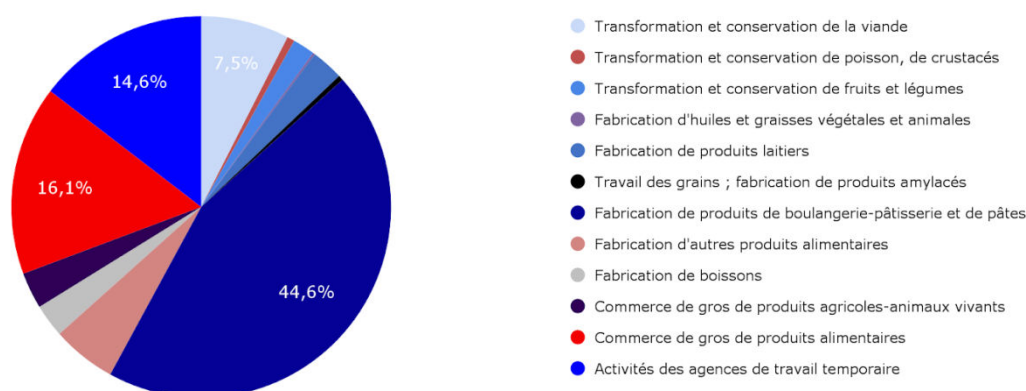
# Caractéristiques des offres d'emploi en France

## Les offres par secteurs

### Secteurs d'activité des offres agroalimentaires

Les offres par secteur en volume :

Offres agroalimentaires identifiées par Pôle Emploi de Novembre 2021 à octobre 2022, sur l'ensemble du territoire français, basé sur les 11 codes NAF de l'étude.



La majorité des offres publiées par pôle Emploi, le sont pour le secteur de la boulangerie-pâtisserie, malgré un volume supérieur de collaborateurs dans le secteur de la viande.

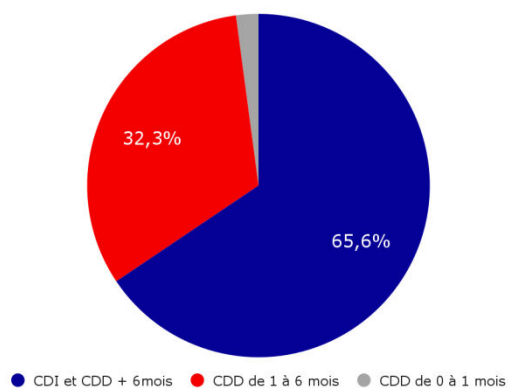
### Volume des offres d'emploi :

Secteurs d'activité (NAF)	Nombre d'offres
Transformation et conservation de la viande	9976
Transformation et conservation de poisson, de crustacés	835
Transformation et conservation de fruits et légumes	2505
Fabrication d'huiles et graisses végétales et animales	236
Fabrication de produits laitiers	3616
Travail des grains ; fabrication de produits amylacés	570
Fabrication de produits de boulangerie-pâtisserie et de pâtes	59114
Fabrication d'autres produits alimentaires	7245
Fabrication de boissons	3727
Commerce de gros de produits agricoles-animaux vivants	4091
Commerce de gros de produits alimentaires	21322
Activités des agences de travail temporaire	19381
<b>Total</b>	<b>132 618</b>

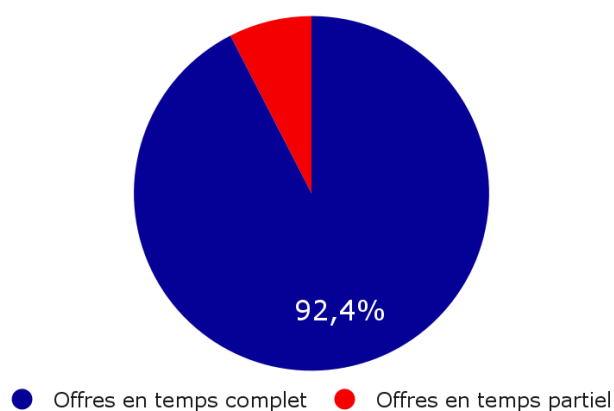
Sur une période d'an glissant de février 2022 à février 2023, 11 837 530 offres ont été déposées à Pôle Emploi, les offres dans l'agroalimentaire représentent 1,12% du total des offres publiées par Pôle Emploi. Il est important également de mettre en lumière qu'environ 15% des offres publiées le sont par l'intérim.

## Caractéristiques des offres agroalimentaires

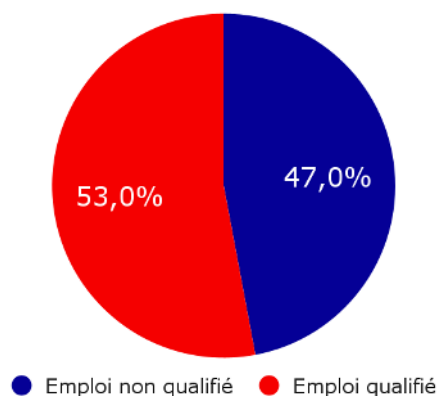
Répartition des offres par type de contrats :



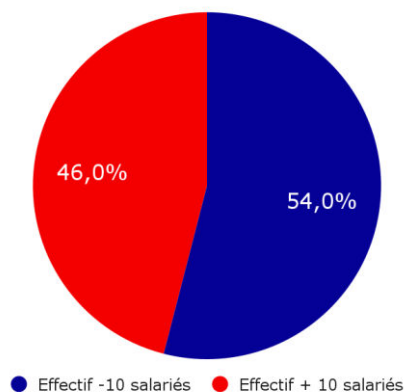
Répartition des offres par temps de travail :



Répartition des offres par type d'emploi :



Effectif des entreprises déposant des offres :



Top 5 des métiers les plus recherchés :

PLACE	CODE NAF	MÉTIERS
1	<b>H2102</b>	Conduite d'équipement de production alimentaire
2	<b>N1103</b>	Magasinage et préparation de commandes
3	<b>D1401</b>	Assistanat commercial
4	<b>I1304</b>	Installation et maintenance d'équipements industriels
5	<b>N4105</b>	Conduite et livraison par tournée sur courte distance

### Synthèse offres :

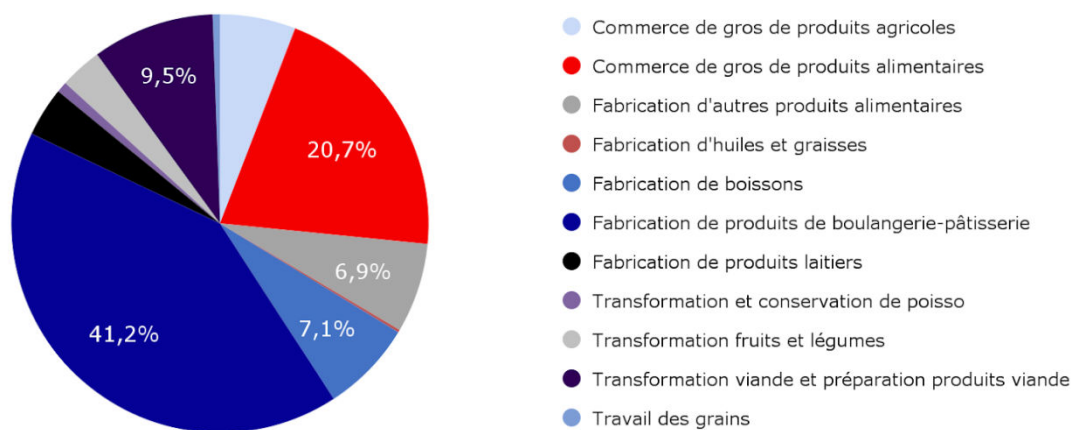
Cette vision du marché de l'emploi liée aux offres publiées ne représente pas de façon exhaustive l'état du marché de l'emploi. En effet, il existe un marché caché qui représente selon Indeed en 2023, 70 % des offres d'emploi réelles, il s'agit de toutes les offres d'emploi qui ne sont pas rendues publiques et qui ne circulent pas sur les plateformes de recrutement traditionnelles.

Concernant ce marché visible, on observe que  $\frac{2}{3}$  des offres sont en CDI ou CDD de plus de 6 mois, et qu'à plus de 90% les offres proposées sont en CDI, ce qui démontre une volonté des employeurs de fidéliser leurs collaborateurs.

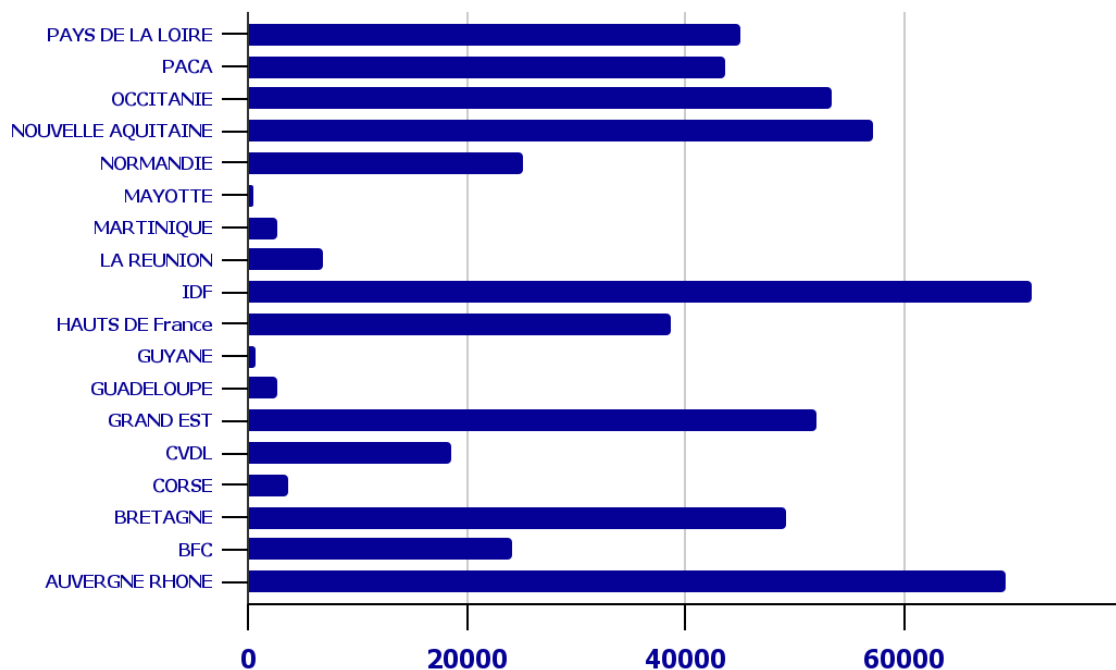
# Recrutement

## Volume

Embauches par secteurs d'activités :

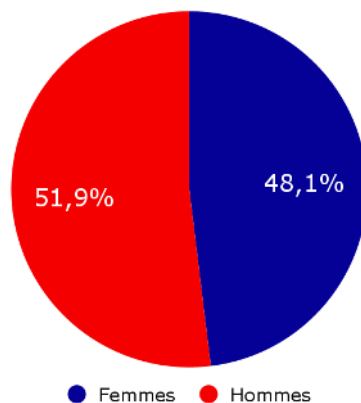


Répartition des embauches sur le territoire :

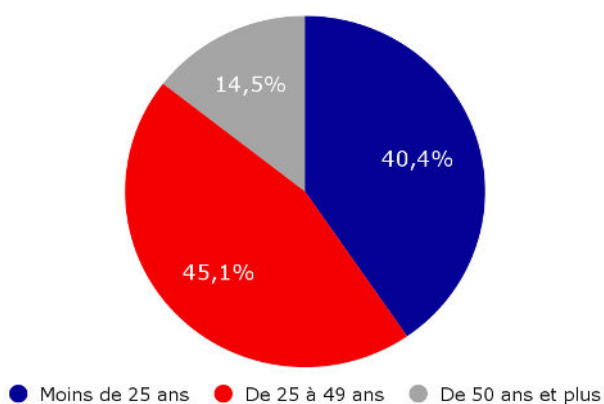




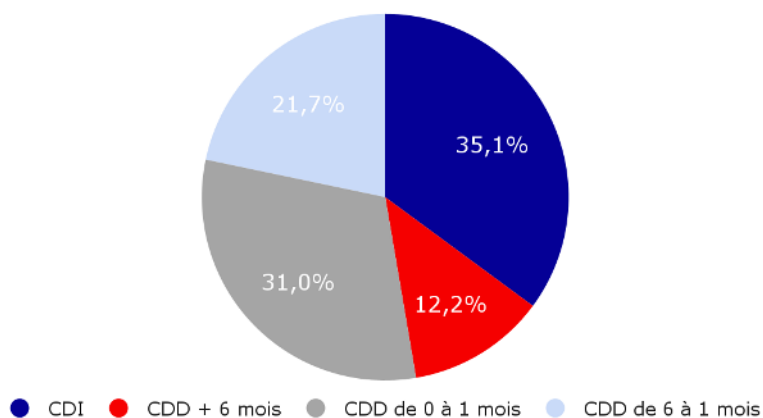
Répartition des embauches par sexe :



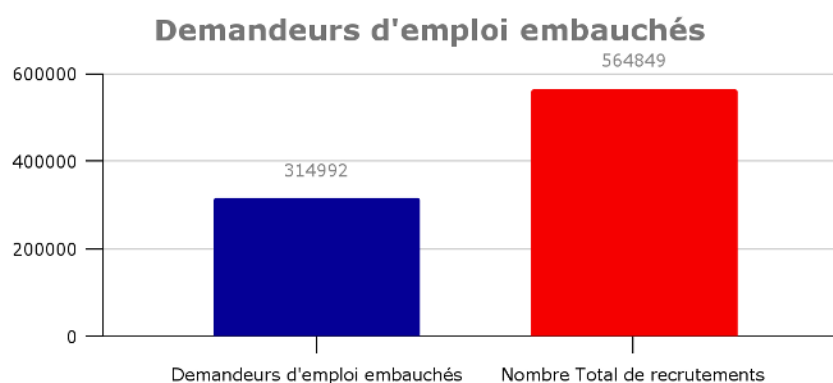
Répartition des embauches par âge :



Répartition des embauches par type de contrat :



Répartition des embauches par type de public :



## Synthèse recrutement

Sur une période d'un an, on dénombre 564 849 embauches en CDI et CDD en agroalimentaire, ce nombre d'embauches est à contraster avec le renouvellement des CDD. Les employeurs interrogés dans l'étude témoignent des attentes différentes des collaborateurs, pour certains d'entre eux, ils privilégient les contrats en CDD.

C'est la région Rhône Alpes qui compte le plus d'embauches, malgré le fait que la région n'arrive qu'en 4ème place des régions employant le plus de salariés en agroalimentaire.

Au global, on compte proportionnellement plus d'embauches de femmes, elles représentent 48% des embauches pour 43% des effectifs.

L'étude révèle que la proportion de jeunes, dans les entreprises agroalimentaires interrogées, est bien inférieure au public senior et questionne sur le renouvellement des effectifs dans le secteur agroalimentaire. Néanmoins, les chiffres de Pôle emploi mettent en avant une proportion de 40 % d'embauches de moins de 25 ans.

# Bilan des enquêtes qualitatives auprès des acteurs



## GPEC/ GEPP en agro :

Depuis 2005, avec le vote de la loi de Programmation de Cohésion Sociale dite "loi Borloo" les entreprises de plus de 300 salariés ainsi que les entreprises implantées dans l'Union Communautaire employant au moins 150 salariés en France, doivent négocier la mise en place d'un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Ces entreprises ont l'obligation de réaliser tous les trois ans une négociation avec d'une part la direction, d'autre part les partenaires sociaux.

En 2015, la loi Borloo a été complétée par la loi relative au dialogue social et à l'emploi, dite "loi Rebsamen".

Depuis 2017, les Ordonnances dites "Ordonnances Macron" ont modifié le cadre juridique, afin de mieux anticiper les mutations de l'emploi et de répondre aux évolutions du contexte économique.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est devenue la GEPP pour Gestion des Emplois et Parcours Professionnels, afin de passer à une gestion dynamique plutôt qu'une simple gestion prévisionnelle des compétences.

Au-delà du respect des obligations légales et de ce changement de paradigme, les entreprises agroalimentaires ont-elles saisi ces enjeux, afin de passer d'une gestion RH vers un réel pilotage par les compétences ?

Il existe peu, voire pas d'étude GPEC sur le secteur agroalimentaire, on peut néanmoins faire état de l'étude d'ObservIA et de l'Observatoire de la Coopération Agricole de 2015 qui mettait en avant :

## Constats :

### Un pilotage et une animation de la GPEC complexes à structurer :

- Les projets emplois-compétences ne sont pas conduits de manière transversale
- Les RRH ou dirigeants n'ont pas toujours une bonne visibilité des évolutions de l'entreprise et donc, des besoins internes et externes en main d'œuvre
- De fait, ces évolutions ne sont pas intégrées à la démarche
- Le pilotage et l'animation manquent de structuration (qui fait quoi ?)
- Chacun constate une réelle difficulté à maintenir au quotidien une dynamique collective et partagée

### Conclusion

- Les entreprises déploient une démarche compétence plutôt de type instrumentale
- Leurs pratiques s'inscrivent dans une logique d'action immédiate où les outils sont globalement bien maîtrisés
- Le pilotage, l'anticipation et l'animation posent problème

On peut également signaler des expérimentations intéressantes sur le territoire métropolitain, comme par exemple en Bretagne avec la mise en œuvre du dispositif collectif Agil'Agro financé par l'Etat, la Région Bretagne et l'OCAPIAT.

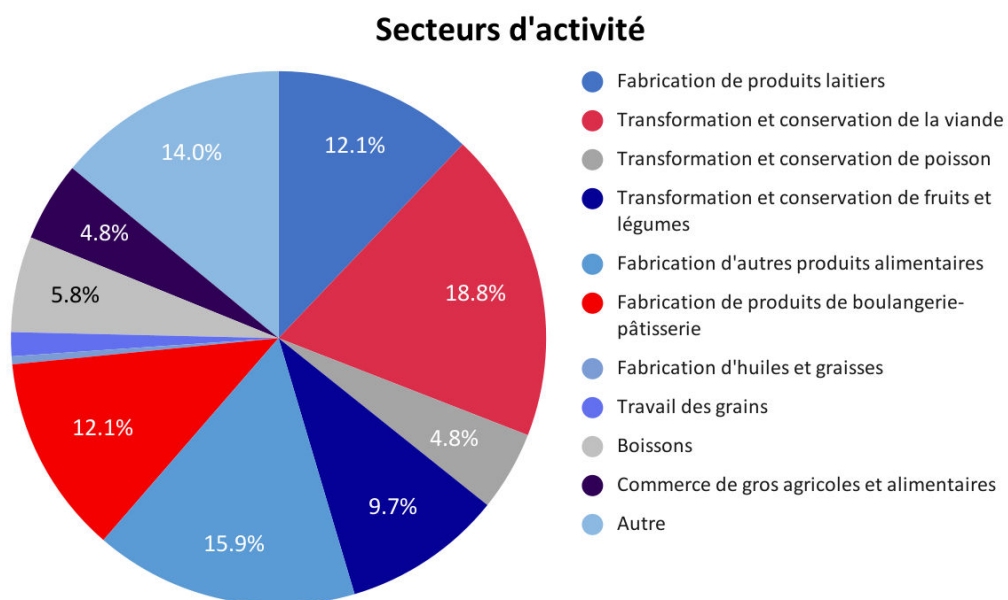
## Les conditions d'emploi et de travail dans les entreprises agroalimentaires en 2022

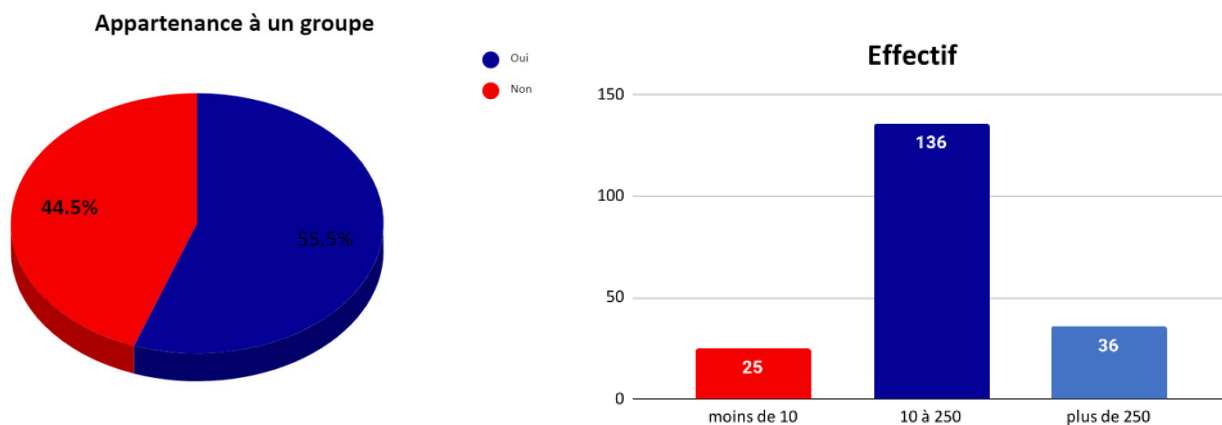
L'étude a été pilotée par les 8 ARIA mobilisées :

- ARIA Auvergne-Rhône-Alpes
- VITAGORA pour la région Bourgogne-Franche-Comté
- ABEA pour la région Bretagne
- AREA pour la région Centre Val de Loire
- ARIA Ile-de-France
- AREA Normandie
- ARIA Nouvelle Aquitaine
- ARIA Sud - Provence-Alpes-Côte d'Azur

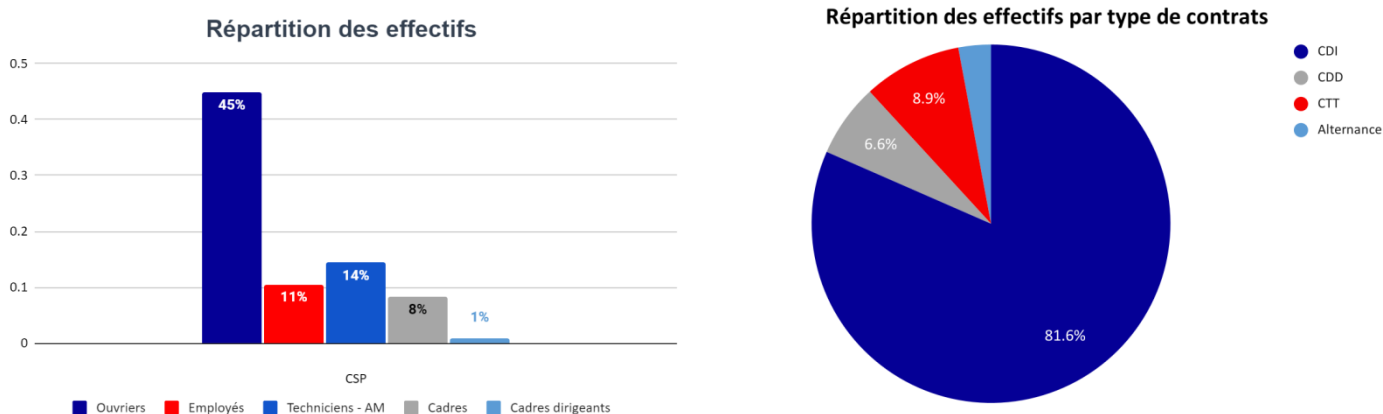
Au global sur les 8 territoires régionaux, les ARIA ont sollicité 3 297 entreprises agroalimentaires, 203 entreprises ont répondu au questionnaire. Il n'existe pas de données récentes autres, traitant des aspects GPEC sur ce périmètre, c'est à partir de ces résultats qu'est basée l'analyse du secteur.

Caractéristiques des entreprises agroalimentaires :





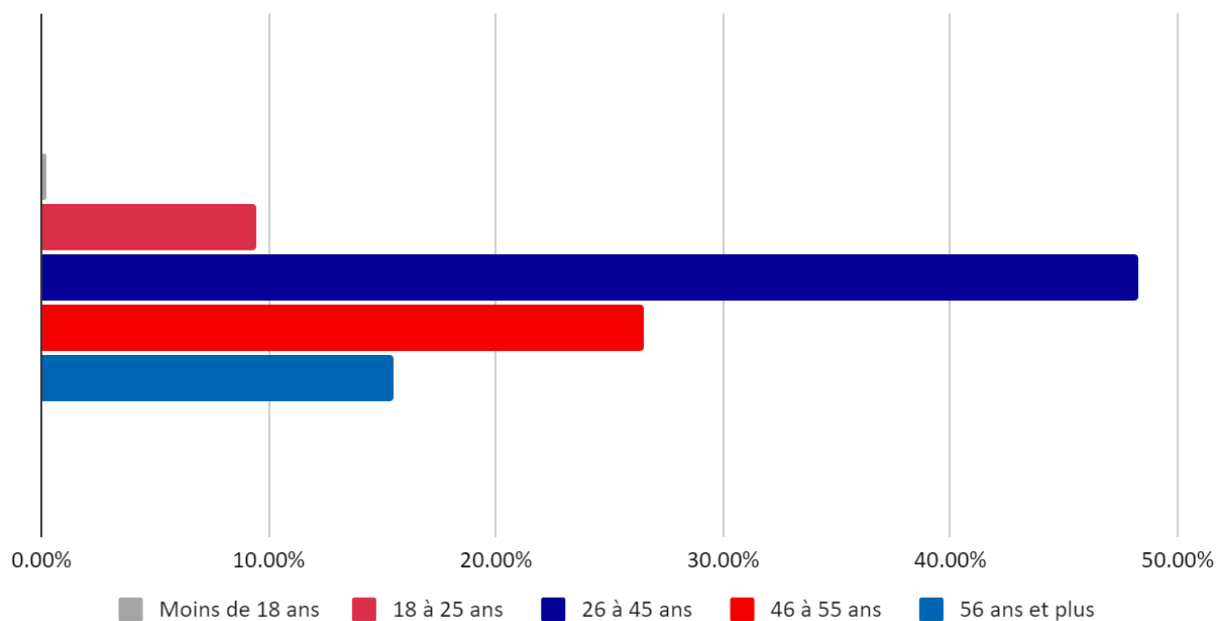
Les entreprises sont majoritairement filiales de groupes industriels, positionnées sur les 4 plus grandes activités représentatives du secteur avec la Viande, les autres produits alimentaires, la Boulangerie-Pâtisserie - pâtes, et les produits laitiers. En termes de d'effectif, les entreprises reflètent la forte représentation du tissu PME.



L'agroalimentaire est un secteur qui connaît encore des saisonnalités et a recours à des contrats temporaires, néanmoins on peut qualifier le secteur de recruteur durable avec plus de 80% des contrats en CDI.

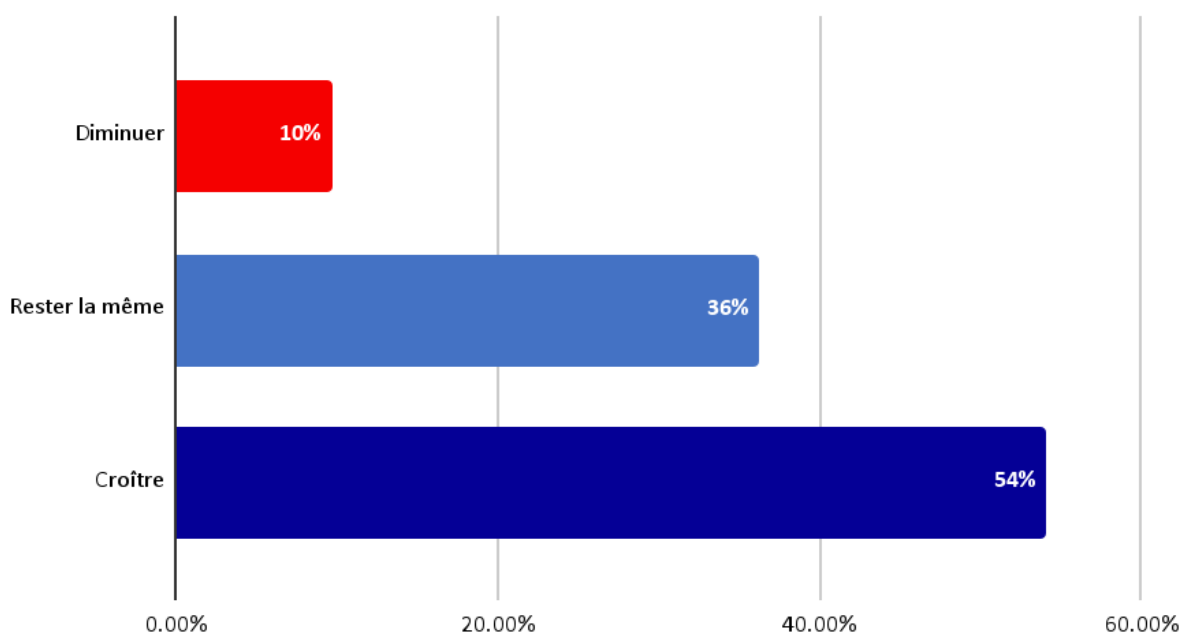
L'effectif global est composé en majorité d'ouvriers en lien avec les activités de production et la part de cadres reste faible avec 8% au regard du taux d'encadrement de 21% observable dans le reste de l'économie française.

## Répartition par tranches d'âge

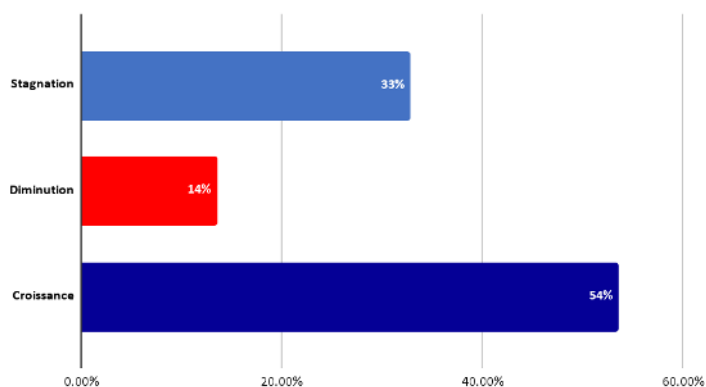


La pyramide des âges est déséquilibrée, avec une part de jeunes bien inférieure aux salariés seniors. Dans les années à venir, avec les départs à la retraite et les risques d'inaptitude, le volume de jeunes ne pourra pas remplacer les départs. Le secteur doit donc mener une politique de recrutement, par exemple en renforçant l'embauche d'alternants, pour pallier au manque de compétences.

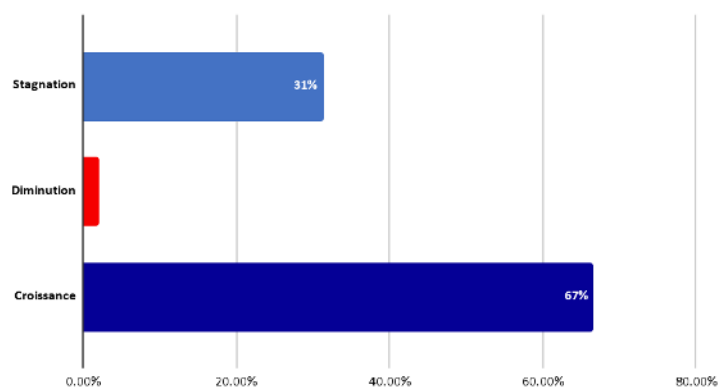
## Tendance de l'activité



## Evolution des effectifs depuis 2 ans



## Evolution des effectifs sur les 3 prochaines années



Les entreprises agroalimentaires ont dû faire face à de nombreuses crises, récemment la crise sanitaire liée à la COVID-19 a mis en avant la résilience du secteur. Les entreprises estiment que les 2 facteurs qui vont le plus influencer leur activité sont le manque de compétences et de candidats, et l'augmentation très significative de l'énergie et des matières premières, fourniture et composants.

Les Directions estiment néanmoins que seulement 10% d'entre elles vont faire face à une diminution de l'activité. Cette tendance s'observe sur les recrutements avec 2/3 des entreprises qui expriment une croissance de leur effectif dans les 3 années à venir, dans un contexte de tension forte sur les recrutements et l'émergence d'un "marché de candidats".

## Focus sur l'encadrement :

Secteurs d'activité	Taux d'encadrement	Recrutements prévus
Tous secteurs	21%	278 110
Industrie agroalimentaire	11%	3 890
Chimie - Industrie Pharmaceutique	26%	4 260
Mécanique -Métallurgie	20%	7 690
Caoutchouc - Plastique	19%	1 550
Automobile, Aéro et Matériel de transport	24%	4520
Ingénierie - R&D	62%	39 040

Le secteur agroalimentaire a un taux d'encadrement (mesure du nombre de cadres par rapport au nombre de salariés) proportionnellement deux fois plus faible que dans les autres secteurs de l'économie française (moins de personnel d'encadrement dans les équipes). Ceci s'explique par le fait que, dans le secteur, les encadrants n'ont pas systématiquement le statut cadre et que les process de fabrication sont très optimisés. On observe que dans les entreprises, les missions des encadrants évoluent, avec en plus des missions de management et d'organisation de la production, les managers doivent être engagés dans les missions de recrutement, d'intégration, formation, promotion et visibilité des sites de production... d'ailleurs l'étude met en avant les difficultés de recrutement sur ce type de poste.

De plus, selon l'étude APEC, les nouveaux enjeux des cadres de décembre 2019, de nouvelles attentes émergent à l'égard du management, entre-autres :

- Évolution des attentes de leur direction ou de leurs collaborateurs et collaboratrices à leur égard, sur la responsabilisation, la qualité de vie au travail et la dynamique collaborative.
- Attente sur l'évaluation de leur performance opérationnelle
- Conciliation entre autonomie des équipes et contrôle de leur activité
- Disposer d'un socle de compétences métier est un prérequis pour les cadres managers pour exercer leurs missions et ne pas manager « hors sol »
- Les cadres accordent une importance croissante aux soft skills, en particulier l'écoute
- Souhait de pouvoir se former davantage et prendre de la hauteur



## Positionnement des organismes de formation

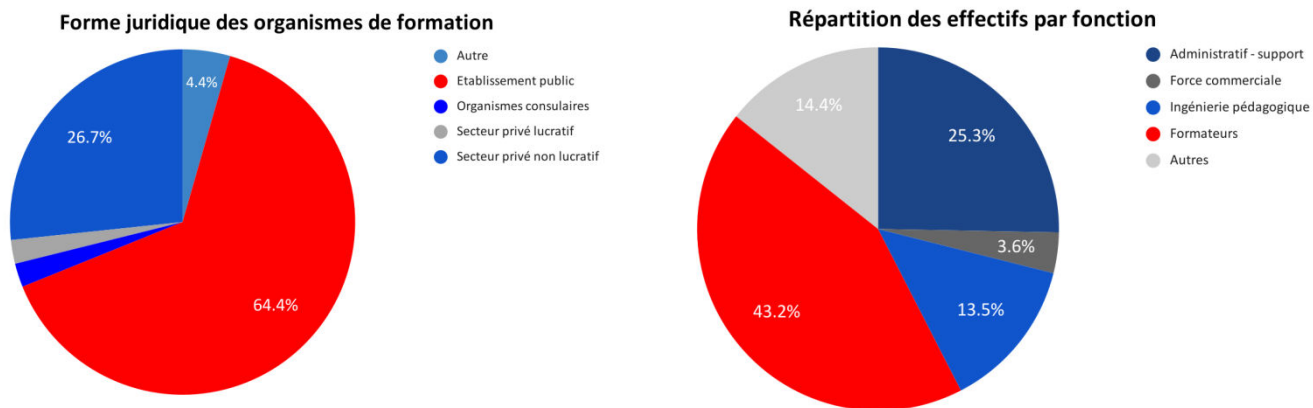
Cette synthèse repose sur la compilation des retours du questionnaire à destination des organismes de formation délivrant au moins une formation en agroalimentaire. L'identification, l'envoi et les différentes relances ont été réalisés par L'APECITA.

### Caractéristiques des organismes de formation

Implantation :

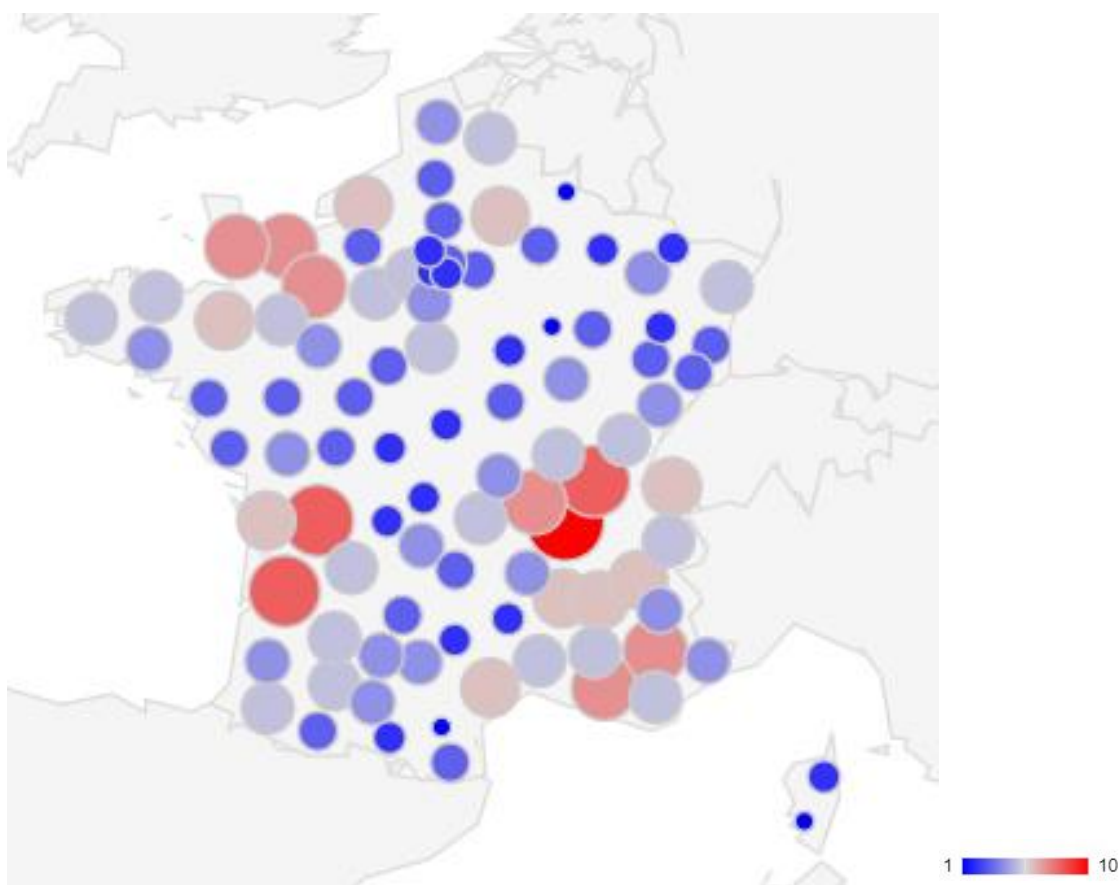
Département	Nombre d'organismes de formation
01 - Ain	2
03 - Allier	1
13 - Bouches-du-Rhône	1
14 - Calvados	1
21 - Côte-d'Or	3
25 - Doubs	1
26 - Drôme	2
28 - Eure-et-Loir	1
29 - Finistère	1
32 - Gers	1
33 - Gironde	3
39 - Jura	1
45 - Loiret	2
47 - Lot-et-Garonne	2
48 - Lozère	1
50 - Manche	2
53 - Mayenne	1
59 - Nord	1
61 - Orne	1
64 - Pyrénées-Atlantiques	1
69 - Rhône	3
71 - Saône-et-Loire	1
75 - Paris	2
76 - Seine-Maritime	1
78 - Yvelines	1
79 - Deux-Sèvres	1
80 - Somme	1
84 - Vaucluse	3
91 - Essonne	1
92 - Hauts-de-Seine	1
Hors métropole	1
<b>Total</b>	<b>45</b>

Organisation :



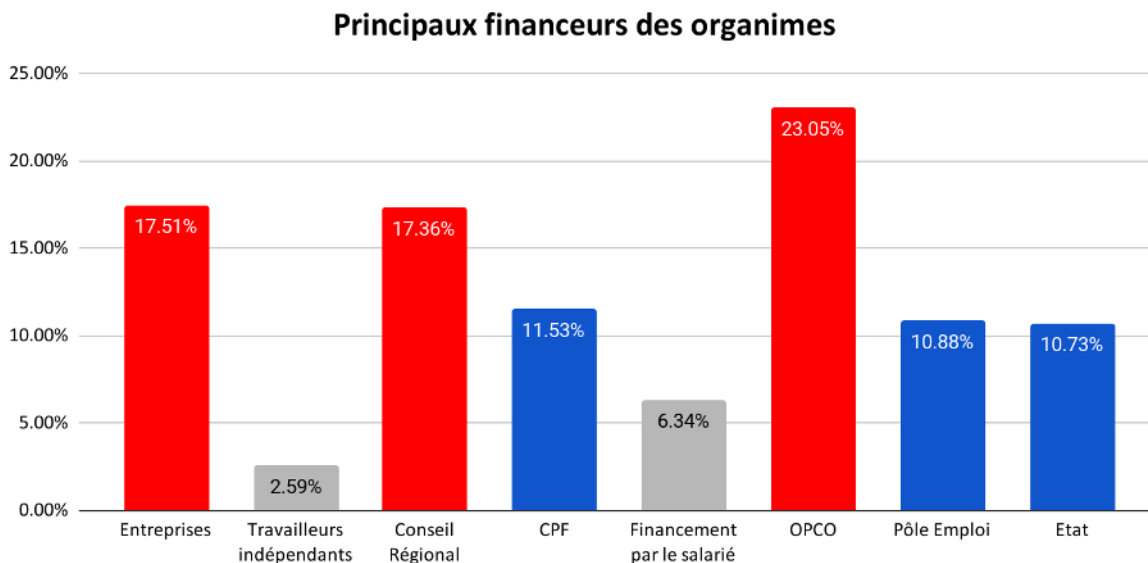
La très grande majorité des organismes ayant répondu à l'enquête sont des établissements publics délivrant au moins une formation agroalimentaire. Au sein de ces établissements, les ressources principales sont composées des formateurs et des personnels administratifs.

Territoire d'intervention des organismes de formation :



Au global, les organismes de formation répondants interviennent sur l'ensemble du territoire, avec les zones les plus couvertes en rouge sur la carte. On peut noter que, excepté sur les zones bordelaise et lyonnaise, les territoires d'intervention des organismes de formation ne sont pas nécessairement corrélés avec les fortes densités des salariés en agroalimentaire sur le territoire.

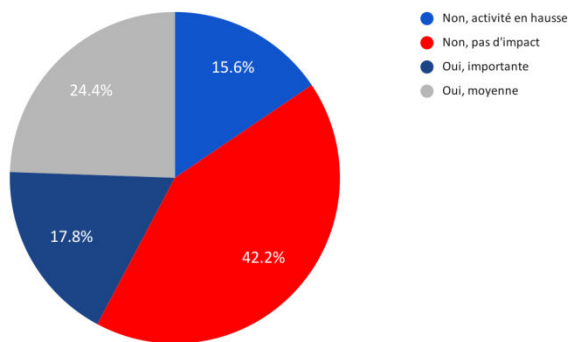
## Financeurs :



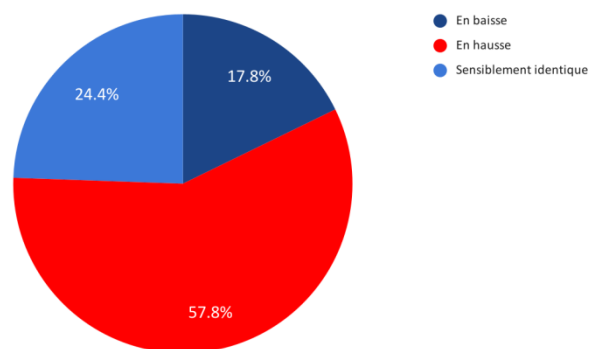
Sur le panel d'organismes de formation répondants, les principaux financeurs, de manière structurelle, sont les OPCO et les Conseils Régionaux, on observe également une part significative de financement directement versée par les entreprises.

## Activité :

Impact de la crise sanitaire sur le nombre d'apprenants



Activité septembre 2021, par rapport à 2019



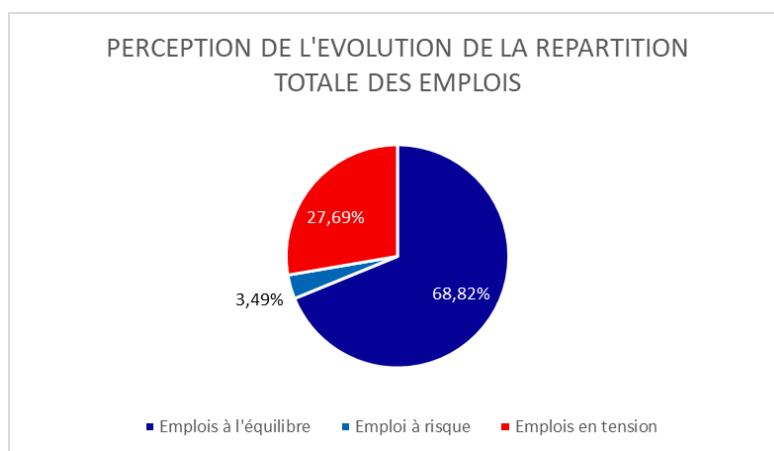
Au global, environ 58% des organismes de formation interrogés n'ont pas connu de diminution de leur nombre d'apprenants durant la crise de la COVID-19, c'est d'ailleurs sur un volume identique que ces mêmes organismes déclarent une hausse de leur activité.

## Retour des enquêtes entreprises

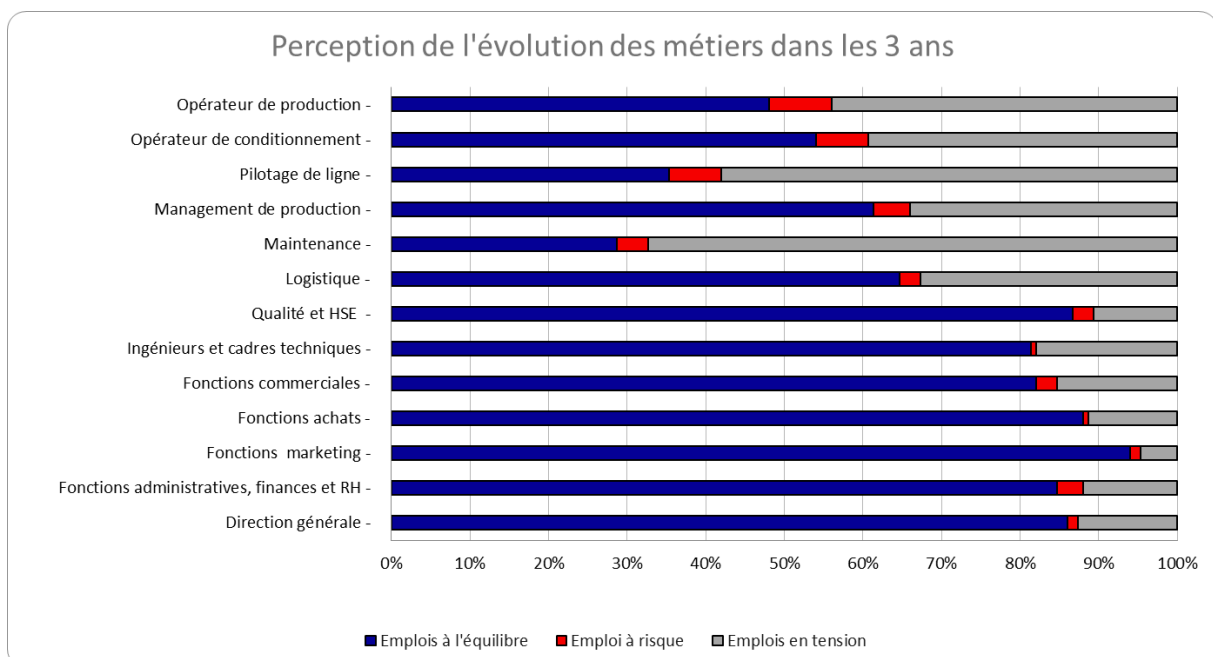
### L'évolution des métiers de l'agroalimentaire

Comme dans les autres secteurs d'activité, les entreprises de l'agroalimentaire doivent gérer des **déséquilibres importants entre les métiers**. Nous les avons interrogées sur leur perception de l'évolution de leurs besoins en effectif sur les grandes catégories de métiers dans les 3 années à venir en identifiant 3 catégories d'emploi :

- les **emplois à risque** pour lesquels il est anticipé une forte baisse des besoins en effectif voir une disparition des métiers
- les **emplois à l'équilibre** qui n'auront que peu d'évolution des effectifs et des besoins en recrutement
- les **emplois en tension** pour lesquels beaucoup de recrutement sont prévus avec notamment de fortes interrogations sur la capacité des bassins à pourvoir ces besoins (mobilité interne ou recrutement externe)



Le secteur agroalimentaire est un **secteur porteur pour l'emploi** : plus de 95% des métiers sont sécurisés ou en forte croissance. Les IAA ont déjà identifié les emplois à risque pour **proposer des passerelles** sur des catégories plus porteuses.

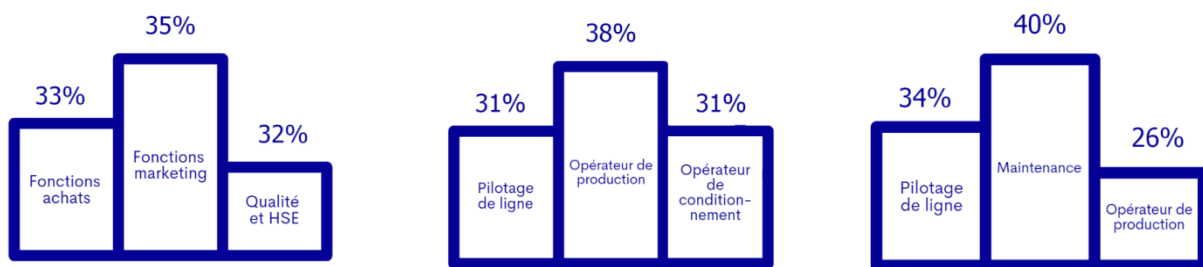


On constate une grande différence entre les **fonctions tertiaires des IAA sont plutôt “sécurisées” face aux métiers liés à la production** pour lesquels de fortes évolutions de croissance et de décroissance sont anticipées.

Les postes de maintenance sont notamment identifiés comme particulièrement difficiles à pourvoir. Cette problématique n’est pas propre aux IAA et se retrouve quel que soit le secteur d’activité et le bassin d’emploi.

Les entreprises expriment également une rareté exacerbée sur les profils d’opérateurs et de pilotes de ligne, expliquée en partie par un fort turn-over sur ces catégories. A cela s’ajoute un risque sur une évolution importante des métiers (voir à terme la disparition de certaines fonctions) notamment liée aux effets de la digitalisation et la robotisation sur les postes les moins qualifiés.

Le management de production est également une catégorie à surveiller dans les années à venir : le nombre de candidats (internes et externes) sur ces missions ayant tendance à diminuer. Il en est de même pour les fonctions commerciales<sup>2</sup> qui peinent à attirer. Cette pénurie se retrouve au niveau intersectoriel mais le secteur agroalimentaire est particulièrement marqué.



Top 3 des emplois à l'équilibre

Top 3 des emplois à risque

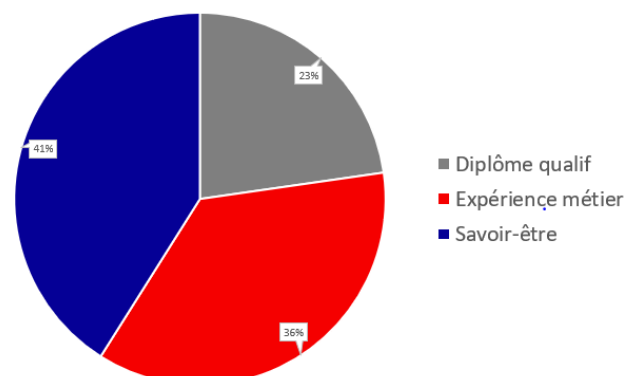
Top 3 des emplois en tension

En parallèle de ces projections, il est important de rappeler que l'étude de la pyramide des âges des IAA nous alerte sur un potentiel départ en retraite de 15% de l'effectif dans les années à venir. Il faut donc penser également à “compenser” la diminution naturelle des effectifs en plus de ces évolutions métier.

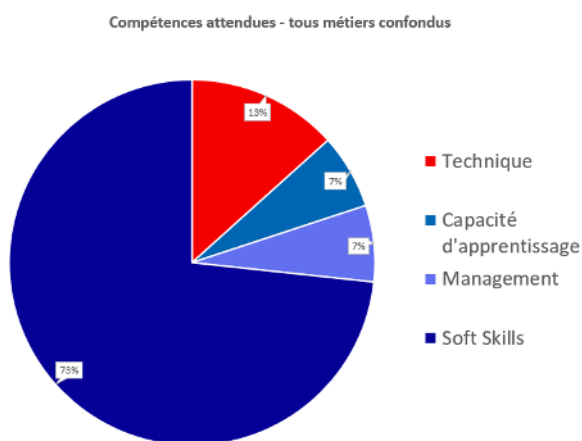
## Quelles compétences pour les IAA ?

Le secteur agroalimentaire est connu et reconnu comme un secteur “technique” : la réglementation et plus particulièrement les questions liées à l'hygiène et la sécurité impactent fortement l'image du secteur. Nous nous sommes intéressés aux principales compétences recherchées lors des recrutements.

Critères de recrutement les plus utilisés - tous métiers confondus

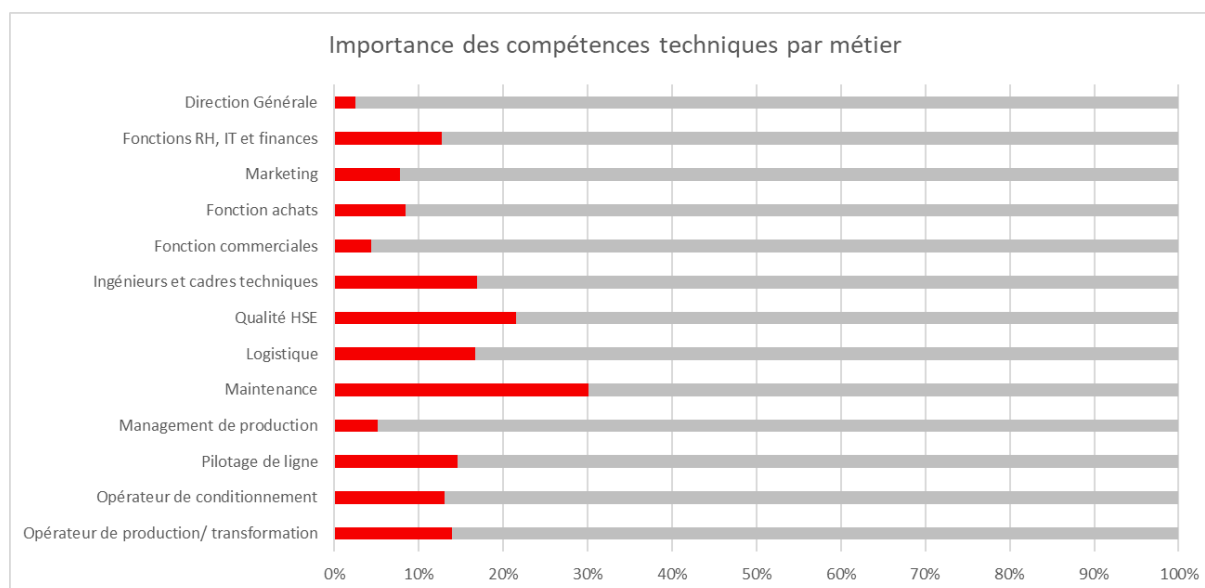


<sup>2</sup> les fonctions commerciales ont été identifiées comme le 4ème métier Darès et France Stratégie de mars 2022



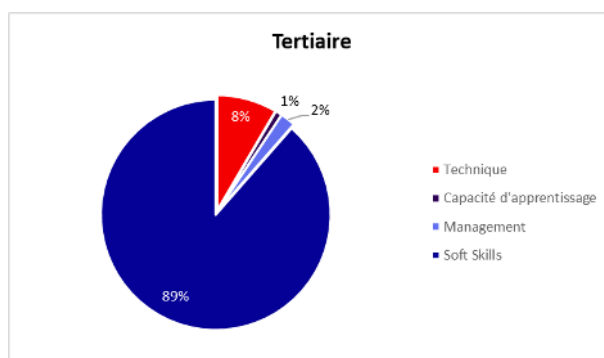
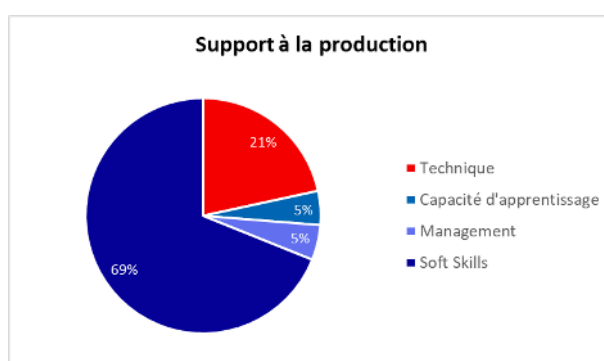
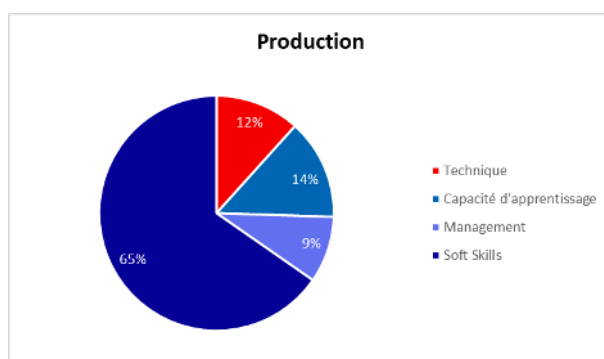
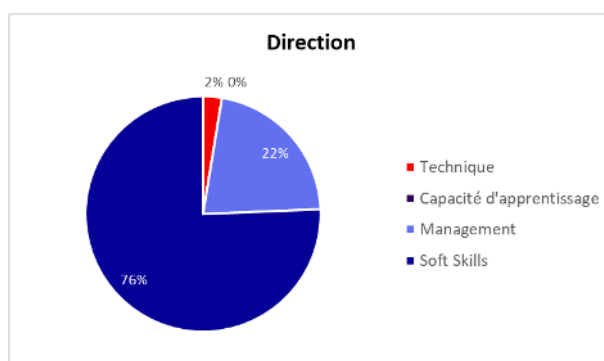
La partie technique ne représente qu'une faible partie des attendus des recruteurs de l'agroalimentaire. Ces derniers privilégient, les **compétences transversales "Softs Skills"** (et notamment la rigueur, l'analyse et les compétences comportementales). Ils s'attachent donc énormément aux savoirs être et à l'expérience métier ; la formation et les diplômes ne représentant qu' $\frac{1}{3}$  des principaux critères de sélection.

Place des compétences techniques dans les attendus :



Cette généralité rencontre cependant des **spécificités en fonction des métiers**<sup>3</sup> :

<sup>3</sup> CF – Annexe 3 – les compétences recherchées par métiers



Les fonctions support à la production ont, notamment, une part importante d'expertise technique attendue. Les équipes de production ont quant à elles, une part plus importante liée aux capacités d'apprentissage : les postes étant en pleine évolution comme vu précédemment, les entreprises ont besoin de personnes agiles et adaptables pour développer leurs compétences.

### Top 3 des compétences attendues par poste

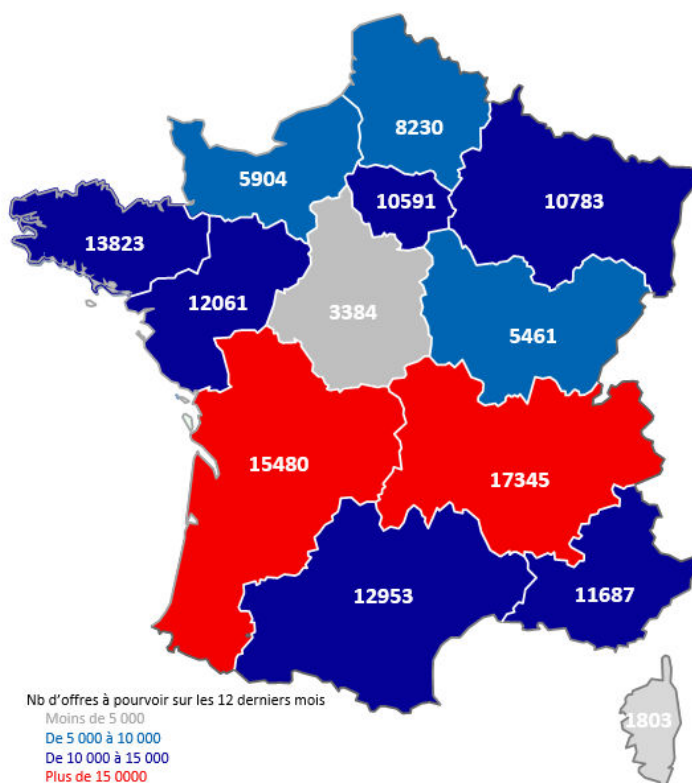




## Des projets de recrutement importants

### Nombre d'offres d'emploi à pourvoir sur les 12 derniers mois

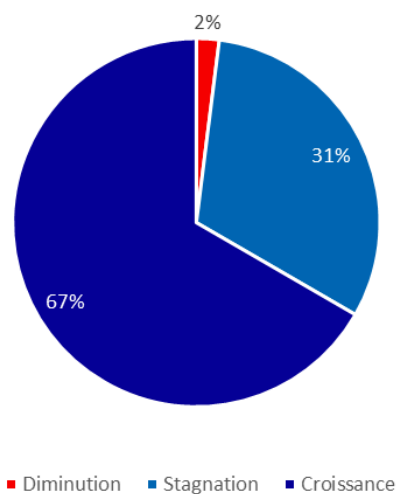
Source Pôle Emploi – novembre 2022



L'agroalimentaire fait partie des 1ers recruteurs en France. Sur les 12 derniers mois, c'est plus de 130 000 offres qui ont été déposées auprès de Pôle Emploi.

Au 1er février 2023, plus de 8700 offres de recrutement étaient identifiées sur le site de Pôle Emploi et près de 1000 offres sur le site de l'Apec.

### Projection des besoins de recrutements



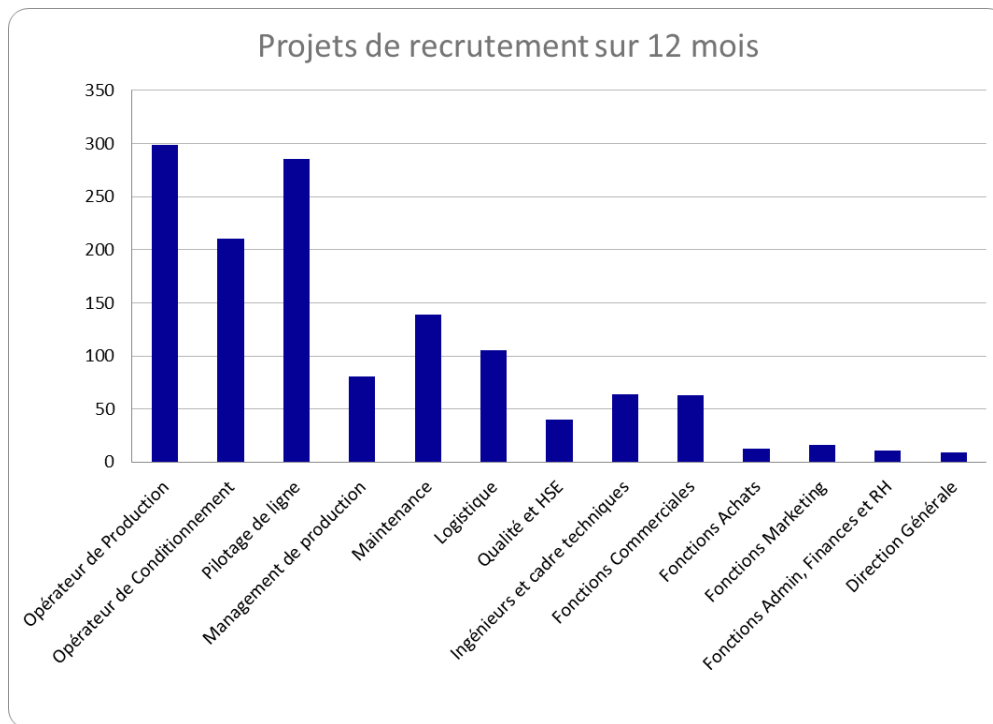
Les entreprises agroalimentaires se projettent sur des **besoins de recrutement en volume**. Les 2/3 des structures interrogées prévoient notamment un nombre de recrutements sur les 12 prochains mois supérieur aux années précédentes.

Que ce soit pour faire face aux départs (naturels ou turn-over) ou pour accompagner la croissance, les IAA seront d'importants porteurs de projets de recrutement sur les bassins, sur l'ensemble des régions et le secteur agroalimentaire concerné.

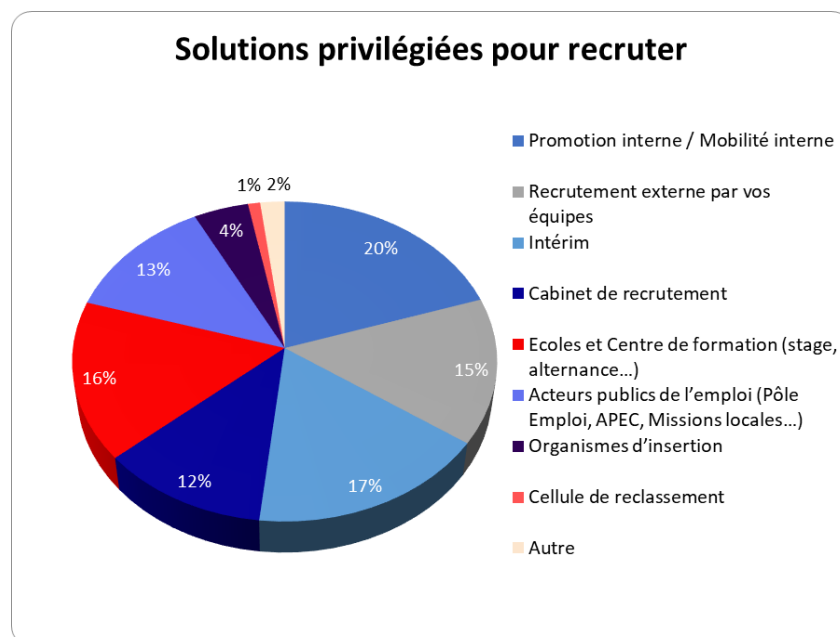
Ces besoins de recrutement sont très variés en fonction des métiers. La production représente plus de 2/3 des projets de recrutement identifiés et montent jusqu'à 92% des besoins en incluant les postes liés au support à la production. Les fonctions supports ne représentent pas les principaux enjeux de volume de recrutement pour l'année à venir

Projets de recrutement sur 12 mois des entreprises du panel DICTIA :

Famille métier	Part des recrutements
<p><b>Production</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>opérateur de production</li> <li>opérateur de conditionnement</li> <li>pilotage de ligne</li> <li>management de la production</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>66%</b></p> <p>dont 50% de recrutement en volume (plus de 20 ETP) pour les métiers d'opérateurs</p>
<p><b>Support à la production</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>maintenance</li> <li>logistique</li> <li>qualité et HSE</li> <li>ingénieurs et cadres techniques</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>26%</b></p> <p>dont 40% de besoins en maintenance</p>
<p><b>Tertiaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>commercial</li> <li>achats</li> <li>marketing</li> <li>administration, finances et RH</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>7%</b></p> <p>dont 61% de besoin en commercial</p>
<p><b>Direction</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>direction de site</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>1%</b></p>

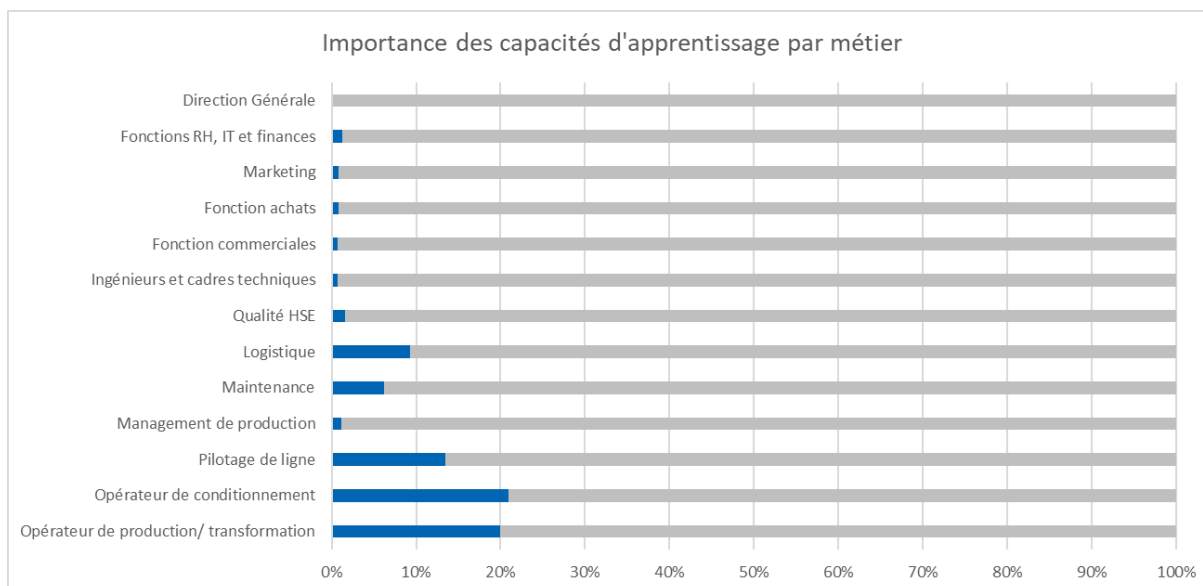


Pour faire face à ces besoins importants de recrutement, les entreprises n'hésitent pas à **multiplier leurs canaux de recrutement**. Seuls 35% des recrutements sont gérés en interne<sup>4</sup>.



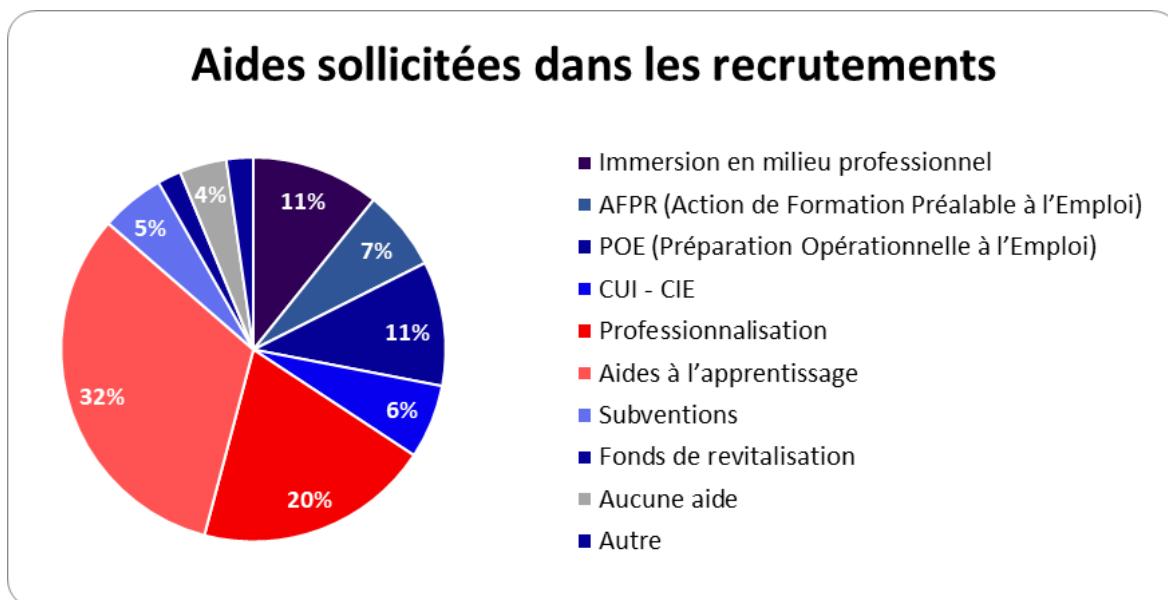
**La formation** est de plus en plus sollicitée **comme piste de sourcing**. Les compétences attendues étant notamment majoritairement des softs-skills, les recruteurs recherchent avant tout des personnalités qu'ils vont former et accompagner dans l'acquisition de leurs compétences. Les organismes de formation et les publics en reconversion sont donc des cibles potentielles pour les recruteurs de l'agroalimentaire.

<sup>4</sup> CF – Annexe – 4 - internalisation / externalisation des recrutements



Ce sourcing de formation se retrouve également dans les aides sollicitées par les recruteurs :

- les appuis à la **formation en alternance** (apprentissage et professionnalisation) représentent la moitié des demandes de financement de recrutement. Pour autant, la population “jeunes” est très peu représentée en IA : les moins de 25 ans représentant moins de 10% des effectifs des entreprises répondantes (les moins de 18 ans, représentant seulement 0,23% des effectifs)<sup>5</sup>
- les **solutions portées par les acteurs publics** et notamment Pôle Emploi sont sollicitées par 34% des recruteurs (immersion, POE, AFPR, CUI - CIE)

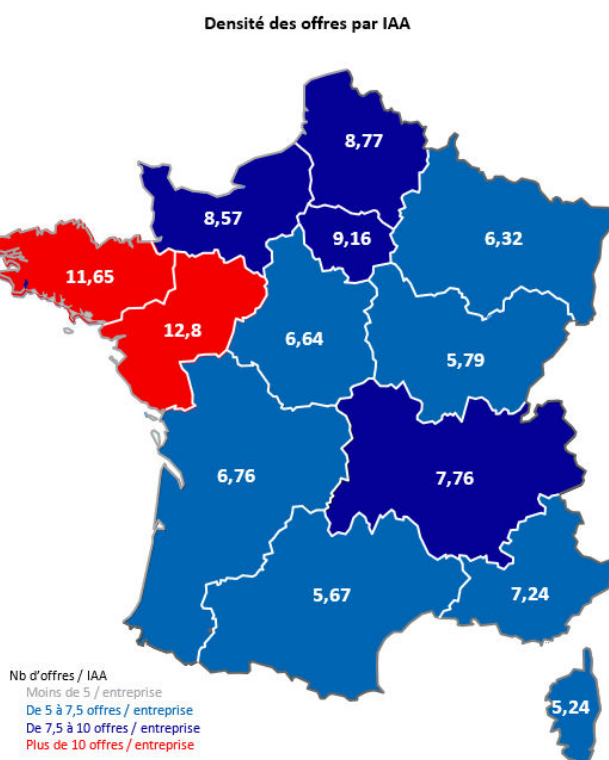


Notre étude a cependant montré une grande **hétérogénéité dans la connaissance de ces solutions selon la taille des entreprises** (les TPE étant moins informées des aides mobilisables) **et selon les régions**.

Les besoins de recrutement sont constants avec cependant des inégalités régionales. La Bretagne et les Pays de Loire sont notamment les 2 régions qui ont le plus de besoins par rapport au nombre d'entreprises du territoire.

<sup>5</sup> CF – Annexe 2 – Pyramides des âges

Elles ont en moyenne près de 12 postes à pourvoir par IAA...



Toutes les entreprises interrogées dans le cadre de l'étude DICTIA ont remonté des problèmes de recrutement. Ce constat est partagé par toutes les entreprises de l'agroalimentaire, Pôle Emploi identifiant même 48% de "recrutements jugés difficiles" en novembre 2021 pour le secteur.

Pour les entreprises répondantes à l'enquête DICTIA, les principaux freins identifiés à la concrétisation des recrutements sont liés à :

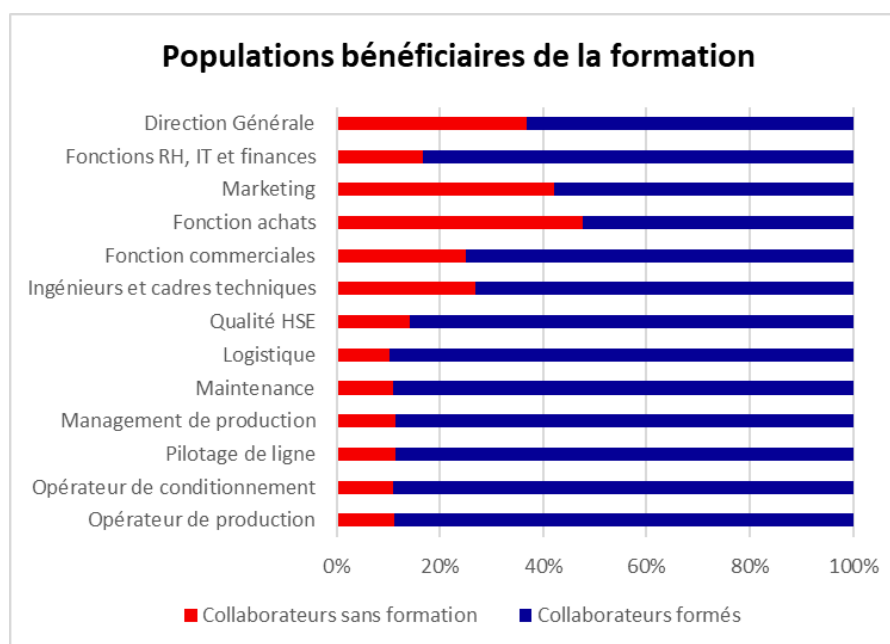
- **60% de causes internes** aux entreprises (visibilité de l'entreprise, rythme de travail, mobilité demandée aux candidats, conditions de travail et salaires proposés) sur lesquelles, elles ont la possibilité de travailler
- **28% de causes liées au bassin d'emploi** (pénurie de CV et profils disponibles)
- **12% à l'image de la filière agroalimentaire**

Types de freins au recrutement :

Freins au recrutement	Intensité de la difficulté
concurrence intersectorielle	14%
visibilité de l'entreprise	13%
rythme de travail	12%
mobilité demandée aux candidats	12%
image de l'agroalimentaire	12%
conditions de travail	12%
salaires proposés	11%
volume de candidats	7%
profils des candidats	7%

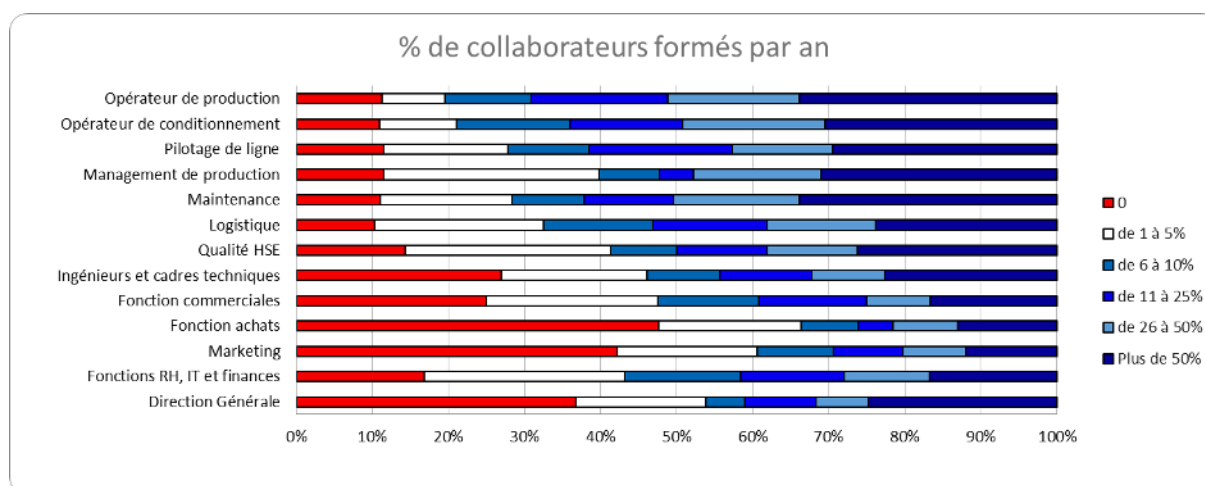
## La formation comme soutien au développement

Les entreprises sont très soucieuses du développement des compétences de leurs collaborateurs. **79% des salariés** des IAA répondant au questionnaire Dictia ont bénéficié d'une formation sur les 12 derniers mois.



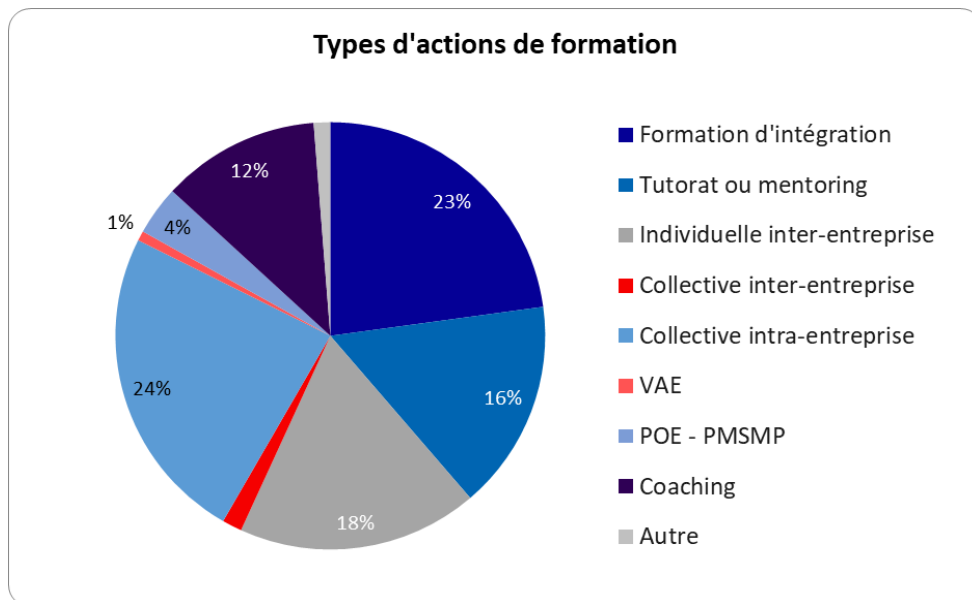
Cette proportion varie cependant selon les métiers :

- les **populations de production** sont particulièrement concernées par les actions de formation avec près de **90% des équipes formées**
- les **fonctions support à la production** suivent la même dynamique avec près de **85% des personnes formées**
- ce chiffre baisse à **68% pour les fonctions tertiaires** avec des inégalités fortes notamment pour les fonctions achats dont seulement 52% des équipes ont bénéficiés de formation, 58% des équipes commerciales contre 86% des fonctions RH, IT et finances.
- les **fonctions de direction générale** sont proportionnellement les plus mal loties car seulement **63% des personnes ont bénéficié de formation** sur les 12 derniers mois



Les entreprises disposent de solutions de formation variées pour accompagner ces formations.

- les **solutions internes (intégration, tutorat et mentoring) représentent 1/3 des actions de formation**. Elles sont souvent privilégiées de par la flexibilité logistique qu'elles représentent et les coûts réduits pour les structures. L'intégration est notamment une étape clef dans les parcours des collaborateurs de l'agroalimentaire : une grande partie des compétences techniques sur le poste est portée par ces 1ères semaines dans les entreprises
- pour les formations externalisées, **l'inter-entreprise est privilégié pour les actions individuelles et l'intra pour le collectif** comme dans beaucoup de secteurs industriels
- les actions de coaching représentent une proportion assez importante des actions de formations proposées. Ces solutions sont notamment proposées aux managers, sans privilégier les niveaux de hiérarchie supérieure, les encadrants de proximité développant également leurs compétences via cette solution.
- la VAE n'est que très peu présente dans les actions de formation mobilisées. Les projets de VAE collective sont quasiment inexistantes auprès des entreprises interrogées.

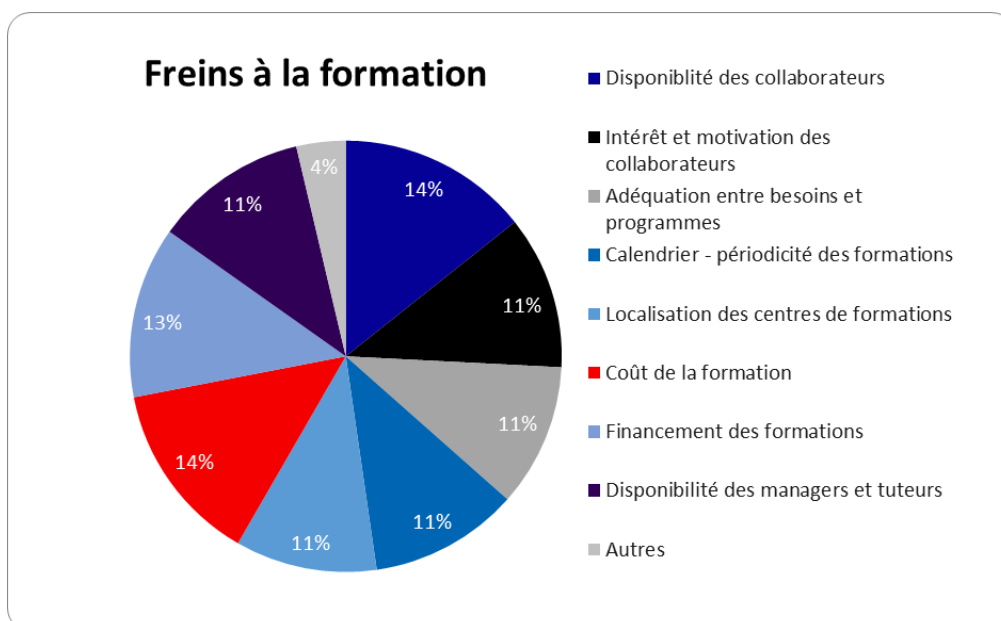


L'agroalimentaire a développé des **formations d'intégration très complètes**. La réglementation (notamment hygiène et sécurité) et la technicité des métiers ont nécessité le développement de réels parcours de formation interne,

- structurés au niveau des **connaissances et compétences à acquérir dans le temps**,
- privilégiant l'**apprentissage terrain**, sur les postes de travail,
- accompagnés par des équipes internes de **tuteurs ou mentors**,
- encadrés par des **points d'étape réguliers** avec l'encadrement de proximité.

Cette expertise de la formation interne n'est cependant pas conscientisée : les entreprises ne valorisent pas ces actions dans leur marketing RH et les collaborateurs n'ont pas conscience de la valeur ajoutée de ces formations dans leur développement professionnel, les branches ne valorisent que très peu ces actions dans les certifications.

Les entreprises identifient plusieurs difficultés<sup>6</sup> pour proposer plus de formations aux collaborateurs :

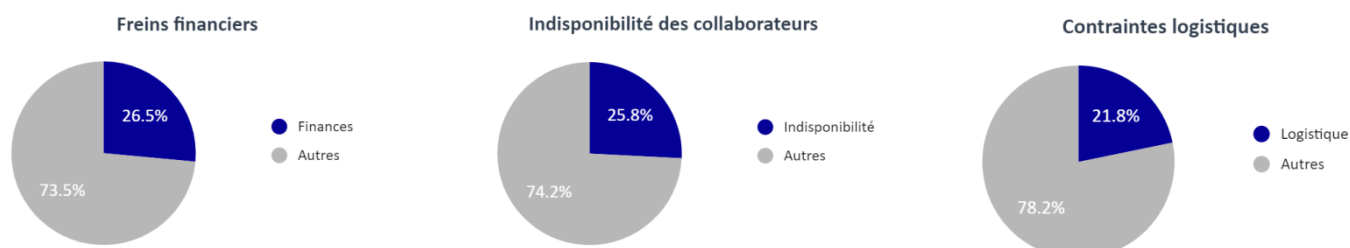


Focus Top 3 :

<sup>6</sup> CF – Annexe 6 - détail des freins à la formation par région



- 26,4% à des **problématiques financières** (coûts et financement des formations)
- 25,8% à des **indisponibilités des équipes** (collaborateurs, managers et tuteurs)
- 21,8% à des **contraintes logistiques** (localisation des centres de formation, calendrier et périodicité des formations)

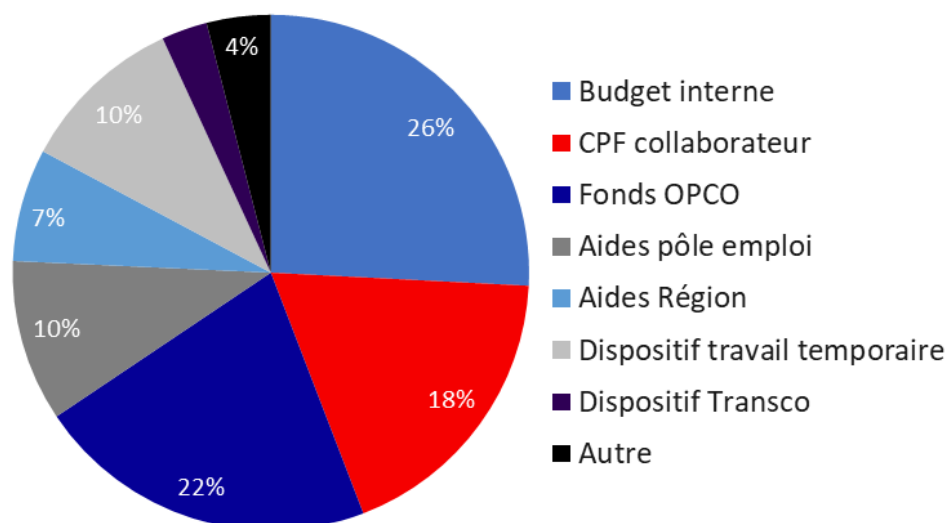


	problématiques financières	indisponibilités des équipes	contraintes logistiques
<b>Global</b>	<b>26,4%</b>	<b>25,8%</b>	<b>21,8%</b>
Auvergne - Rhône - Alpes	25,97%	27,27%	19,48%
Bourgogne - Franche Comté	26,81%	25,36%	21,01%
Bretagne	30,21%	28,13%	19,79%
Centre Val de Loire	26,32%	29,82%	19,30%
IDF	24,49%	22,45%	23,47%
Normandie	23,33%	26,67%	25,56%
Nouvelle - Aquitaine	28,57%	21,43%	24,49%
Sud - Paca	27,08%	25%	22,22%

Les entreprises interrogées sur Dictia ne relèvent pas de problématique spécifique sur le contenu des formations. Seules 10% d'entre elles identifient des problématiques sur l'adéquation des programmes de formation, aux besoins qu'elles rencontrent. Nos échanges en interview ont même identifié la capacité d'adaptation des organismes de formation comme un élément fort des partenariats développés avec les prestataires.

La question du financement des formations reste donc centrale dans les politiques RH des entreprises agroalimentaires. Pour leur plan de développement des compétences les IAA ont souvent des ingénieries financières complexes, intégrant plusieurs sources :

## Financement des formations

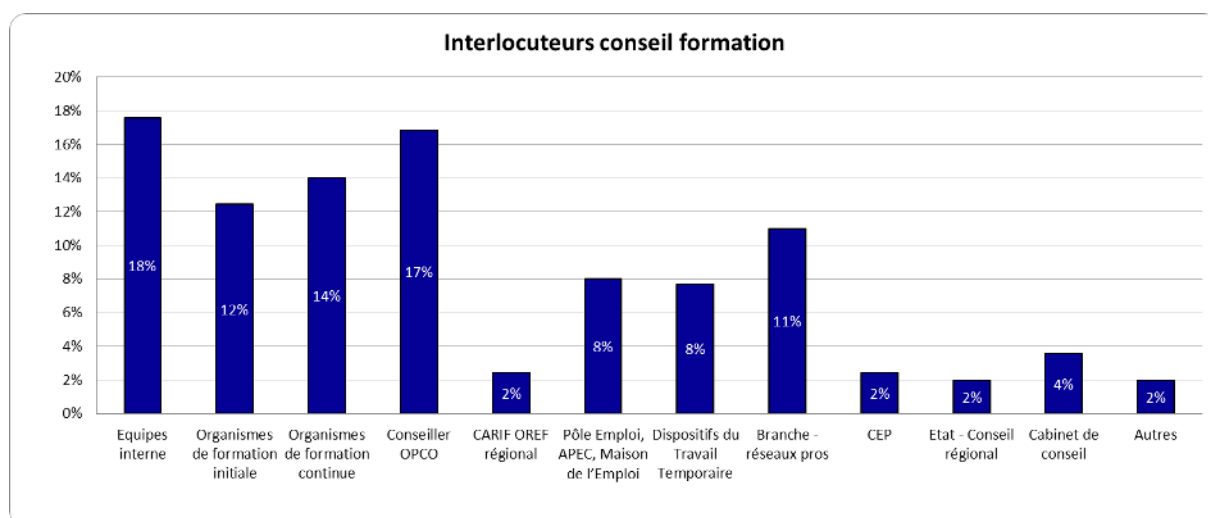


- Le 1er levier de financement reste les **fonds internes** de l'entreprise
- Les **OPCO** sont également souvent mobilisés. L'OCAPIAT est le principal financeur avant AKTO pour les publics en intérim. Cependant les conditions d'accessibilité aux différents dispositifs et notamment les conditions d'effectifs limitent la mobilisation des solutions portées par les OPCO.
- Comme dans les différents secteurs, les IAA encouragent les collaborateurs à utiliser leur **CPF** mais, comme ailleurs, les populations ouvriers et employés mobilisent moins cette solution que les techniciens, agents de maîtrise et cadres de la profession.
- Les fonds publics sont également utilisés avec une proportion forte des aides Pôle Emploi pour l'embauche de nouveaux collaborateurs

Il est intéressant de noter que les sollicitations des financements diffèrent fortement d'une région à l'autre<sup>7</sup>. La Nouvelle Aquitaine réussit notamment à diminuer les écarts entre les différentes sources en combinant plusieurs financements.

La question de la formation étant cruciale, pour accompagner le développement de leur activité mais également pour suivre les évolutions des métiers, les IAA n'hésitent pas à s'entourer d'acteurs experts sur ces sujets d'ingénierie pédagogique et financière.

<sup>7</sup> CF – Annexe 7 - détail des sollicitations de financements de formation par région



Ces dernières **privilégient donc les échanges avec les organismes de formation**<sup>8</sup> pour ¼ des sujets à traiter, puis le travail de leurs **équipes internes** et leur **conseiller OPCO de proximité** (notamment sur les questions de financements des formations). Les branches et réseaux professionnels (dont le **réseau des ARIA**) sont des acteurs importants pour les questions collectives notamment, et cela quelle que soit la région.

Cependant les interlocuteurs sont nombreux sur les questions d'emploi et de formation, ce qui les rend difficiles à identifier pour les entreprises (en particuliers les petites structures).

L'organisation des fonds, les interlocuteurs à solliciter, les conditions d'éligibilité, les possibilités de financement... sont des sujets extrêmement complexes pour les entreprises et notamment les TPE. Toutes les entreprises répondantes à l'enquête nous ont alertés sur **l'opacité des solutions de financement et des acteurs à mobiliser**. C'est aujourd'hui un point crucial pour le développement de la formation professionnelle au sein des IAA.

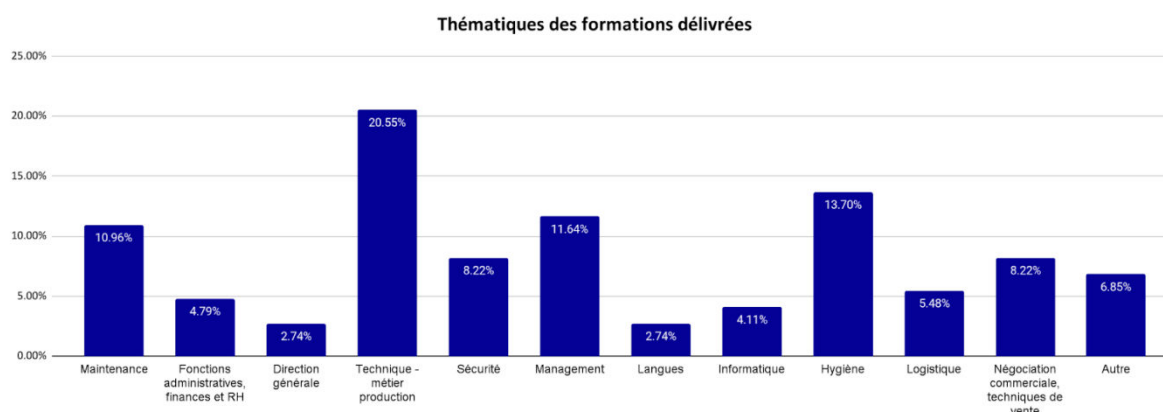
<sup>8</sup> CF - Annexe 8 – interlocuteurs conseil sur la formation selon région

## Retour des enquêtes organismes de formation

### Une offre de formation diversifiée

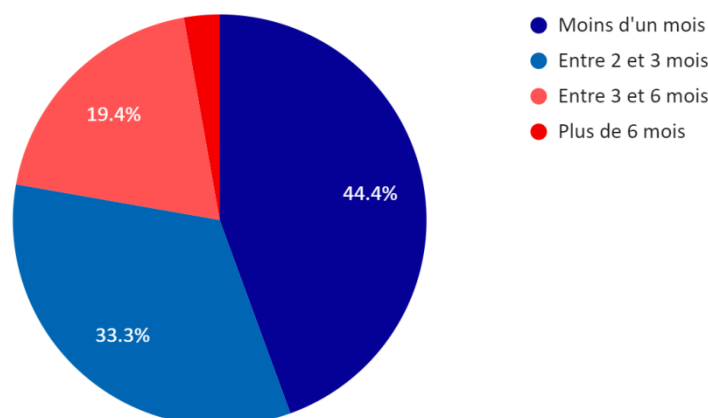
L'offre de formation proposée par les organismes cherche à couvrir l'ensemble des besoins des IAA et la diversité des métiers et des compétences attendues.

- Il est essentiellement porté par les **formations techniques et hygiène** liées aux métiers de production (qui couvre la majorité des effectifs). Ces formations sont très orientées vers les spécificités des IAA et ont cependant des passerelles vers les secteurs pharmaceutiques et cosmétiques. On y retrouve également les formations sur la **conduite de ligne** qui sont déployables en intersectoriel.
- Le 2nd domaine principal est celui du **management**. Les formations sont essentiellement orientées vers le pilotage des activités, les programmes ne ciblant que très peu l'acquisition de compétences en lien avec l'encadrement des équipes. Ces dernières sont cependant les principales attendues sur ces postes.
- La **maintenance**, comme dans toutes les industries, est régulièrement proposée dans l'offre de formation agroalimentaire mais peine à trouver des candidats.
- Les formations tertiaires sont majoritairement portées par les **compétences commerciales** qui représentent  $\frac{2}{3}$  des thématiques identifiées. Les **métiers des achats ne sont que très peu représentés** alors qu'ils sont soumis à des évolutions réglementaires et à de nouveaux enjeux importants.
- Les formations langues et informatique ne sont que peu mobilisées. Les IAA cherchent cependant à développer la **sensibilité digitale** de tous les collaborateurs par des parcours adaptés associant l'informatique professionnelle à une utilisation dans le quotidien personnel des salariés pour réduire la fracture numérique.
- Les formations de direction générale ne sont que très peu portées par les organismes, le public cible n'étant que peu bénéficiaire de formations comme vu ci-dessus.



Cette diversité des solutions de formation permet aux apprenants un accès très rapide à l'emploi

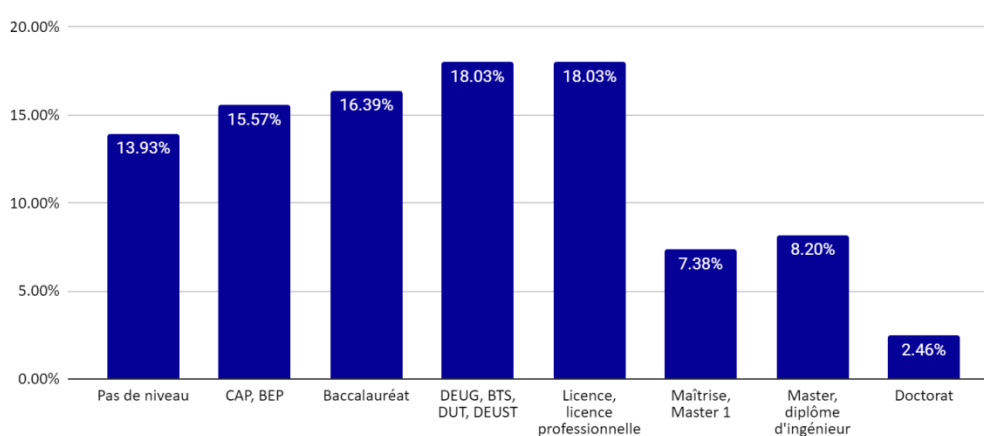
## Durée moyenne d'accès à l'emploi



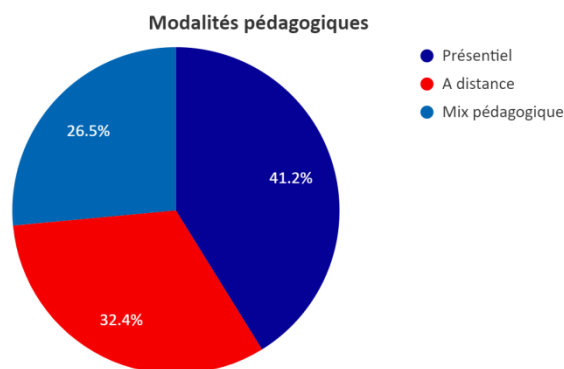
- Une grande partie des apprenants étant des collaborateurs en formation continue ou en projet de recrutement (via des actions de formation portées par Pôle emploi), ils sont déjà en contact avec les recruteurs ce qui permet une prise de poste ou un retour en poste immédiat
- Les partenariats représentant 16% des sources de recrutement des entreprises dans un marché pénurique, les stagiaires sortant de formation sont en poste pour 98% d'entre eux dans les 6 mois

Ces formations proposées par les organismes de formation permettent, dans plus de 85% des projets, de s'intégrer dans un parcours de formation diplômant.

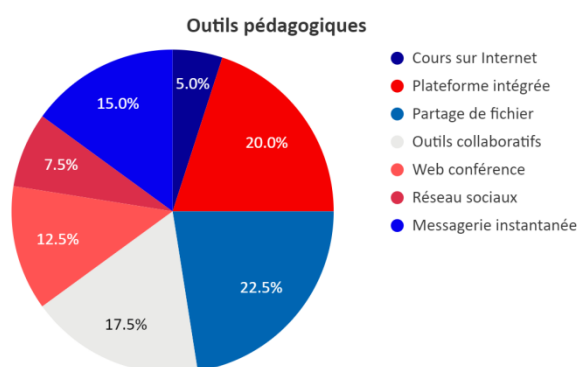
## Niveau de sortie de formation



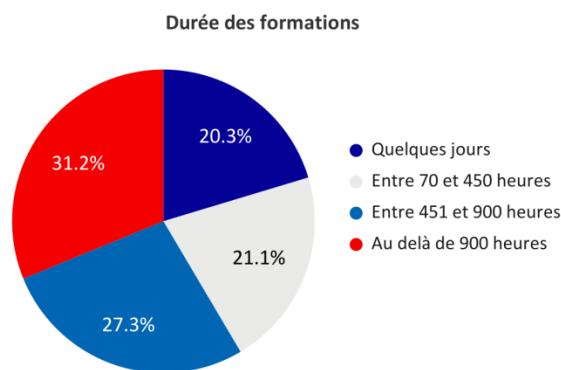
Depuis la crise sanitaire, les organismes de formation ont également développé de nouvelles modalités pédagogiques intégrant **plus de distanciel** dans les solutions de formation. La majorité des formations reste aujourd'hui sur une animation en présentiel mais le **blended-learning est en plein développement** (mix pédagogique entre le présentiel et le distanciel). Les organismes de formation sont en effet conscients que l'accessibilité géographique à la formation peut être un grand frein pour les stagiaires.



Ils développent donc de nombreux **outils pédagogiques digitaux** pour répondre aux besoins des territoires. Cette évolution numérique doit être accompagnée pour réduire la fracture numérique de tous les bénéficiaires de formation (initiale et continue).

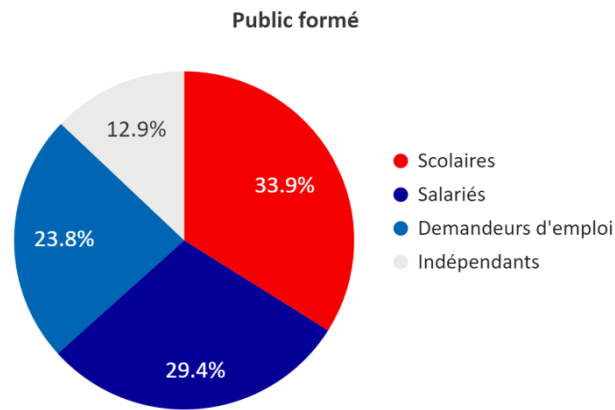


La durée des formations est extrêmement variée en fonction des organismes et des thématiques de formation.

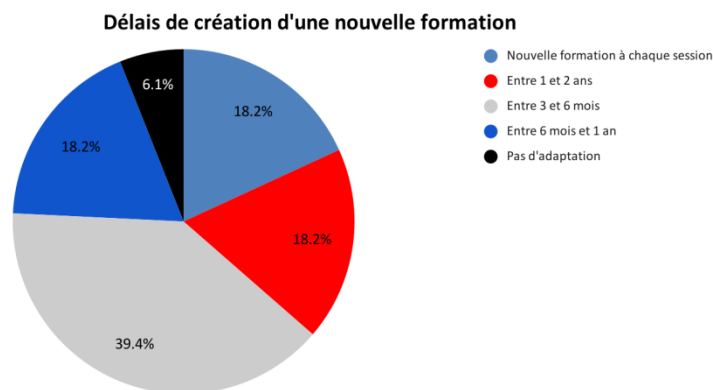


On note cependant que les formations proposées sont essentiellement des **formations longues** :

- Plus de la moitié des formations dépasse les 450 h (31% sont au-delà des formations de 900h). Ces formations longues sont notamment liées aux formations pour le public scolaire qui représente  $\frac{1}{3}$  des bénéficiaires de formations. Elles ont des contraintes de durée dans les référentiels définis.
- Les formations courtes ne représentent en effet que 20% de l'offre de formation



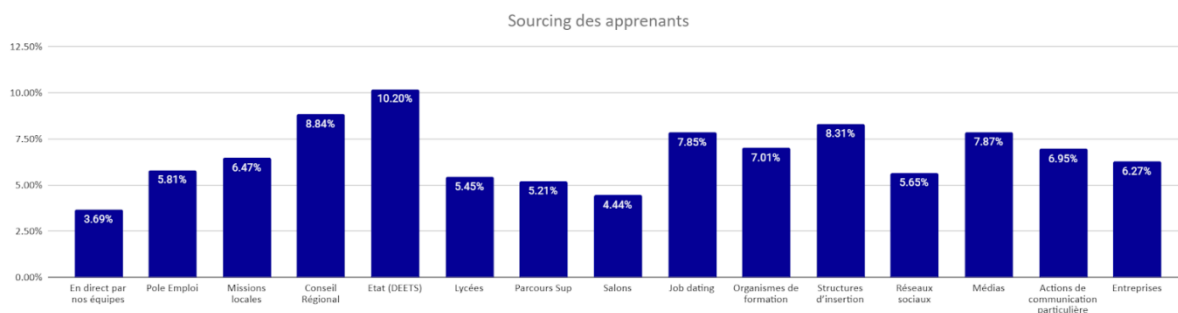
Les  $\frac{2}{3}$  des publics sont donc des personnes en poste (salarié ou indépendant) ou en recherche d'emploi qui sont confrontés aux **contraintes de disponibilités**. Ces dernières ne pouvant plus libérer facilement les collaborateurs, les référentiels de formation doivent être revus pour s'adapter aux besoins d'organisation.



Le marché de la formation, comme d'autres, est soumis à la concurrence et les organismes de formation doivent, en plus de faire évoluer leurs pratiques, proposer une offre de formation répondant aux besoins des entreprises. Sur l'échantillon observé, 94% des organismes de formation développent de nouvelles actions, pour 18% d'entre eux, le font en continue et pour quasiment 40% sur des délais très courts de 3 à 6 mois.

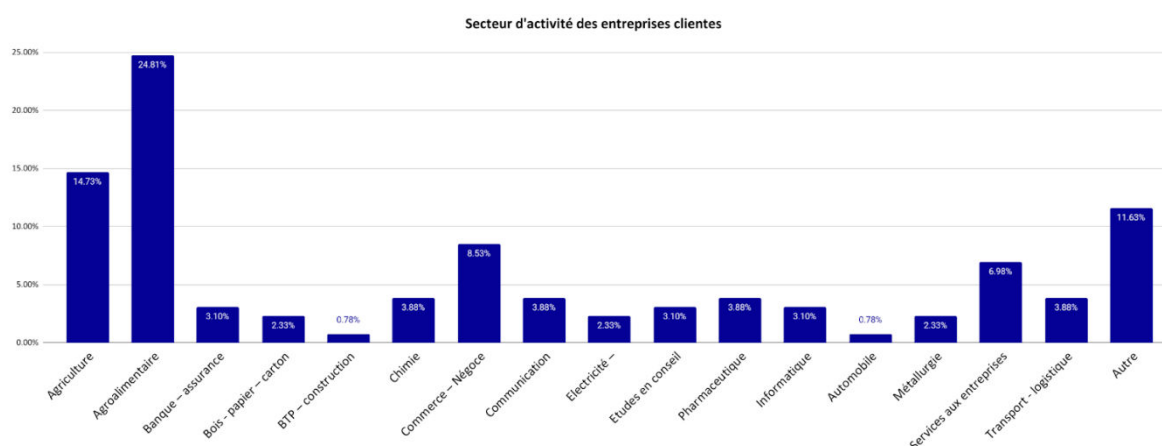
## Le recrutement des apprenants

Comme les entreprises, les organismes de formation éprouvent des difficultés à recruter des apprenants pour les publics scolaires et en reconversion. La dynamique est plus facile pour les collaborateurs des IAA qui sont orientés vers les organismes par leur entreprise. Pour être visible, les organismes de formation multiplient les canaux de visibilité, les partenariats avec les acteurs de l'emploi et les modalités de recrutement.



- Les organismes de formation ont notamment développé de nombreux **partenariats avec les acteurs de l'emploi** (Pôle Emploi, Apec, Missions locales, Régions et les autres services de l'Etat...) qui représentent 40% de leurs solutions de sourcing de nouveaux apprenants
- Les candidats en **poursuite d'études** sont également des cibles privilégiées pour le recrutement des organismes de formation agroalimentaire
- Par ailleurs, un tiers des moyens (humains et matériels) engagés par les organismes de formation reste **l'événementiel de proximité** adapté au public cible (jobdating, salons emploi et salons de l'étudiant, présence sur les réseaux sociaux, stratégie de marketing et de communication cible...)

Les organismes de formation participant à l'enquête délivrent majoritairement des formations auprès d'un public cible agroalimentaire. Cependant ils ne se limitent pas à ce seul secteur pour 56% d'entre eux. Les formations "techniques", pour les populations de production, font cependant figure d'exception, restant majoritairement dédiées à l'agroalimentaire.



Cette **diversité des secteurs bénéficiaires** permet de **mutualiser les sessions de formation** pour éviter notamment les problématiques de disponibilités des stagiaires évoquées ci-dessus. Cette réalité est particulièrement marquée sur les zones géographiques à forte saisonnalité (secteur des fruits et légumes, traiteur...). Ces formations interprofessionnelles amènent une concurrence entre les secteurs d'activité, notamment pour les formations initiales en alternance. Ce faible volume de stagiaires en formation engendre un marché de l'emploi très favorable aux candidats qui pourront choisir leur secteur, leur entreprise dès leur début de carrière.



# Préconisations d'un plan d'actions “compétences agroalimentaires”

Les entreprises agroalimentaires ont des besoins croissants en ressources, que ce soit sur le plan du volume des effectifs mais également au niveau des compétences des collaborateurs. Le maintien des compétences nécessaires au secteur s'organise autour de 2 grandes actions pour les années à venir :

- la formation des profils en poste
- le recrutement de nouveaux effectifs

Dans le cadre de l'étude DICTIA, les différentes régions et le national ont travaillé à des plans d'actions pour le développement des “compétences agroalimentaires”

## Adapter l'offre de formation

L'offre de formation actuelle répond aux besoins des entreprises dans le contenu proposé mais les modalités pédagogiques (durée, logistique, certification, coûts...) nécessitent des ajustements.

## Repenser la formation en micromodules flexibles

Les modules de formation courts qui sont proposés par certains organismes de formation répondent au besoin de flexibilité des IAA. Cependant ils sont souvent organisés en réponse à des besoins spécifiques et ne sont pas toujours intégrables à des parcours certifiants. L'enjeu de la filière est donc de capitaliser sur ces expériences réussies et d'aller plus loin dans la démarche en proposant des **solutions formations** :

- **modulaires avec des durées courtes** pour permettre au plus grand nombre de se former tout en répondant aux contraintes de disponibilité des collaborateurs
- **reconnaisant l'expérience sur le poste de travail**. Cette valorisation des parcours et des expertises n'est que peu ancrée dans les entreprises et des organismes de formation.
- intégrant le **développement des soft-skills**, qui sont les compétences les plus attendues sur tous les métiers mais pour lesquelles il n'y a que peu d'accompagnement proposés aux collaborateurs.
- **mutualisables entre plusieurs métiers agroalimentaires** pour **développer des “trajectoires agroalimentaires”** associant expertise du secteur mais également favorisant la **polyvalence** et les **passerelles métier**. Ainsi, des modules de formation liés à l'environnement réglementaire de l'agroalimentaire, dédiés aux achats, pourraient également être utilisés à destination d'autres métiers ou des collaborateurs simplement intéressés par ces sujets...
- **mutualisables sur un territoire ou au national**. Les **nouvelles modalités pédagogiques** permettent notamment, avec la formation à distance ou le mix pédagogique, de proposer des formations sans contraintes géographiques
- permettant, à terme, la **reconnaissance par une certification**. En travaillant sur un **référentiel de compétences global** pour ces différents “micromodules”, la réalisation des cursus de formation ou le **développement de la VAE par l'observation sur poste de travail** permettraient aux collaborateurs en agroalimentaire d'obtenir des certifications qui seraient trop contraignantes à intégrer classiquement.

## Développer l'organisation de la formation en entreprise

Les contraintes de disponibilité et de mobilité des collaborateurs étant très importantes, il est essentiel a minima, de **favoriser la formation dans les locaux des IAA**. Cette logique de mutualisation des salles de formation peut se faire facilement sur un territoire pour les formations nécessitant du présentiel. Dans le même esprit d'efficacité logistique des formations, il serait également utile de **développer les formations sur poste de travail**. L'expérience de l'AFEST montre notamment l'opérationnalité de cette modalité pédagogique.

Pour aller plus loin dans cette démarche de “formation en entreprise”, plusieurs pistes de travail pour développer la reconnaissance de la formation interne. La notion d’ “Université interne” peut faire peur aux IAA car elle sous-entend des contraintes fortes, accessibles qu’à des grosses structures avec des équipes RH conséquentes... Cependant, cette solution peut se développer petit à petit en **capitalisant sur l’existant** et en faisant évoluer dans le temps les prestations de service proposées par les organismes de formation (de formateur à valideur) :

- Les entreprises agroalimentaires ont d’ores et déjà des **parcours de formation d’intégration** en interne très développés. C’est une force de l’agroalimentaire reconnue par d’autres secteurs d’activité. Les équipes sont déjà très sensibilisées à l’accueil et au développement de personnes en formation, les étapes du développement des compétences sont identifiées et différentes modalités existent (formation théoriques dans les livrets d’accueil, observation des collègues, guides des postes, mentorat) ... autant de solutions sur lesquelles les IAA peuvent capitaliser pour **développer l’internalisation des formations**.
- Pour accompagner le déploiement de formations animées par les collaborateurs des IAA, il est nécessaire de **professionnaliser les formateurs internes**. Cette mission pourrait notamment être une étape de carrière pour accompagner la **reconnaissance des équipes et prévenir l’usure professionnelle** de certains métiers. Cela permettrait également aux entreprises de répondre aux enjeux de **knowledge management** avec les départs qui s’annoncent dans les années à venir de par l’âge d’une partie de la population agro. Des formations de formateur existent dans plusieurs secteurs pour aider les collaborateurs à structurer leur pédagogie, leur posture et favoriser la transmission de savoir. Ces formations pourraient être organisées sur le même modèle que les formations de tuteurs qui sont proposées aujourd’hui par l’OCAPIAT.
- Le dernier échelon du développement de la formation interne serait de créer des partenariats avec les organismes de formation pour obtenir la **reconnaissance de ces actions par des certifications existantes**. Comme pour les micromodules présentés précédemment, ces formations internes pourraient s’inscrire dans des logiques de référentiel portées par des organismes de formation et s’associer aux modalités pédagogiques proposées. Les formateurs des organismes pourraient ainsi **compléter les compétences** à acquérir sur des domaines non connus en interne et en fin de formation, **valider les acquis** et permettre l’**obtention des certifications**.

## Retravailler les diplômes et certifications proposées

Les entreprises agroalimentaires souhaitent développer l’alternance et les partenariats sur les formations initiales. Cependant les contraintes des cursus de formation ne répondent pas aux enjeux des IAA :

- les parcours de formation sont trop longs
- le ratio temps école et temps entreprise n’est pas en lien avec les attentes du terrain
- les modalités pédagogiques proposées sont très “scolaires” avec beaucoup de présentiel, des connaissances théoriques...

Pour les collaborateurs en formation continue, les dispositifs actuels de VAE présentent trop de contraintes. Certains secteurs d’activité, comme la métallurgie, s’adaptent pour proposer des solutions de VAE “simplifiée” avec des dossiers de candidature allégés et des observations terrain pour valider les compétences. Ces dispositifs peuvent également se déployer de manière collective pour créer des dynamiques entre les bénéficiaires.

Pour plus de cohérence dans les formations proposées et plus de flexibilité dans l’adaptation des programmes, la réflexion sur une reconnaissance propre à la filière se pose. En effet d’autres secteurs d’activité ont mis en place des solutions de certification dédiée, notamment par des CPQ (exemple les CQPM de la métallurgie) qui présentent l’avantage d’une solution facilement appropriable et déployable pour tous les acteurs.

Le retour de ce type de démarche est plutôt positif car les solutions s’adaptent facilement aux enjeux des entreprises et permettent une vraie reconnaissance de l’identité et des spécificités de la branche. La labellisation “CQPA - CQP Agroalimentaire” prendrait ainsi tout son sens.

Dans le cas où ce type de dispositif ne pourrait être porté sur l’ensemble du territoire, il est également envisageable de développer une offre « markettée » et portée par les organismes de formation, sur le modèle du TOEIC, permettant de certifier des micromodules agroalimentaires sans nécessairement de reconnaissance RNCP.

## Mieux accompagner les managers

La fonction de managers de proximité est essentielle dans les industries agroalimentaires. Ce sont les interlocuteurs au quotidien de toute l'entreprise et doivent gérer des contraintes fortes (volume de production, absentéisme, rentabilité...). De ce fait, le métier peine à attirer des profils que ce soit en externe ou en interne et de plus en plus d'encadrants de 1ère ligne pensent à revenir à des fonctions sans management.

### Redéfinir les missions

Les managers, notamment sur l'encadrement de proximité sur les lignes, interviennent sur une multitude de questions liées à la production, à la sécurité, au respect des règles d'hygiène, à l'animation des équipes, au développement des collaborateurs... Ils sont les relais de tous les services, notamment sur les questions RH. Cette multitude de missions s'accumule, se développe avec de nouvelles responsabilités et tend donc à déborder...

L'APEC a identifié que le taux d'encadrement dans l'agroalimentaire est l'un des plus bas de France. Cette différence peut s'expliquer par le volume de managers en IAA mais également par le fait que nombre d'entre eux n'ont pas de statut cadre, et ne ressortent pas dans les chiffres de l'APEC. Quel que soit la raison de cette différence de taux, la réalité est qu'il est demandé aux managers de faire plus, avec des ressources temps plus limitées que dans d'autres secteurs. Pour garantir l'attractivité de ces métiers et leur pérennité dans le temps, il est donc nécessaire de retravailler sur leurs missions pour leur permettre de développer l'attendu n°1 de leur poste : le management des hommes...

### Revoir les programmes de formation manager

**90% des compétences attendues** par les managers de proximité sont liées au **management des personnes, au développement des collaborateurs, au support des RH dans les missions d'animation du quotidien**. Cependant la très grande majorité des formations proposées aujourd'hui est orientée vers des compétences techniques et réglementaires, à l'organisation d'une ligne, à l'amélioration de la productivité et de la rentabilité, de la performance des équipes... Il y a donc un **décalage complet entre le contenu des formations et les besoins du terrain**.

Les formations doivent évoluer pour s'orienter sur :

- la **posture de manager** pour passer de managers gestionnaires à managers déléguant et responsabilisant
- la **connaissance de soi et des autres** pour adapter son **style de communication et leadership** en travaillant sur le questionnement, l'écoute
- l'**animation du collectif** et le **développement de la collaboration**
- les missions de managers **recruteur** et de garant de l'**intégration** des équipes
- l'**évaluation et le développement** de ses collaborateurs

La formation modulaire pourrait parfaitement répondre aux besoins de cette population et pourrait également intégrer des **temps d'échanges entre managers en inter entreprise** (co-développement par exemple) pour développer "un **management filière**" avec des valeurs et des compétences partagées.

## Valoriser les missions de manager dans l'agroalimentaire

Le management est la fonction clef de la réussite de toute la démarche de GPEC agroalimentaire car ce sont les 1ers **ambassadeurs du management des compétences** dans les IAA. Le cordonnier ne devant pas être le plus mal chaussé, la clarification des missions et le développement de leurs compétences doivent également s'accompagner d'une **vraie reconnaissance** de leur métier.

A cet effet, plusieurs pistes peuvent être envisagées :

- la valorisation de leurs missions avec un **statut cadre**
- un vrai **différentiel de rémunération** dans les grilles de salaire. Aujourd'hui les écarts entre les salaires des managers de proximité et les équipes qu'ils encadrent n'est pas suffisamment important pour encourager la prise de responsabilité et toutes les contraintes que cela implique.
- comme vu précédemment, la reconnaissance de leurs compétences par des **programmes de formation dédiés** afin de valoriser leur expertise du management et la complexité de leur mission Cette montée en compétences doit également être reconnue par des certifications dédiées, en fin de cursus ou en VAE simplifiée, qui leur permettront de valoriser leurs acquis.
- des "trajectoires agroalimentaires" avec une visibilité sur un parcours de développement et des perspectives de carrières, y compris en transversal (développement de leur expertise, de la polyvalence, du mentorat, du rôle de formateur...)

## Développer l'attractivité du secteur

### Développer une marque employeur filière

Les entreprises et organismes de formation peinent à recruter de nouveaux profils. Le secteur sait former ses futurs collaborateurs mais n'arrive pas aujourd'hui à développer une **marque filière forte** qui attire et fidélise les compétences. La réalité de l'environnement agroalimentaire, des parcours de formation, des passerelles métiers qui existent... sont méconnues ou mal connus du grand public. A l'instar d'autres secteurs comme le bâtiment et les travaux publics, la métallurgie, l'agriculture... l'agroalimentaire doit travailler sa **marque employeur pour attirer de nouveaux talents**.

L'enjeu de ce projet de marque filière agroalimentaire est de préparer les besoins des entreprises dans les années à venir. Elle doit permettre de :

- faire connaître le secteur qui est plutôt discret par rapport à d'autres environnements plus identifiés dans la presse
- faire découvrir la palette des métiers existant dans les entreprises
- partager une culture commune des IAA sur les opportunités de carrière et de formation
- promouvoir les parcours professionnels et les passerelles métiers

Il est important de noter que sur ce type de projet, les délais pour voir les 1ers retours sont très variés et dépendent des publics visés :

- à **court terme** : les **demandeurs d'emploi**, les **salariés d'autres secteurs en reconversion**, les **publics éloignés de l'emploi**, les **jeunes en formation dans d'autres secteurs** sont des interlocuteurs dédiés mais ils sont malheureusement peu nombreux à être disponibles) Par ailleurs, la difficulté de la communication auprès de ces publics est de **cibler des interlocuteurs diffus**.

Une solution pour déployer une marque filière rapidement serait de travailler sur la promotion de l'agroalimentaire auprès des **prescripteurs de l'emploi et de la formation** (conseillers Pôle Emploi / Apec / Missions locales, Responsables de formation, CEP...). Ces derniers peuvent informer et orienter des personnes en réflexion professionnelle et diffuser l'information auprès des bénéficiaires finaux.

- à **moyen terme** : les publics en **alternance**, les **collégiens et les lycéens**, les **séniors** d'autres secteurs d'activité qui souhaitent se reconvertir... sont des publics cibles pour l'agroalimentaire. Cependant les retombées des actions de promotion et de découverte d'un secteur auprès de ces interlocuteurs ne se voit qu'à horizon 3 / 4 ans.

Dans un contexte de **concurrence intersectorielle** importante, avec une multiplicité d'acteurs engagés dans la promotion de l'agroalimentaire, cette future marque sectorielle doit proposer un **message commun** pour valoriser le secteur d'activité et le différencier des autres secteurs. Pour autant les cibles finales présentées ci-dessus ont des attentes très variées. Cette marque commune devra donc se décliner en :

- marque filière pour les prescripteurs de l'emploi qui seront demain des ambassadeurs de l'agroalimentaire
- marque filière pour les publics en alternance : que ce soit pour les publics déjà en formation ou pour les futurs alternants. Le secteur d'activité de l'entreprise où il fait son alternance est souvent le secteur dans lequel il prendra son 1er poste après formation
- marque filière pour les collégiens, lycéens afin d'anticiper le recrutement de futurs stagiaires en formation initiale, alternance et futurs collaborateurs
- marque filière senior pour accompagner les collaborateurs qui souhaitent impulser une nouvelle dynamique à leur fin de carrière ou changer d'environnement professionnel suite à de l'usure sur leur précédent poste
- marque filière publics éloignés de l'emploi qui nécessite des partenariats avec des structures d'insertion...

## Le mot de l'expert, Marlène Legay



*Psychologue du travail de formation, Marlène est fondatrice de vague de sens, structure qui réalise des études et du conseil spécialisés dans sur les jeunes générations. Elle porte une ambition : démontrer que la fracture intergénérationnelle n'existe pas encore et que nous pouvons agir ensemble pour un futur davantage porteur de sens.*

### Attirer et fidéliser les jeunes dans l'agroalimentaire

En ce début d'année 2023, le sujet de l'attractivité et de la rétention des talents est au cœur de toutes les discussions. Comment s'assurer que les ressources humaines ne soient pas un frein à la performance et au développement des entreprises ? Dans ce monde incertain, comment anticiper les comportements et faire face à l'impératif de la transition ? Autant de questions que j'ai investigué lors de rencontres et d'études au sein des industries agroalimentaires, voici quelques constats.

Partons du premier enjeu, celui de l'attractivité. Nombre d'entreprises agroalimentaires rencontrent une difficulté à cet égard. « Certaines filières ont une mauvaise image » entend-on, « l'agroalimentaire ne fait plus rêver » ajoutent certains dirigeants. Pourtant des milliers de jeunes font toujours le choix de s'inscrire dans ces formations et cela n'est pas un hasard. Après avoir interviewé plus d'une centaine de jeunes apprentis, j'observe que l'agroalimentaire est aussi associé à l'innovation, la créativité et une mission avec un impact social : nourrir la planète. Néanmoins, malgré une appétence de principe, une partie d'entre eux ne réalisera pas sa carrière dans l'agroalimentaire.

Décus par leurs premières expériences, certains délaisseront ces industries qui, initialement, les avaient pourtant séduits.

Face à cette pénurie des talents il semble donc indispensable de revenir à une valeur clé : l'authenticité. Plus que dans n'importe quel secteur, cette valeur est évoquée par la majorité des interviewés. D'une part des candidats qui prônent un impérieux besoin d'authenticité, et d'autre part des industries agroalimentaires qui ne suivraient pas toujours cette voie, une dissonance qui pousserait donc au désengagement voire à la fuite de certains talents.

Cette dissonance se révèle principalement lors de deux moments clés : en amont, lors de leurs recherches sur l'entreprise (via Glassdoor, LinkedIn, les avis Google ou leur réseau personnel) et lors de la phase d'intégration. Cette rencontre entre les nouveaux collaborateurs et l'entreprise reste aujourd'hui encore la phase la plus clivante du parcours collaborateur. Un moment clé, indispensable pour instaurer une relation de confiance et renforcer l'engagement des collaborateurs, mais bien trop souvent négligée.

Concernant cette phase, les attentes sont simples : se sentir considéré, identifier la valeur ajoutée de sa mission et de sa singularité en tant qu'individu. Les temps d'échanges informels et les rapports d'étonnement restent donc de bonnes pratiques pour générer ces sentiments. Cependant, plus de 70% des jeunes (source : étude Vague de Sens mars 2022) disent ne jamais avoir réalisé de rapport d'étonnement. Dommage, quand on sait que l'un des enjeux des industries agroalimentaires est de trouver un point d'équilibre entre les dynamiques individuelles et la dynamique collective inhérente à l'entreprise.

A notre époque où le jugement est extrêmement rapide et difficilement muable, il est nécessaire de soigner l'intégration. Nous n'avons qu'une seule fois la chance de faire une bonne première impression. La cohérence entre les discours, les actions et les ambitions de l'entreprise est donc de rigueur, sous peine de surprendre ou de décevoir les collaborateurs entrants.

Fréquemment nous observons qu'une pratique vertueuse dans une industrie tentera d'être copiée par d'autres, avec des résultats malheureusement pas toujours à la hauteur. Pourquoi ? Parce que l'impact positif d'une action réside dans la cohérence entre les forces, l'ADN de l'entreprise et sa proposition. Chaque entreprise a sa propre singularité et c'est aujourd'hui ce que souhaitent découvrir vos candidats. Au regard de l'urgence du recrutement, il est tout à fait understandable de multiplier les actions pour espérer atteindre ses objectifs. Néanmoins, pourquoi ne pas investir dans des actions fortes, singulières, disruptives peut-être, mais représentatives de votre entreprise, de votre savoir-faire et de votre histoire. C'est ainsi que vous rencontrerez des collaborateurs qui vous ressemblent et qui poursuivront l'aventure à vos côtés.

La rétention des talents, il s'agit là du deuxième enjeu pour les industries agroalimentaires. La fidélisation est souvent considérée comme « complexe » voire « impossible », surtout pour quand on évoque les jeunes générations qui, d'après les dires, n'auraient « plus la valeur travail ».

Il est vrai que l'incertitude du futur a bousculé nos certitudes du présent, a modifié notre rapport à la temporalité. Cependant la fidélisation existe encore et toujours mais ses contours ont évolué. En 2023 la fidélité à l'entreprise est avant tout sociale. Ce sont les valeurs, l'ambiance et les relations avec collègues et managers qui incitent les collaborateurs à rester. Bien sûr, la rémunération a également un impact sur la perspective de fidélisation, mais elle sera davantage considérée comme un facteur de démotivation si elle ne répond pas aux attentes, plutôt qu'un facteur de motivation pour attirer les candidats.

D'ailleurs certaines entreprises agroalimentaires l'ont bien compris et, outre des temps d'échanges personnalisés et la mobilisation des collaborateurs sur des sujets transversaux, leur parcours d'intégration inclut une rencontre avec d'autres industries du territoire. Ces entreprises font le choix d'anticiper d'éventuels départs pour la concurrence en proposant des visites au sein des industries environnantes dans leur parcours d'intégration. Pourquoi ? Pour faire prendre conscience des forces mais aussi des points d'amélioration de chacune d'entre elles et permettre à leurs nouveaux collaborateurs de faire un choix éclairé qui renforcera leur engagement. Cette pratique vise également à renforcer la fierté des collaborateurs en les rendant conscients de leurs avantages.

Qui dit collaborateurs fiers et engagés dit bonne ambiance à la clé. Un critère à ne pas négliger car il représente aujourd'hui le critère principal de fidélisation. Chacun souhaite apporter son regard, sa valeur, quelle que soit son expérience, quel que soit son profil. Cependant, de nombreuses industries agroalimentaires maintiennent une dynamique verticale impulsée par l'ancienneté qui complexifie la fidélisation des jeunes collaborateurs et/ou des contrats temporaires. En effet, lors des interviews dans de nombreuses filières des propos similaires émergent : un accueil pas toujours des plus agréables et la nécessité de faire ses preuves, d'obtenir la validation implicite de l'équipe avant d'espérer créer un lien social. Une dynamique qui précipite certains départs et qui peut impacter négativement l'ambiance au sein de l'équipe.

Dans les années à venir l'enjeu RH sera donc de trouver un nouveau point d'équilibre entre des attentes candidats et collaborateurs davantage autocentrées, et une dynamique collective portée par la considération d'un contexte global et la justice organisationnelle. Les travaux sur la valorisation de la singularité de son entreprise et de sa mission représentent donc des clés pour mobiliser l'ensemble des collaborateurs vers un objectif de performance, et cela certaines entreprises l'ont bien compris

Travailler en sécurité dans des conditions favorables à la santé physique, mentale et sociale est alors un enjeu majeur qui doit imprégner les futures politiques de qualité de vie et des conditions de travail pour prévenir l'usure professionnelle et répondre aux besoins de main-d'œuvre.



## Accompagner en proximité les IAA

Si la filière agroalimentaire peut être facilitatrice pour le développement d'une GPEC nationale commune, l'enjeu principal de ce projet est porté par les entreprises elles-mêmes. Une offre de formation adaptée, une marque nationale attirant les futurs stagiaires en formation et donc les collaborateurs de demain... n'auront pas d'effet si les IAA ne s'emparent pas du sujet au niveau local.

Ce sujet peut sembler abstrait et éloigné des préoccupations actuelles des entreprises qui sont plus urgentes dans leur quotidien. Cependant c'est une question à traiter dès à présent pour avoir des effets à moyen et long terme, la dynamique actuelle du marché du travail ne permettant pas de trouver immédiatement les compétences nécessaires. Il faut donc anticiper ce sujet.

## Sensibiliser les entreprises à la GPEC

Les équipes de direction (DG, managers...) ont tendance à confier les questions de GPEC aux équipes RH. Dans les TPE où ces fonctions n'existent pas, le sujet n'est même pas porté en interne. Cependant cet enjeu de GPEC doit concerner tous les niveaux de l'entreprise, notamment les encadrants, quel que soit leur service d'appartenance. Il faut donc donner les clefs aux équipes pour se l'approprier :

- **Sensibilisation** de toutes les équipes de direction (DG et managers) aux enjeux de la marque employeur. Des **modules de formations très opérationnelles** peuvent être proposés pour permettre aux participants de se saisir des questions de GPEC: *Quels sont les éléments d'une marque employeur pour une TPE ? Comment créer un marketing RH pour valoriser toutes les actions d'une entreprise ? Quelles sont les attentes des nouveaux collaborateurs ? Quels sont les leviers pour attirer et fidéliser les collaborateurs ?*
- Création de **kits de diagnostic sur la marque employeur (diagnostic interne** sur toutes les actions de développement - fidélisation des collaborateurs et **benchmark externe** sur le positionnement de l'entreprise sur son bassin et sa concurrence intersectorielle). Ces outils pourraient être des leviers pour **activer les prestations d'accompagnement de PCRH** proposées par OCAPAT à ses adhérents (Prestations de Conseil en Ressources Humaines) pour accompagner les questions de GPEC dans les IAA, notamment les petites structures.
- A terme, création de solutions de **sensibilisation de tous les collaborateurs** aux enjeux de la marque employeur. Comme sur le principe des formations de tuteurs ou des formations de formateurs, des **parcours pour d' "ambassadeurs internes de la GPEC"** pourraient voir le jour pour permettre une appropriation par le plus grand nombre, et le déploiement durable des actions de développement des compétences, de fidélisation et d'attractivité de l'entreprise.

## Réfléchir l'organisation du travail dans les IAA

Les attentes des collaborateurs ont beaucoup évolué ces dernières années notamment sur les besoins d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, la recherche de sens au travail, de carrières qui permettent une activité à des âges plus avancés... Face à ce constat, les IAA doivent se poser des questions sur leurs organisations et les conditions de travail proposées aux collaborateurs. Les 2\*8, 3\*8, 5\*8... peuvent sembler dépassés à l'heure des questionnements sur la semaine de 4 jours...

Les entreprises doivent se questionner sur l'organisation générale du travail pour fidéliser les collaborateurs en poste et attirer de nouveaux talents. Cette nouvelle approche permettrait notamment de solutionner les questions de coûts de l'énergie, d'approvisionnement en matières premières...

De la même manière, les IAA ont tout intérêt à s'impliquer dans le maillage de leur territoire pour répondre aux contraintes de mobilité des salariés. Les usines de production étant souvent en périphérie de grandes villes, la difficulté des transports en commun pour l'accès au lieu de travail s'ajoute à la complexité des horaires, des contraintes de garde d'enfants décalées, aux questions d'accessibilité des logements...



## Le mot de l'expert, Jérémy Jouglas



*Juriste de formation, Jeremy intervient au sein d'entreprises sur les thèmes de la santé sécurité au travail et des ressources humaines. Son parcours varié dans le juridique, l'audit et la formation lui permet de se positionner en tant qu'expert sur les implications organisationnelles, financières, techniques et humaines de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail.*

### Secteur agro-alimentaire et QVCT : gare à l'usure !

Avec une proportion plus forte d'accidents du travail par rapport à la moyenne nationale et des taux d'absentéisme également supérieurs, la qualité de vie et des conditions de travail dans l'industrie agroalimentaire peut interroger.

Travailler en sécurité dans des conditions favorables à la santé physique, mentale et sociale est alors un enjeu majeur qui doit imprégner les futures politiques de qualité de vie et des conditions de travail pour prévenir l'usure professionnelle et répondre aux besoins de main-d'œuvre.

- **Une qualité de vie et des conditions de travail questionnée**
  - Un travail en insécurité : une fréquence d'accidents et une gravité plus élevées

Alors que la sinistralité nationale s'établit pour l'année 2021 à 31 pour 1 000 salariés, dans l'agroalimentaire cet indice de fréquence est nettement supérieur avec un pic à 61 accidents pour 1 000 salariés dans la transformation et conservation de la viande de boucherie. Seules les activités en rapport avec le commerce et la préparation de jus de fruits et légumes sont en deçà.

En outre, si la fréquence des accidents du travail est supérieure à la moyenne nationale, leur gravité l'est également. En effet, alors qu'en 2021, la sinistralité nationale connaît un nombre de jours d'arrêt de travail pour 1 000 heures travaillées (taux de gravité) de 1,5, l'industrie agroalimentaire enregistre des taux supérieurs à 2 (2,5 pour la transformation de viande).

Par ailleurs, si les trois principales causes de la sinistralité sont identiques à la moyenne nationale c'est-à-dire les manutentions (entre 27% et 59%), les chutes de hauteur et de plein pied (autour de 30%), la proportion d'accident liés aux outils à mains y est plus forte (plus de 15% contre 9%).

Les principaux sièges des lésions de ces accidents du travail concernent en premier lieu les membres supérieurs, puis les membres inférieurs et le dos.

Les victimes sont pour moitié âgées de plus de 40 ans (entre 45% et 60%).

Dans ce secteur, les maladies professionnelles concernent presque exclusivement les troubles musculosquelettiques (TMS) à plus de 90% contre 86 % en moyenne nationale. Plus précisément, les affections périarticulaires connaissent des pics (entre 95 et 100%) et les affections du rachis lombaires représentant jusqu'à 5%.

- Un vécu au travail sous contraintes : un absentéisme plus important

L'absentéisme, indicateur généralement retenu pour témoigner de la performance sociale dans une organisation, est dans le secteur agro-alimentaire plus soutenu que sur la moyenne nationale. En effet, en 2021, il peut varier dans certains secteurs à 20%, il se situe en moyenne autour de 7,1%, se rapprochant ainsi de celui de la santé, alors que la moyenne nationale est autour de 5,5%, touchant plutôt des salariés âgés de plus de 40 ans et à forte ancienneté. Les explications liées à cet absentéisme sont multi-causales et dépendent aussi des organisations concernées.

Toutefois, il est possible de mettre en avant un travail subi, cadencé, peu reconnu, dans lequel la perception (et parfois les possibilités) de réaliser un travail de qualité est interrogée. De même, le management dans ces structures peut être centré sur les tâches et leur contrôle, sans réelle prise en considération de ce que pourrait apporter la performance sociale à la performance économique.

Enfin, de réelles causes organisationnelles peuvent exister soit par des organisations de travail en 2x8 soit des organisations de travail imprévues qui déstabilisent les équipes avec des enjeux importants de transferts de charge de travail.

### Les axes de progrès des futures politiques QVCT

- Les enjeux

Le tracé des lignes directrices des futures politiques d'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie s'inscrit dans deux axes :

- Travailler en sécurité

Cela signifie pour les entreprises de proposer aux salariés une organisation et des conditions de travail qui les mettent en sécurité. Ainsi, de façon générale, cela appelle le développement d'une culture sécurité forte avec une attention particulière portée à la prévention primaire. De façon plus ciblée, des actions pourront être menées autour de la prévention des troubles musculosquelettiques. En outre, des démarches autour de la prévention de l'usure professionnelle pourront également être initiées veillant à assurer la prévention de la pénibilité, l'optimisation des postes, l'acquisition de compétences nouvelles, des mobilités régulières ou encore des actions de nature à préserver la santé des collaborateurs. Enfin, la prévention de l'absentéisme pourra également faire l'objet d'axes de travail pour répondre à ce premier enjeu.

- Mieux vivre son travail

Mieux vivre son travail consiste à moins le subir et à développer, selon la définition de la qualité de vie au travail, un sentiment de bien-être individuel et collectif.

Pour cela, ce secteur pourra initier des démarches liées à la prévention des risques psychosociaux, notamment en intégrant dans la culture d'entreprise le lien entre performance économique et performance sociale, ou encore le lien entre santé physique et santé mentale. Plus ambitieuses, de réelles politiques de qualité de vie et des conditions de travail pourront être déployées et inscrites dans des accords collectifs. Ces politiques pourront définir le système de gouvernance, les modalités de travail et de décisions, les axes prioritaires de travail, des ressources dédiées et s'inscrire dans le temps. Toutefois, trop de confusion existe encore autour de ces notions, et bien souvent la qualité de vie au travail se réduit dans les actions de ces entreprises à des actions de convivialité (salles de jeu, pot d'accueil etc.) alors que l'enjeu véritable est bien de permettre aux collaborateurs de réaliser un travail de qualité, d'avoir des rapports humains eux aussi de qualité dans des conditions de travail favorisant la santé physique, mentale et sociale. Ces axes définis, les organisations pourront chercher à se les approprier en définissant des indications de résultats et de réalisation, à confronter les points de vue et analyses, et à créer leurs propres méthodes et outils.

- Les pistes d'actions et bonnes pratiques

Répondant à ces enjeux, il est possible d'énumérer les pistes d'actions et bonnes pratiques susceptibles d'y répondre, cette liste n'étant bien évidemment pas exhaustive.

- Développer les visites sécurité : en effet, composantes de la culture sécurité, ces visites permettent au management de montrer son attachement à celle-ci tout en impliquant les salariés dans l'identification des risques et des solutions à apporter.
- Diagnostiquer les TMS et adapter les postes de travail : cette cartographie des TMS et la compréhension de leurs causes devront permettre l'identification des mesures de prévention adaptées (organisationnelles, techniques et humaines) comme le déploiement d'éveil neuro-musculaire, une adaptation ergonomique des postes de travail, le renforcement de la mécanisation de certains postes, l'optimisation d'aides mécaniques, etc.

- Diagnostiquer l'absentéisme et apporter les solutions appropriées : le COPIL veillera à identifier et comprendre les zones et origines de l'absentéisme et à identifier les ressources adéquates afin de le prévenir. La démarche pourra prévoir des étapes de co-construction, d'évaluation et de formation.
- Maintenir le lien pendant l'arrêt de travail et préparer le ré-accueil : afin de prévenir la désinsertion professionnelle, l'entreprise pourra maintenir un lien notamment via un questionnaire santé pour évaluer au fil du temps l'évolution de l'état de son salarié absent afin de préparer son retour en adaptant son poste de travail et en sensibilisant le manager à l'étape de ré-accueil qu'il devra effectuer.
- Évaluer, analyser les risques psychosociaux : souvent déconnectée de l'évaluation des risques physiques, l'évaluation régulière des RPS assortie d'action de prévention est pour autant essentielle dans la compréhension de ces enjeux par le management, notamment dans le lien à opérer entre performance économique et performance sociale. Là encore, les mesures de prévention qui en découlent devront aborder les aspects organisationnels, techniques et humains.
- Développer les espaces de discussion (EDD) : bien que le taux d'encadrement dans ce secteur soit plus faible que dans d'autres, les EDD contribuent à la qualité de vie et des conditions de travail en ce qu'ils permettent d'évoquer collectivement les sujets de charges de travail, de qualité et de l'évaluation de celle-ci, des difficultés rencontrées et des points d'amélioration. Ils permettent aux salariés de retrouver du pouvoir d'agir et d'être moins dans un travail subi et contraint.
- Sensibiliser et former le management : l'animation de ces deux axes appelle une montée en compétences des managers autour des sujets de charge de travail, de reconnaissance, de santé sécurité, de bonnes pratiques à diffuser. Dès lors, des parcours de formation alliant théorie et pratique, retours d'expérience, voire coaching seront pertinents à utiliser.

Il ne s'agit là que de pistes de réflexions et de bonnes pratiques qu'il conviendra de mettre en cohérence en les intégrant dans une politique globale faisant sens pour tous.

## Développer les carrières dans la filière agroalimentaire

## Travailler des “trajectoires agro” pour les collaborateurs

Le secteur agroalimentaire manque de visibilité sur les opportunités de carrière proposées. Les candidats, les collaborateurs, les managers, les partenaires de l’emploi ne se rendent pas compte de toutes les opportunités de développement qui existent au sein de la filière.

Les contraintes de l’agroalimentaire, notamment réglementaires, ont permis aux entreprises de développer une très grande capacité à intégrer les collaborateurs dans des parcours très complets. Le travers de cette approche est le fait que les entreprises misent une **grande partie de leurs solutions GPEC sur ces 1ères semaines de vie d’un collaborateur dans l’agro**. Toutes les mesures de politiques RH sont organisées avec cette **visée court terme** : formations essentiellement techniques sur le métier, peu de réflexion sur la VAE, peu de différences de salaires entre un nouvel arrivant et une personne qui a développé de la polyvalence...

Pour développer la fidélisation des collaborateurs et clarifier des perspectives de carrières, pour attirer les nouvelles générations qui recherchent de la diversité, il est nécessaire de réfléchir à des parcours de développement au sein de la filière. Une réflexion globale doit s’engager pour associer les futures formations à la création de “trajectoires agro” permettant de travailler sur l’expérience collaborateur au sein d’une entreprise mais également au sein du secteur :

- **onboarding** pour réussir son intégration
- **crossboarding** pour accompagner le développement de ses compétences et éviter l’usure professionnelle
- **offboarding** pour identifier les raisons du départ et mettre en place des actions correctives, garder les compétences dans le secteur agroalimentaire (logique de fidélisation filière pour prévenir la concurrence intersectorielle). Par ailleurs, nombre de collaborateurs vont être amenés à quitter une entreprise puis y revenir et pourquoi pas repartir dans les nouvelles logiques de carrière

Ces “trajectoires agro” permettront donc de valoriser toutes les opportunités du secteur sur :

- la découverte d’un métier: visites de sites, rencontres avec des professionnels du métier ou du secteur, échanges moins formels qu’un entretien de recrutement, ...
- le développement de l’expertise sur ce métier
- le développement de la polyvalence et des passerelles entre les métiers: une meilleure visibilité des parcours de carrière possibles, une vision futuriste des métiers de demain en IAA, le développement des compétences de transfert de savoir : mentorat, tutorat, formation interne...et la valorisation de ces missions comme partie intégrante des postes occupés par ces collaborateurs
- la promotion: la valorisation des expériences et des expertises par des évolutions hiérarchiques mais aussi fonctionnelles, une évolution des périmètres de postes, des responsabilités et des missions alliant management et production

## Réfléchir sur la rémunération du secteur agroalimentaire

## Le mot de l'expert, Jean-Philippe DOMINGUEZ



*Economiste de formation, Jean-Philippe est Directeur associé chez C&B Alternative, cabinet de conseil en rémunération spécialisé sur les métiers de la production. Le cabinet accompagne les entreprises dans la mise en place de leurs politiques de rémunération grâce à des enquêtes de rémunération et des missions de conseil.*

### La rémunération dans les entreprises agroalimentaires

La période actuelle représente pour les directions des entreprises agroalimentaires une tempête parfaite :

- Pénuries de compétences aussi bien pour les postes qualifiés que pour les postes non qualifiés (ce qui est une nouveauté),
- Rythme soutenu de recrutements (plein-emploi pour les cadres),
- Retour de l'inflation qui impacte fortement les salaires.

Les entreprises doivent trouver le bon équilibre dans leur politique de rémunération afin de leur permettre de pouvoir continuer à recruter les compétences dont elles ont besoin et à fidéliser leurs salariés. Pour la première fois depuis bien longtemps, le rapport de force s'est inversé et il penche en faveur des salariés.

Chaque année, 450 sites de production participent à notre enquête de rémunération tous secteurs d'activité et toutes régions confondus. Parmi les entreprises agroalimentaires, nous pouvons compter sur la participation de TPE ainsi que de grands groupes internationaux. Il en va de même pour les activités qui représentent la diversité de l'agroalimentaire (viande, boisson, biscuits, légumes...).

En 2 ans, selon nos chiffres, les salaires de base ont progressé de 9% (sans même parler de la revalorisation du SMIC qui a pris 10% en 16 mois). Dans certaines régions, cette variation est équivalente à ce que nous avons observé au cours des 8 années précédentes. Il est aisé de comprendre le choc que représente pour les entreprises cette variation.

Quelques évolutions du salaire de base entre 2021 et 2022 :

Cariste	Chef équipe	Conducteur de machine/ligne	Magasinier	Opérateur	Technicien Informatique industrielle	Technicien de Maintenance
4,3%	5,4%	4,8%	4,4%	4,6%	6,2%	4,2%

Pour cette raison, les entreprises ont essayé d'utiliser tous les leviers à leur disposition pour ne pas impacter directement le salaire de base. Quelques exemples :

- Prime de partage de la valeur (PPV),
- Prime transport,
- Prise en charge à 100% du coût du régime de frais de santé (pendant 3 mois par exemple),
- Augmentation de la valeur faciale des tickets restaurant ou du montant des primes de panier.

Cependant, toutes ces mesures ne traduisent pas forcément la bonne santé financière des entreprises puisque certaines ont versé une PPV alors même qu'elles n'ont pas de valeur à partager...

La rémunération fait partie des points forts de l'industrie qui souffre encore d'un déficit d'image auprès de la population. L'industrie agroalimentaire devrait mettre en avant les niveaux de salaires pratiqués :

Cariste      Chef d'équipe      Conducteur de ligne      Electromécanicien

<b>Salaire de base</b>	23,0	29,6	23,7	27,6
<b>Salaire de base + Ensemble des primes*</b>	25,3	35,4	26,7	32,0

\* hors intéressement et participation

La rémunération reste un défi pour les directions des entreprises agroalimentaires car elle est souvent mal comprise par les salariés. Comment pourrait-il en être autrement alors qu'il n'est pas rare que leurs salariés soient concernés par 30 ou 40 rubriques de paie (notamment pour la production) ?

Dans le contexte actuel, les salariés vont chercher à privilégier le salaire de base en faisant référence au net perçu voire au taux horaire ! Il ne reste plus aux DRH qu'à faire preuve de pédagogie et de soigner la communication. Dans la discussion avec les candidats, il faut pouvoir passer l'obstacle du salaire de base et avoir l'opportunité de leur présenter les autres éléments composant la rémunération. Il est évident que les entreprises dont le salaire de base est décroché par rapport au marché sont en difficulté lorsqu'elles veulent attirer des candidats et des talents.

Il faut pouvoir expliquer aux candidats et aux salariés comment se décompose leur rémunération et les rubriques qui vont la constituer (sans même parler des avantages qui peuvent exister).

La production agroalimentaire implique, bien souvent, l'existence de contraintes qui sont plus ou moins bien acceptées. La période post-covid se caractérise par une moindre tolérance des contraintes liées au rythme de travail. Cependant, les salariés sont prêts à perdre ces contraintes mais pas la rémunération qui va avec. Ainsi, les entreprises ayant de fortes contraintes n'ont d'autres choix que d'avoir une rémunération supérieure à 10-15% à la médiane du marché. Cet écart vient compenser des contraintes qui sont plus fortes que celles de leurs confrères.

Les évolutions récentes du SMIC et des minima ont eu pour conséquence d'écraser encore plus les rémunérations à l'intérieur des entreprises agroalimentaires.

Le travail mené au cours des dernières années par les directions des ressources humaines afin de renforcer l'équité interne a été effacé par les récentes hausses obligatoires. Nous nous retrouvons dans des situations où il existe à peine 10% d'écart de rémunération entre les opérateurs et les conducteurs de ligne. De même, les rémunérations des chefs d'équipe ne se situent pas à la hauteur de leurs responsabilités.

Même si les plus jeunes générations parlent plus facilement de rémunération, celle-ci reste un sujet tabou. Les entreprises se doivent de communiquer sur le salaire lors de l'entretien ce qui n'est pas toujours le cas.

L'actif de l'entreprise, ce sont ses compétences et la politique de rémunération fait partie des leviers à sa disposition.

## Clarifier les rôles et la coordination des acteurs de la filière

La formation professionnelle dans les IAA est un des leviers stratégiques pour la pérennité des entreprises, et pour le développement des carrières de leurs collaborateurs. De nombreux acteurs souhaitent accompagner ce sujet et les interlocuteurs conseils sur ce domaine sont donc légions.

Cette multiplicité des parties prenantes au sein du paysage actuel est considérée comme “opaque” par les entreprises ce qui constitue un frein dans l’accompagnement et l’accès à une information pertinente. Il est essentiel de recentrer le rôle des acteurs pour éviter les doublons de mission.

Par ailleurs, la variété des aides et des acteurs à solliciter est également complexe. Les TPE notamment sont perdues dans cet imbroglio de solutions. Les outils d’informations, récapitulatifs, sites d’orientation... se multiplient, se complètent, se remplacent et sont également des éléments perturbateurs pour les IAA. Pour permettre davantage de simplification, de transparence et d’efficacité, un travail commun des acteurs est à mener pour faciliter l’accessibilité à l’information.

Toutes ces missions nécessitent une gouvernance commune sur les actions de l’emploi et de la formation dans l’agroalimentaire. L’enjeu d’une véritable stratégie concertée entre tous les acteurs, doit permettre la mise en œuvre de solutions afin de relever les défis auxquels font et feront face les IAA dans les années à venir. Un copilotage tripartite réunissant l’Etat, les Conseils Régionaux et les ARIA permettrait notamment de répondre aux besoins de proximité des territoires, de maillage de tous les partenaires (OPCO, organismes de formations, acteurs de l’emploi...) et de simplification de l’accès à l’information. L’implication des ARIA dans cette organisation, permettrait notamment d’avoir une consolidation nationale des besoins et d’inscrire la GPEC dans les axes stratégiques de la filière que porte le réseau des ARIA.

# Conclusion

L'emploi agroalimentaire connaît aujourd'hui une réelle tension qui va s'accroître dans les années à venir. En effet, les IAA ont besoin de plus en plus de compétences pour continuer à produire dans des environnements qui se veulent de plus en plus complexes. L'enjeu de l'attractivité du secteur du développement de l'employabilité et de la fidélisation des collaborateurs des IAA doit donc relever d'une stratégie portée par toute la filière agroalimentaire.

Il y a une double responsabilité dans la réussite de ce projet :

- la filière au niveau nationale qui doit être porteuse des évolutions sectorielles, des grands projets RH et de la mutualisation des bonnes pratiques régionales
- les entreprises sur leur bassin géographique qui doivent s'emparer de ces sujets pour éviter la pénurie de leurs compétences

Le cahier des charges de cette future stratégie GPEC devra intégrer les besoins opérationnels des entreprises qui ont besoin de solutions de RH et formation :

- adaptées aux **évolutions des métiers** (intégrant notamment une part importante sur les soft-skills),
- **courtes** pour s'adapter aux contraintes de disponibilités des équipes,
- **modulaires** pour faciliter les passerelles au sein de la filière,
- gérée **au plus près des territoires** pour répondre aux spécificités locales et apporter de la réactivité et de la souplesse dans l'offre de formation

Cette situation de tension sur les compétences se retrouve malheureusement au niveau national et n'est pas propre à l'agroalimentaire. Pour se démarquer dans cette concurrence intersectorielle, la filière a tout intérêt à revendiquer ses spécificités et ses "trajectoires agro".



# Bibliographie

## Etudes

- **Cariforef, Pays de La Loire** (janvier 2016) : *Attractivité, fidélisation et accélération technologique, des défis majeurs pour l'agroalimentaire.*
- **Association bretonne des entreprises agroalimentaires** : ABEA (décembre 2020) : *Etude qualitative de l'observatoire des iaa sur la formation.*
- **France stratégie** (juin 2020) : *Etude qualitative sur la mobilisation des compétences par les entreprises dans le cadre de leurs pratiques RH.*
- **Ministère de l'agriculture et de souveraineté alimentaire** (2022) : *Le panorama des industries agroalimentaires*
- **Kalliopé Conseil & ManageriA** (2021) : *Qu'est-ce qui rend les Femmes du secteur de l'Agroalimentaire heureuses...?*
- **Maison de l'emploi du Bocage Bressuirais** (2015) : *Enquête de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – territoriale : pour une vision partagée de la ressource humaine et de sa gestion sur le Bocage Bressuirais.*
- **RH rebond** (2021), *Accompagnement de l'opération de gpec territoriale.*

## Sites internet

- **Association pour l'Emploi des Cadres (APEC)**, "Prévisions de recrutement des cadres et jeunes diplômés".
  - <https://www.apec.fr/tous-nos-outils/ou-sont-les-opportunités-demploi-pour-les-cadres.html>
- **Institut National de la statistique et des études économiques (Insee)** : "Caractéristiques de l'industrie agroalimentaire par activité" :
  - <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015380#:~:text=Lecture%20%3A%20en%202020%2C%20les%20entreprises,secteurs%20de%20l'industrie%20agroalimentaire.>
- **Institut National de la statistique et des études économiques (Insee)** : Tableau de bord de l'économie française : "Répartition de la valeur ajoutée par branche en 2021" :  
[https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/details/10\\_ECC/11\\_ECO/11B\\_Figure2](https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/details/10_ECC/11_ECO/11B_Figure2)

# Annexes

## Annexe 1 – Recueil des données

### Emplois étudiés

- opérateur de production
- opérateur de conditionnement
- pilotage de ligne
- management de production
- maintenance
- logistique
- qualité et HSE
- ingénieurs et cadres techniques
- fonctions commerciales fonctions achats
- fonctions marketing
- fonctions administratives, finances
- direction générale

### Le recueil des données

#### Questionnaires

##### La construction et objectifs des questionnaires

Construction de 2 questionnaires

- un questionnaire destiné aux entreprises du secteur de l'industrie agroalimentaire
- un questionnaire destiné aux organismes de formation sur l'ensemble du territoire

Le questionnaire est la méthode principale de collecte de données. Le choix a été fait d'un questionnaire extrêmement complet comportant différentes natures de questions :

- questions à choix multiples, questions à réponses multiples, questions à réponse unique, option de réponses "autres" échelle d'évaluation, questions de type matrice, question de type liste déroulante, questions ouvertes, questions démographiques.

A travers cette variété de questions a été collecté d'une part des données quantitatives permettant sur une question précise de récolter des données de masse pour faire des statistiques et des tendances d'évolutions. D'autre part, les questions ouvertes et celles de type "baguette magique" avec lesquelles les données qualitatives ont été collectées permettent de récolter des réponses plus larges, personnalisées, proche de la réalité des entreprises et des organismes de formation.

La combinaison de ces questions assure d'avoir une vision la plus large possible, pour traiter l'ensemble des sujets fondamentaux pour les entreprises et les OF sur la GPEC

### Questionnaire entreprises :

- présentation et organisation de l'entreprise
- répartition des effectifs
- tendances d'évolutions métier et secteur
- focus recrutement
- focus formation

### Questionnaire organismes de formation :

- présentation et organisation de l'organisme de formation
- focus sur les formations délivrées, la nature des formations, leur organisation et la répartition de ces formations par nature
- le processus de création des formations : ingénierie de formation
- les difficultés des organismes de formation
- les perspectives d'évolutions, les projets à court moyen et long terme

Les données récoltées dans ces questionnaires ont permis de mettre en lumière les résultats de 203 entreprises réparties sur l'ensemble du territoire national.

### Difficultés rencontrées :

Bien que les TPE (Très Petites Entreprises) soient un maillon essentiel de l'économie française, elles représentent une part minoritaire des réponses. Leur représentativité est essentielle car ces structures sont majoritaires dans certaines régions notamment en Ile de France. En effet, la compréhension des enjeux, des besoins des TPE et de leurs spécificités est un objectif incontournable qui a été atteint par le biais des entretiens.

Les sondés n'ont pas nécessairement répondu à l'ensemble des questions un système de relance hebdomadaire ciblé a été mis en place afin d'encourager et d'accompagner les entreprises à répondre.

## Entretiens :

### Construction et objectifs des entretiens :

La seconde méthode de collecte de données a été la réalisation d'entretiens one-to-one d'une durée de 30 minutes à 1h00.

Cette étape est fondamentale afin d'aller au-delà des données collectées dans les deux types de questionnaires. En effet, le choix a été fait de construire un questionnaire qualitatif très riche, les propos des interlocuteurs doivent être précisés, développés et challengés par le biais des entretiens.

Les trames d'entretiens ont donc été élaborées à partir des résultats des questionnaires et le choix a été fait de réaliser des entretiens semi-directifs. L'objectif est double : venir éclairer les tendances observées dans les questionnaires et également aborder de manière très ouverte les sujets GPEC pour laisser à l'interlocuteur la liberté d'exposer ses idées en fonction de ses priorités.

### Thématiques Interviews organismes de formation :

- alternance
- formation interne
- visibilité
- reconversion
- territoire
- international
- numérique

### Thématiques Interviews entreprises :

- pratiques formation entreprise
- offre de formation
- formation interne
- recrutement
- intégration

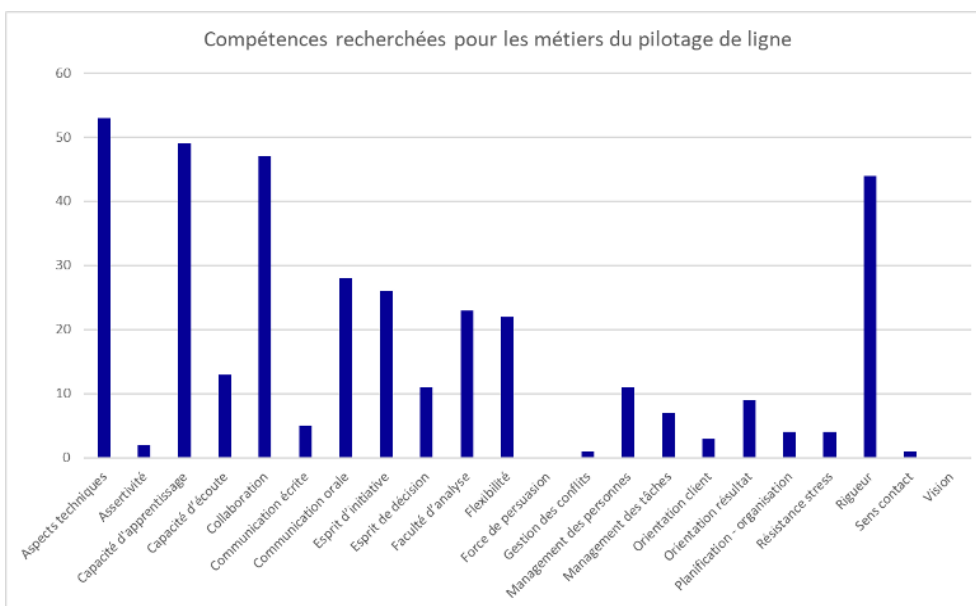
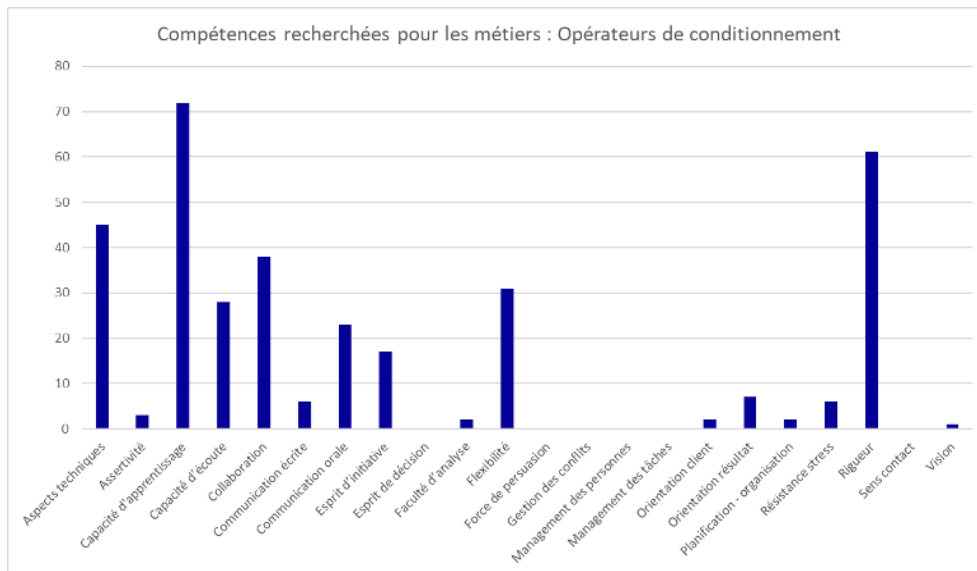
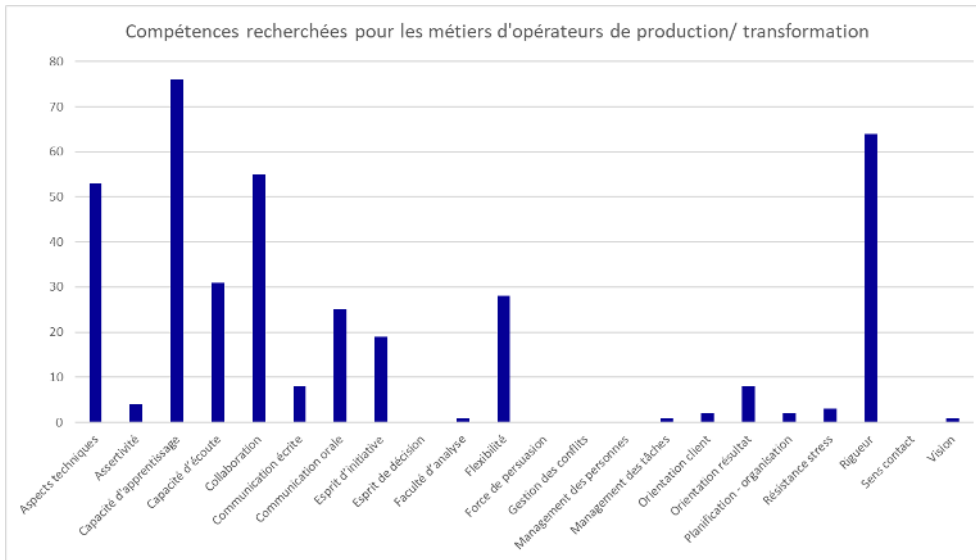
### Difficultés rencontrées :

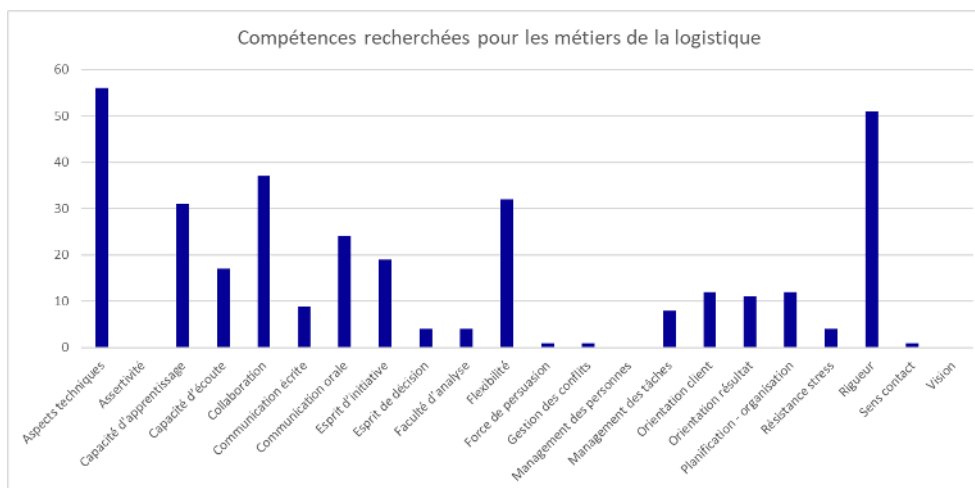
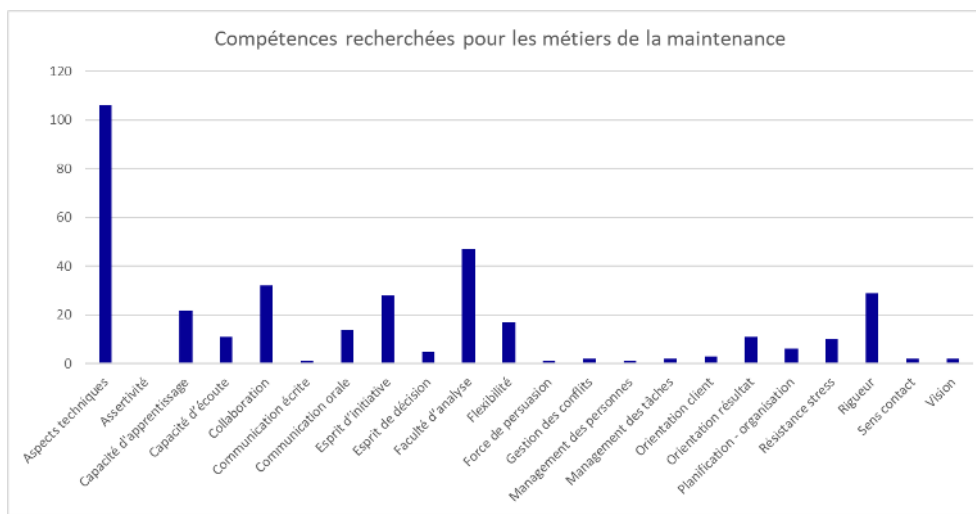
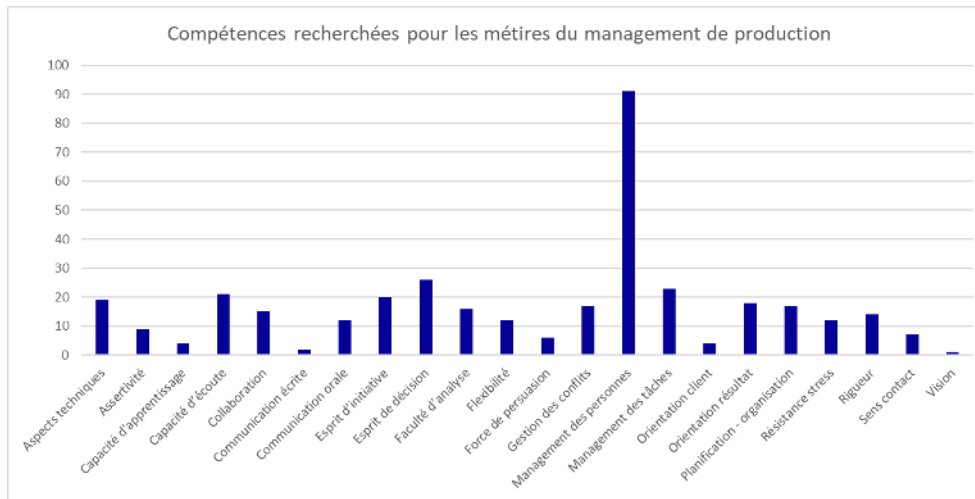
La principale difficulté dans la réalisation des entretiens a été la prise de rendez-vous avec les dirigeants ou RH des entreprises, étant pour la plupart en tensions et en sous-effectif, les interlocuteurs n'avaient que peu voir pas de temps à accorder pour ce type de démarche. D'autant que la période de fin d'années représente pour une grande partie des entreprises du secteur un pic de production avec une hausse considérable de la demande.

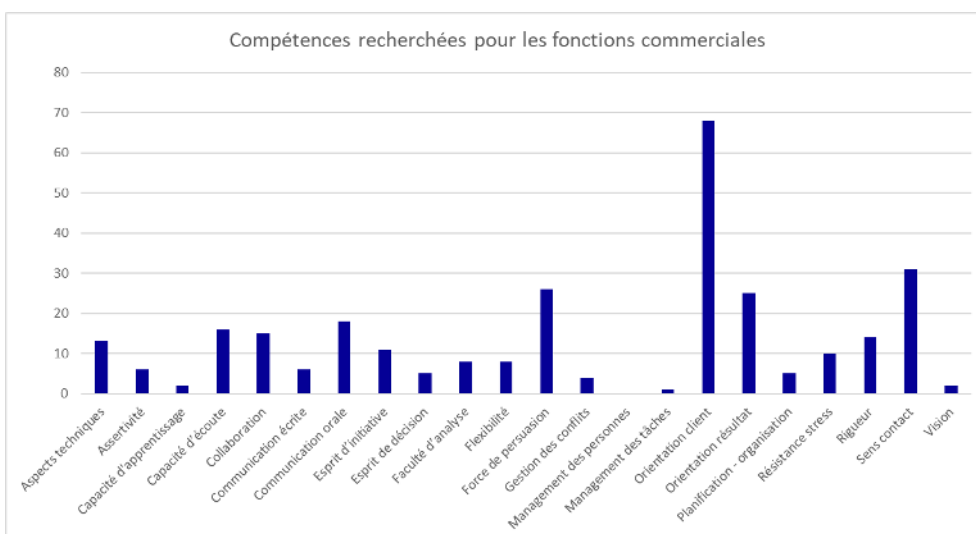
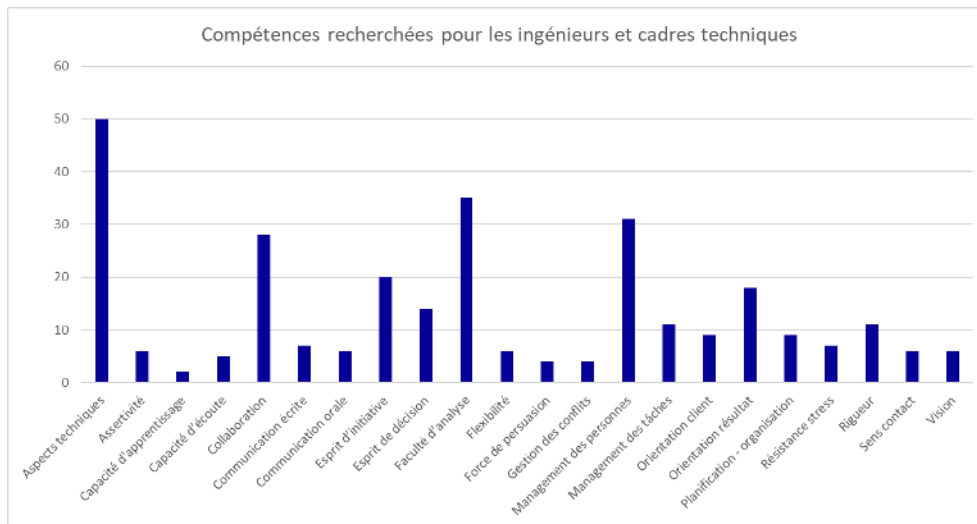
## Annexe 2 - pyramide des âges

	moins de 25 ans	26 à 45 ans	46 à 55 ans	56 ans et plus
<b>Auvergne Rhône - Alpes</b>	<b>6,8 %</b> dont 1% de moins de 18 ans	<b>52,20 %</b>	<b>26,71 %</b>	<b>14,28 %</b>
<b>Bourgogne - Franche Comté</b>	<b>10,93 %</b> dont 1% de moins de 18 ans	<b>48,17 %</b>	<b>28,17 %</b>	<b>12,73 %</b>
<b>Bretagne</b>	<b>8,70 %</b> dont 2% de moins de 18 ans	<b>46,17 %</b>	<b>23,25 %</b>	<b>21,88 %</b>
<b>Centre Val de Loire</b>	<b>9,47 %</b> dont 2% de moins de 18 ans	<b>46,72 %</b>	<b>23,57 %</b>	<b>14,24 %</b>
<b>IDF</b>	<b>10,97 %</b> dont 0% de moins de 18 ans	<b>45,47 %</b>	<b>23,39 %</b>	<b>14,16 %</b>
<b>Normandie</b>	<b>9,69 %</b> dont 2% de moins de 18 ans	<b>48,27 %</b>	<b>26,50 %</b>	<b>15,54 %</b>
<b>Nouvelle - Aquitaine</b>	<b>11,8 %</b> dont 2% de moins de 18 ans	<b>45,49 %</b>	<b>29,55 %</b>	<b>13,88 %</b>
<b>Sud - Paca</b>	<b>14,79 %</b> dont 10% de moins de 18 ans	<b>42,35 %</b>	<b>29,93 %</b>	<b>13,93 %</b>

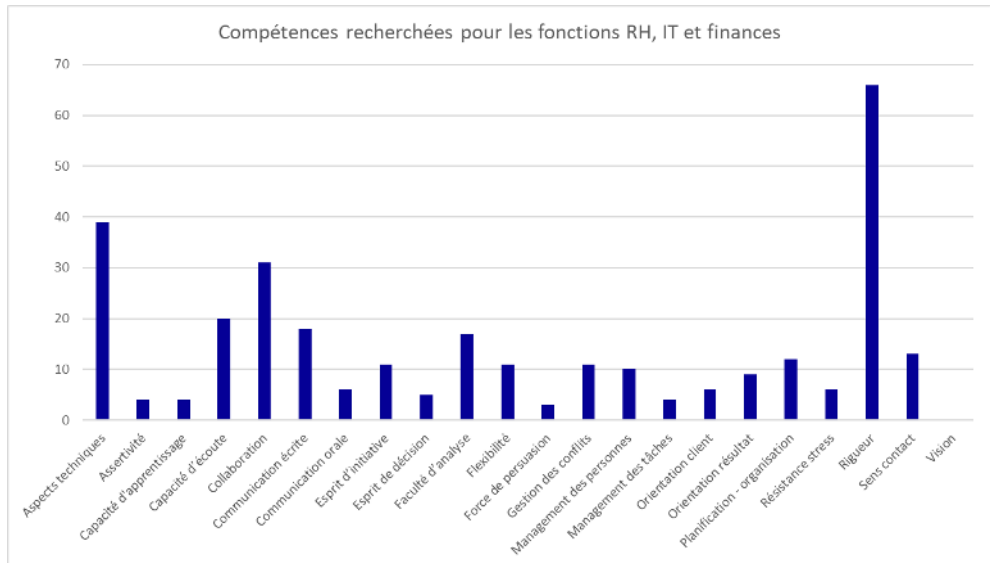
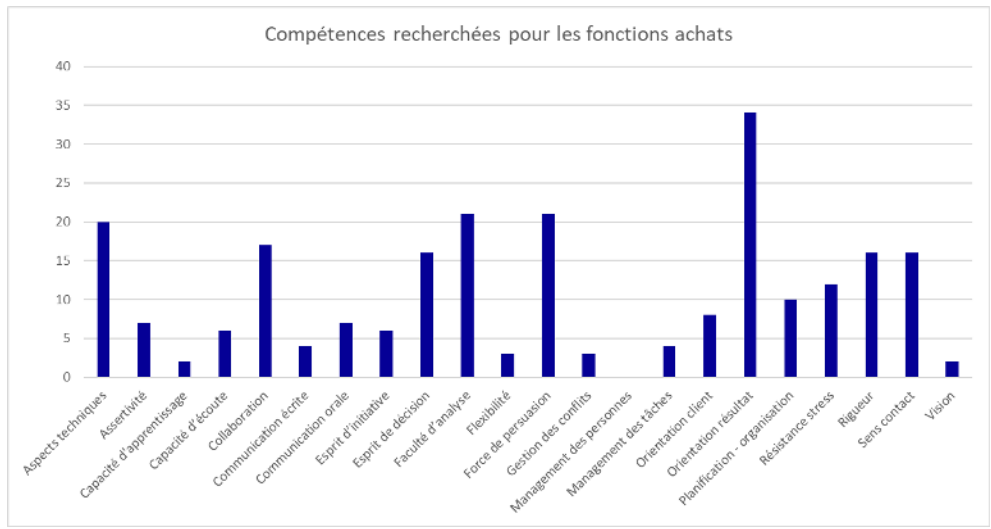
# Annexe 3 - les compétences recherchées par métier

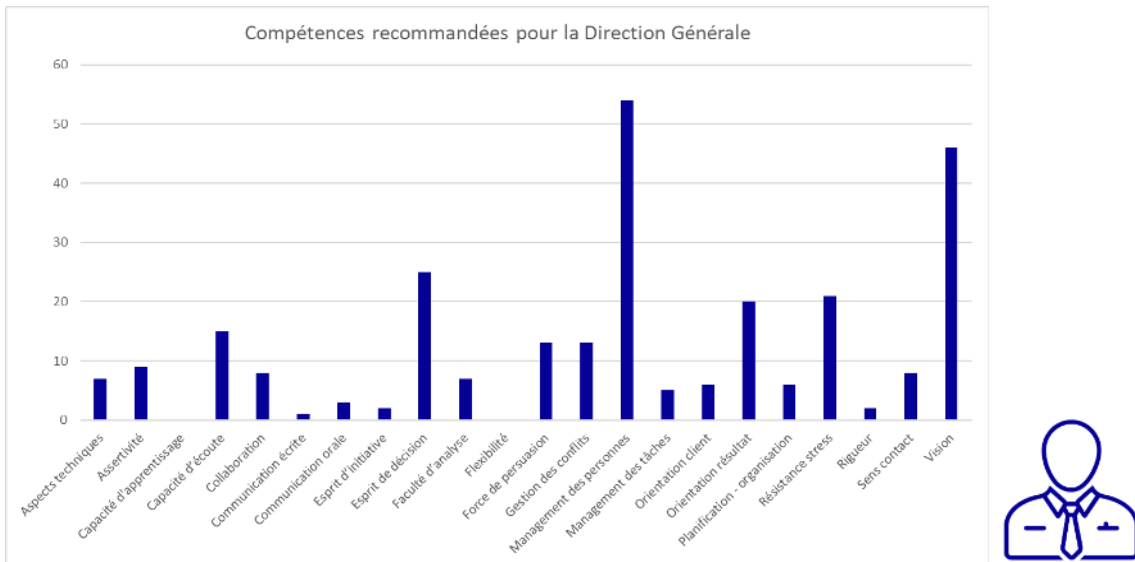




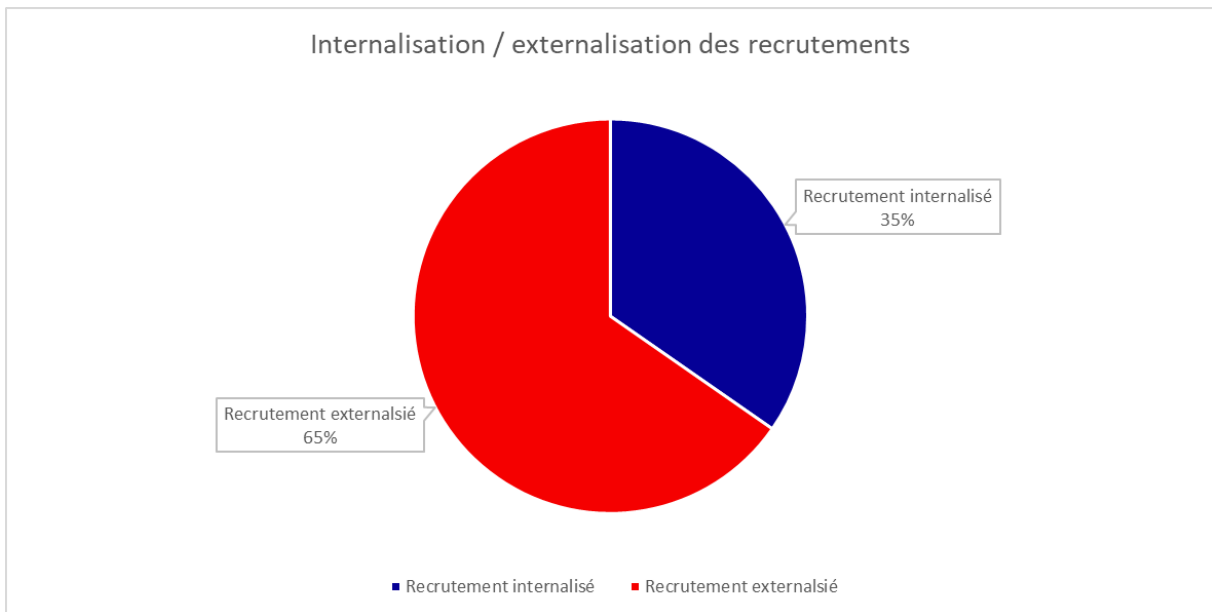








## Annexe 4 - Internalisation / externalisation des recrutements



## Annexe 5 - types d'actions de formation privilégiées par région

	formations d'intégration	tutorat ou mentoring	individuelle inter-entreprise	collective inter-entreprise	collective intra-entreprise	VAE	POE PMSMP	coaching	autre
	23%	16%	18%	2%	24%	1%	4%	12%	1%
Auvergne - Rhône - Alpes	24,10%	13,25%	13,25%	13,25%	20,48%	0%	6,02%	7,23%	2,41%
Bourgogne - Franche Comté	20,31%	9,38%	18,75%	15,63%	21,88%	1,56% dont 100% VAE collective	1,56%	9,38%	1,56%
Bretagne	17,39%	18,84%	14,49%	13,04%	23,19%	0%	1,45%	11,59%	0%
Centre Val de Loire	18,92%	16,22%	21,62%	8,11%	24,32%	0%	0%	10,81%	0%
IDF	28,13%	15,63%	18,75%	14,16%	45,47%	0%	0%	9,38%	0%
Normandie	16%	14%	20%	12%	20%	2% dont 0% VAE collective	6%	10%	0%
Nouvelle - Aquitaine	18,18%	13,64%	15,91%	22,73%	15,91%	0%	2,27%	11,36%	0%
Sud - Paca	18,46%	12,31%	12,31%	18,46%	21,54%	0%	4,62%	10,77%	1,54%

## Annexe 6 - détail des freins à la formation par région

	disponibilité des collaborateurs	intérêt et motivation des collaborateurs	adéquation entre besoins et programme	calendrier, périodicité des formations	localisation des centres	coût de la formation	financement des formations	disponibilité des managers, tuteurs	autre
	14,3%	11,5%	10,7%	11,2%	10,6%	13,6%	12,8%	11,5%	3,8%
<b>Auvergne - Rhône - Alpes</b>	15,58%	12,34%	11,04%	10,39%	9,09%	13,64%	12,34%	11,69%	3,90%
<b>Bourgogne - Franche Comté</b>	13%	13%	10%	10%	11%	14%	13%	12%	4%
<b>Bretagne</b>	16,67%	8,33%	9,38%	9,38%	10,42%	14,58%	15,63%	11,46%	4,17%
<b>Centre Val de Loire</b>	17,54%	10,53%	10,53%	10,53%	8,77%	15,79%	10,53%	12,28%	3,51%
<b>IDF</b>	11,22%	12,24%	12,24%	12,24%	11,22%	12,24%	12,24%	11,22%	5,10%
<b>Normandie</b>	14,44%	12,22%	11,11%	13,33%	12,22%	12,22%	11,11%	12,22%	1,11%
<b>Nouvelle - Aquitaine</b>	12,24%	10,20%	12,24%	13,27%	11,22%	14,29%	14,29%	9,18%	3,06%
<b>Sud - Paca</b>	13,89%	11,11%	9,72%	11,11%	11,11%	13,89%	13,19%	11,11%	4,86%

## Annexe 7 - détail des sollicitations de financements de formation par région

	<b>budget interne</b>	<b>CPF collaborateur</b>	<b>fonds OPCO</b>	<b>aides Pôle Emploi</b>	<b>aides Région</b>	<b>formation via le travail temporaire</b>	<b>transco</b>	<b>autre</b>
	<b>26%</b>	<b>10%</b>	<b>22%</b>	<b>10%</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>
<b>Auvergne - Rhône - Alpes</b>	<b>26,97%</b>	<b>22,47%</b>	<b>21,35%</b>	<b>12,36%</b>	<b>4,49%</b>	<b>7,87%</b>	<b>1,12%</b>	<b>3,37%</b>
<b>Bourgogne - Franche Comté</b>	<b>29,85%</b>	<b>17,91%</b>	<b>23,88%</b>	<b>8,96%</b>	<b>5,97%</b>	<b>11,94%</b>	<b>1,49%</b>	<b>0%</b>
<b>Bretagne</b>	<b>23,61%</b>	<b>22,22%</b>	<b>15,28%</b>	<b>9,72%</b>	<b>5,56%</b>	<b>15,28%</b>	<b>4,17%</b>	<b>4,17%</b>
<b>Centre Val de Loire</b>	<b>27,03%</b>	<b>24,32%</b>	<b>21,62%</b>	<b>8,11%</b>	<b>5,41%</b>	<b>10,81%</b>	<b>0%</b>	<b>2,70%</b>
<b>IDF</b>	<b>27,50%</b>	<b>12,50%</b>	<b>25%</b>	<b>10%</b>	<b>7,5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>
<b>Normandie</b>	<b>23,73%</b>	<b>15,25%</b>	<b>20,34%</b>	<b>11,86%</b>	<b>6,78%</b>	<b>13,56%</b>	<b>3,39%</b>	<b>5,08%</b>
<b>Nouvelle - Aquitaine</b>	<b>11,24%</b>	<b>12,92%</b>	<b>17,98%</b>	<b>17,42%</b>	<b>16,29%</b>	<b>10,11%</b>	<b>6,74%</b>	<b>7,30%</b>
<b>Sud - Paca</b>	<b>23,86%</b>	<b>15,91%</b>	<b>22,73%</b>	<b>7,95%</b>	<b>10,23%</b>	<b>10,23%</b>	<b>4,55%</b>	<b>4,55%</b>

## Annexe 8 – interlocuteurs conseil sur la formation selon région

	équipes internes	organismes de formation initiale	organismes de formation continue	conseiller OPCO	CARIF OREF régional	Pôle Emploi, APEC, Maison de l'Emploi ...	dispositifs de travail temporaire	branches, réseaux pro	CEP	Etat Conseil régional	cabinet de conseil	autre
	18%	12%	14%	17%	2%	8%	8%	11%	2%	2%	4%	2%
Auvergne - Rhône - Alpes	19,47 %	16,81 %	15,04 %	18,58 %	1,77 %	8,85 %	9,73 %	7,08 %	0,88 %	0 %	0,88 %	0,88 %
Bourgogne - Franche Comté	11,01 %	10,76 %	10,12 %	10,37 %	7,68 %	8,58 %	8,07 %	9,48 %	7,68 %	6,40 %	9,86 %	0 %
Bretagne	16,33 %	12,24 %	16,33 %	16,33 %	3,06 %	5,10 %	8,16 %	7,14 %	5,10 %	3,06 %	4,08 %	3,06 %
Centre Val de Loire	11,98 %	10,59 %	10,10 %	10,62 %	2,69 %	8,89 %	10,78 %	9,43 %	9,43 %	8,08 %	7,41 %	0 %
IDF	16,18 %	8,82 %	13,24 %	17,65 %	2,94 %	10,29 %	2,94 %	13,24 %	2,94 %	2,94 %	4,41 %	4,41 %
Normandie	17,33 %	13,33 %	13,33 %	16 %	1,33 %	9,33 %	9,33 %	9,33 %	4 %	1,33 %	4 %	1,33 %
Nouvelle - Aquitaine	20,83 %	11,11 %	13,89 %	15,28 %	1,39 %	9,72 %	5,56 %	15,28 %	1,39 %	1,39 %	2,78 %	1,39 %
Sud - Paca	12,78 %	10,63 %	11,52 %	11,96 %	9,49 %	7,89 %	9,11 %	12,69 %	4,05 %	3,80 %	6,07 %	0 %



# GOVERNEMENT

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



## **Contacts**

### **ARIA SUD**

**Jean-Michel SALON**

**Tél : +33 (0)490 315 519**

**E-mail : [jcontact@ariasud.com](mailto:jcontact@ariasud.com)**