

---

# Etude 360° sur l'attractivité de la filière agroalimentaire bretonne

---

Etude menée par l'Association Bretonne  
des Entreprises Agroalimentaires (ABEA)



Le réseau de  
l'agroalimentaire breton

Juillet 2023

Avec le soutien de





# SOMMAIRE

PREAMBULE.....	4
1. Contexte et chiffres clés des IAA bretonnes et de son territoire .....	5
2. Cadrage méthodologique .....	13
PARTIE 1 : L'ANALYSE PAR LES 6 LEVIERS D'ATTRACTIVITE .....	20
1. Informations territoriales .....	20
2. Logement.....	26
3. Mobilité .....	32
4. Politiques d'emploi et de ressources humaines.....	36
5. Compétences et Formations.....	52
6. Attentes sociétales .....	60
PARTIE 2 : ANALYSE DES RESULTATS & PRECONISATIONS.....	71
1. Les indicateurs à communiquer selon les cibles .....	71
2. Une analyse croisée des indicateurs d'attractivité .....	75
3. Les axes de travail & préconisations.....	78
CONCLUSION .....	82
BIBLIOGRAPHIE.....	108
TABLE DES FIGURES.....	110

# PREAMBULE

Dans le cadre d'une convention avec la Région Bretagne et la Préfecture de la Région Bretagne, l'Association Bretonne des Entreprises Agroalimentaires (ABEA) a mené une étude 360° sur l'attractivité de la filière agroalimentaire sur le territoire breton.

La mise en place de cette étude partait d'un constat partagé : le secteur agroalimentaire, 1<sup>er</sup> secteur industriel de la Région, occupe une place prépondérante dans l'économie de notre territoire mais il fait face à des difficultés pour recruter et attirer de nouveaux profils.

Ce constat a donc permis de soulever la problématique à laquelle nous allons répondre dans le cas de cette étude : ***sur quels indicateurs et leviers les IAA et les prescripteurs de l'emploi peuvent-ils s'appuyer pour :***

***- informer sur le secteur alimentaire breton***

***- favoriser son attractivité et faire tomber les idées reçues ?***

Cette étude vise donc deux objectifs principaux :

- Identifier des leviers d'attractivité transversaux sur lesquels communiquer auprès de multiples cibles : entreprises agroalimentaires, prescripteurs de l'emploi, demandeurs d'emploi, jeunes, grand public.
- Identifier des axes d'amélioration sur lesquels les industries agroalimentaires et plus largement l'ensemble des acteurs de la filière, peuvent travailler pour favoriser davantage l'attractivité des métiers du secteur. Ainsi, des moyens d'action et des pistes de travail seront proposés à la fin de cette étude.

Ces deux objectifs permettront d'une part de mieux informer et communiquer sur les atouts que propose le secteur de l'agroalimentaire et d'autre part de faire tomber les idées reçues qui peuvent concerner la filière comme les préjugés sur la rémunération, les conditions de travail, l'engagement environnemental des entreprises, etc.

## 1. Contexte et chiffres clés des IAA bretonnes et de son territoire

### 1.1. Un secteur avec des activités multiples réparties sur l'ensemble du territoire

Le secteur agroalimentaire breton est le premier secteur industriel régional et occupe une place prépondérante à l'échelle nationale. L'agroalimentaire breton compte plus de 1.800 établissements<sup>1</sup> sur son territoire, dont près de 1.300 qui sont des entreprises de moins de 10 salariés. La filière agroalimentaire est très présente en Bretagne de par son activité dépendante de l'agriculture. Avec plus de 25.000 exploitations agricoles en Bretagne, l'agriculture et l'agroalimentaire travaillent main dans la main pour former cette filière agricole et agroalimentaire capable de nourrir 1 français sur 3. A noter également que 80% des produits sont consommés en France.

Avec un chiffre d'affaires de plus de **21 milliards d'euros en 2019**<sup>2</sup> dont près de 4 milliards pour l'export, la filière agroalimentaire bretonne participe à la souveraineté alimentaire française, avec une production alimentaire diversifiée. Nous retrouvons en effet en Bretagne des entreprises spécialisées dans plusieurs secteurs d'activité :

- Lait et produits laitiers
- Viande et produits carnés
- Produits de charcuteries transformées ou en conserves
- Œufs et ovoproduits
- Légumes (frais et transformés)
- Produits céréaliers (panification, pâtisserie, farine, ...)
- Produits sucrés (confitures, confiseries)
- Corps gras (huiles, beurre, ...)
- Plats cuisinés et produits traiteurs
- Boissons
- Produits alimentaires intermédiaires
- Produits de la mer transformés et en conserves
- Alimentation animale

Comme nous pouvons le constater sur la carte ci-dessous, publiée par Bretagne Développement Innovation (BDI), les entreprises agroalimentaires sont équitablement réparties sur les 4 territoires bretons. C'est pourquoi, nous pouvons avancer que chaque breton habite à moins de 30km d'une entreprise du secteur.

---

<sup>1</sup> Chiffres clés Bretagne – CCI Bretagne – Edition 2023

<sup>2</sup> ABC Agriculture et agroalimentaire de Bretagne en Clair - Les chiffres 2022 – Chambres d'Agriculture Bretagne



*Illustration 1 : Les cartes de la Bretagne agroalimentaire 2022/2024 - Source : Bretagne Développement Innovation*

BDI met également à disposition une cartographie pour chaque secteur d'activité à découvrir sur leur [site internet](#).

### *1.2. Les IAA : des entreprises de main-d'œuvre*

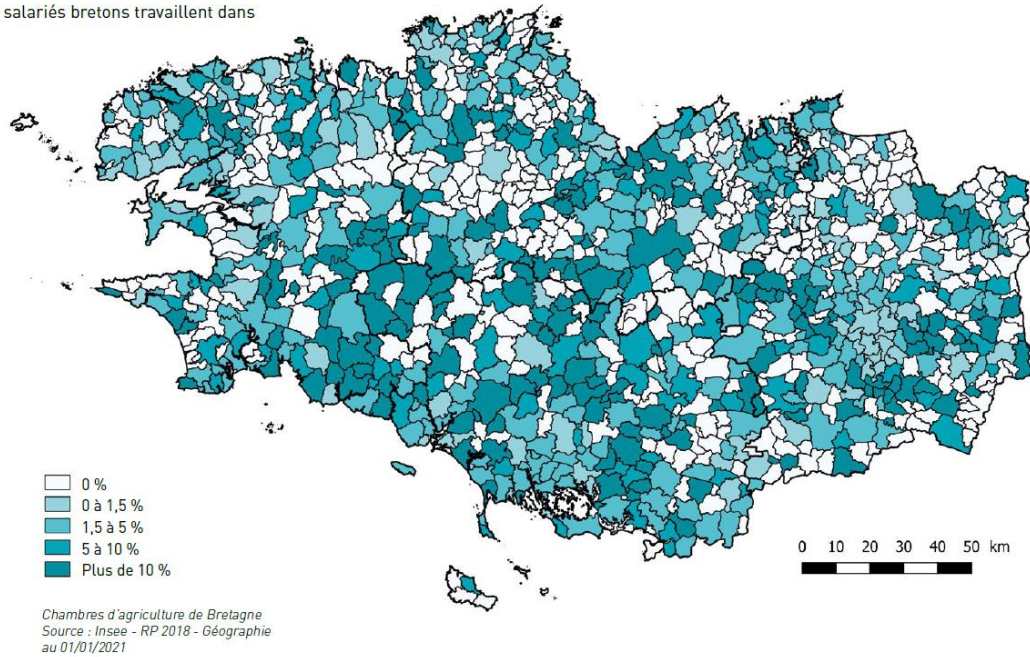
Avec près de 70.000 salariés, le secteur représente 1/3 des emplois industriels de la région<sup>3</sup>. Par ailleurs, 12% des emplois nationaux de l'agroalimentaire sont concentrés en Bretagne<sup>4</sup>.

En superposition à la carte des entreprises agroalimentaires du territoire, nous pouvons ajouter celle concernant la part des salariés des entreprises agroalimentaires bretonnes parmi l'ensemble des salariés de la région. 5,8%, c'est donc le nombre de salariés bretons travaillant au sein d'une entreprise alimentaire. Une corrélation s'observe entre l'implantation des entreprises sur le territoire breton (cf. *Illustration 1*) et la part des salariés bretons travaillant dans l'agroalimentaire en Bretagne (cf. *Illustration 2*).

<sup>3</sup> DARES, bases SISMMO issues de la DSN (traitements : Direccte Bretagne /SESE, GREF Bretagne) ; Observatoire du secteur alimentaire

<sup>4</sup> La Bretagne en chiffres – Pôle Emploi – Juillet 2023

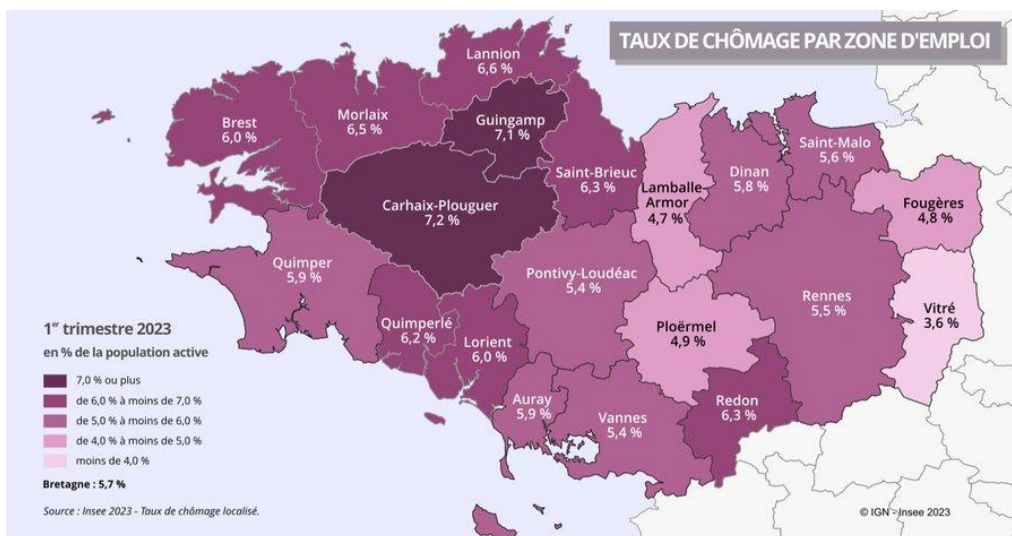
- 5,8 % des salariés bretons travaillent dans les IAA.



**Illustration 2 :** Part des salariés des industries agroalimentaires parmi l'ensemble des salariés – Source : ABC Les chiffres de l'Agriculture et l'Agroalimentaire – Chambre d'Agriculture de Bretagne – Edition 2022

### 1.3. La Bretagne, la région avec le deuxième taux de chômage le plus bas de France

Ces difficultés de recrutement peuvent être mises en parallèle avec le taux de chômage du territoire, qui est le deuxième plus faible au national, après les Pays-de-la-Loire. Selon l'Insee, au 1<sup>er</sup> trimestre 2023, en Bretagne, le taux de chômage diminue encore d'un point pour atteindre 5,7% (vs 7,1% au national). Dès lors, il est plus compliqué pour les entreprises de recruter des demandeurs d'emploi notamment dans des zones proches du plein emploi.



**Illustration 3 :** Taux de chômage par zone d'emploi, 1<sup>er</sup> trimestre 2023 – Source : Insee



Comme nous pouvons le voir sur la carte ci-dessus, les différentes zones d'emploi ne sont pas touchées de la même manière par le chômage. Nous constatons des disparités régionales importantes avec par exemple des zones d'emploi en dessous des 5%, comme Vitré (3,6%), Fougères (4,8%), Ploërmel (4,9%) ou encore Lamballe (4,7%), tandis que d'autres dépassent les 7% comme Guingamp (7,1%) et Carhaix-Plouguer (7,2%).

Avec le deuxième taux de chômage le plus bas de France en Bretagne, le secteur agroalimentaire n'est pas le seul à avoir des difficultés à recruter. La restauration, l'hôtellerie, ou encore la métallurgie sont également concernées. Ces différents secteurs sont très souvent mis en concurrence sur plusieurs postes. En effet, les techniciens de maintenance, conducteurs de machine ou encore opérateurs de production sont aussi bien recherchés en agroalimentaire que dans d'autres secteurs.

#### *1.4. Des entreprises avec des enjeux de recrutement et d'attractivité importants*

L'un des enjeux forts des entreprises agroalimentaires réside dans une recherche accrue de collaborateurs. Alors que les carnets de commandes continuent de se remplir, ce sont la plupart du temps par manque de main d'œuvre que les lignes de production s'arrêtent. Les enjeux de recrutement sont donc pleinement pris au sérieux par les équipes, ils sont même le premier facteur limitant.

Comme expliqué précédemment, le faible taux de chômage complexifie davantage le recrutement des IAA. A cela, s'ajoute également la multitude de métiers qui composent l'industrie agroalimentaire. Si historiquement, les difficultés de recrutement touchaient davantage les métiers en production, les métiers de « fonction supports », moins connus dans le secteur sont eux aussi concernés depuis quelques années. Ainsi, qu'il s'agit de métiers avec ou sans diplôme, qualification ou expérience, les difficultés de recrutement sont réelles sur le terrain. Malgré le fait que les entreprises forment en interne, il reste compliqué de recruter de nouveaux collaborateurs.

Au-delà des métiers, ce sont également de nouveaux secteurs qui sont touchés. Si auparavant le secteur de la viande était davantage concerné par ces problématiques, aujourd'hui tous les secteurs le sont, même ceux pouvant paraître comme plus séduisants en termes d'atmosphère de travail comme la biscuiterie / confiserie par exemple.

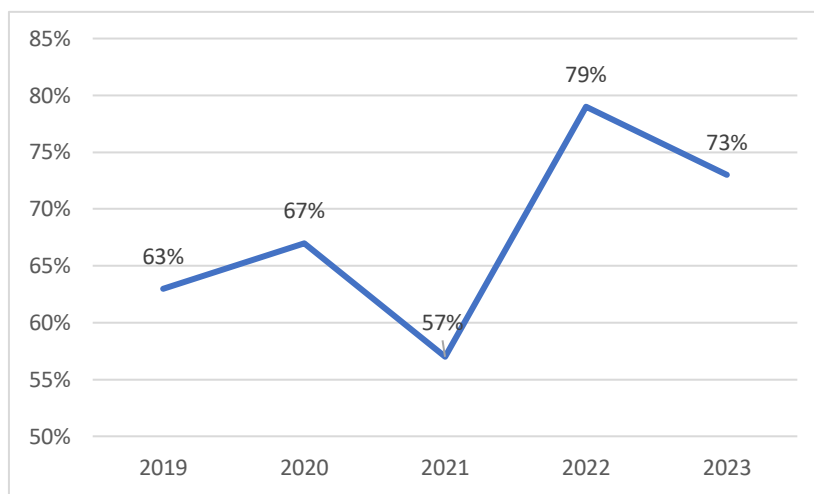
Dans sa dernière enquête « [Besoin de main d'œuvre 2023](#) », Pôle Emploi estime à 10.200 le nombre de projets de recrutement en agroalimentaire sur le territoire breton. Parmi les projets de recrutement prévus, nous pouvons citer : Kermené (250), Agromousquetaires (150), Daunat (80), Cooperl (150), Entremont (20), Stalaven (50), LocMaria (30), ABERA (45), Altho (40), Vandemoortele (75) ou encore Cité Marine (30)<sup>5</sup>. Ces projets, parfois conséquents, témoignent de la bonne santé du secteur agroalimentaire et de ses ambitions de croissance sur le territoire et plus largement au national.

---

<sup>5</sup> Tendances Emploi Bretagne – CCI Bretagne – 1<sup>er</sup> Trimestre 2023



Si les entreprises sont prêtes à recruter, l'embauche n'est pas aussi simple. En effet, 73% des recrutements sont jugés difficiles selon l'enquête « Besoin de Main d'œuvre »<sup>6</sup> de Pôle Emploi de 2023.



*Graphique 1 : Taux de recrutement jugés difficiles par les IAA bretonnes entre 2019 et 2023*

Après une baisse conséquente entre 2020 et 2021, due à l'apparition du Covid, les difficultés de recrutement ont augmenté significativement (+22 points) entre 2021 et 2022. Cette complexité dans le recrutement s'explique notamment par les nouvelles attentes des salariés, beaucoup plus attachés aux valeurs de l'entreprise et au bouleversement qu'a connu le monde du travail suite à la pandémie.

Parmi les 5 métiers les plus recherchés par les recruteurs en Bretagne sur les 12 derniers mois, 3 sont directement liés à la filière alimentaire<sup>7</sup> :

- Conduite d'équipements de production alimentaire (18.310 offres VS 4.650 demandeurs)
- Installation et maintenance d'équipements industriels et d'exploitation (17.700 offres VS 880 demandeurs)
- Magasinage et préparation de commandes (17.440 offres VS 5.820 demandeurs)

Tous les métiers ne sont pas concernés de la même façon par ce manque de candidatures. Les fonctions support des IAA sont plutôt « sécurisées » par rapport aux métiers liés à la maintenance ou à la production qui sont davantage assimilés à des métiers en tension. C'est pourquoi, 80% des recrutements pour des postes d'ouvriers non qualifiés dans l'industrie agroalimentaire sont jugés difficiles par les entreprises.

Pour tenter d'attirer plus de candidats, certaines entreprises innovent avec des recrutements atypiques. C'est le cas notamment d'Entremont qui a recours à un job truck, via un partenariat avec Samsic, pour tenter de recruter une vingtaine de personnes. Autre action qui se démarque, celle d'Agromousquetaires qui a organisé en mars 2023 un job dating au cinéma à

<sup>6</sup> Enquête Besoin de Main d'œuvre – Pole Emploi – Edition 2023

<sup>7</sup> Data Emploi

l'occasion de l'avant-première du film « Les trois mousquetaires ». Ces actions détournent les conditions classiques des entretiens pour créer une ambiance décalée, en dehors des locaux de l'entreprise. Cela permet de diminuer l'aspect protocolaire du recrutement et de se pencher davantage sur le savoir-être des candidats.

### 1.5. *Des nouvelles attentes pour une génération en quête de sens*

Depuis 2017, on constate un changement de paradigme dans le lien entre candidats et recruteurs : le candidat a davantage la possibilité (et le souhait) de choisir l'entreprise dans laquelle il va travailler. Cela s'accompagne par une évolution des attentes des collaborateurs. La recherche de sens, la relation au travail et les valeurs partagées avec l'entreprise sont de plus en plus prépondérantes. La génération Z qui commence à rejoindre le monde du travail avec des profils de 20-25 ans, affiche un comportement et des attentes parfois déroutants pour les entreprises :

- Approche du travail en « mode projet » et sens des missions proposées
- Proximité entre les sphères professionnelles et personnelles et recherche d'adéquation avec les modes de travail, valeurs et/ou engagements de l'entreprise
- Désir d'un management plus horizontal et volonté de pouvoir porter sa voix, incarner des valeurs à travers des discours et des actions
- Projection d'une carrière constituée d'une suite de missions, pas forcément linéaire.
- La réalisation de sa carrière professionnelle passe par la réalisation de soi. Les attentes professionnelles et donc salariales sont projetées sur la capacité à mener à bien la mission plutôt que sur le positionnement de sa carrière (junior vs. Senior par exemple).

Ces attentes et comportements sont souvent poreux entre les générations : les générations X et Y peuvent aussi les partager en partie.

### 1.6. *La filière agroalimentaire et ses idées reçues*

Malgré les évolutions structurelles qu'a connu le secteur ces dernières décennies, son image reste parfois celle des années passées. Pourtant, les entreprises ont, ces dernières années, réalisé des investissements à la fois financiers et organisationnels, que ce soit dans du matériel ou dans des nouveaux modèles de fonctionnement. Entre nouvelles technologies, organisation du travail, travail sur la rémunération, transition environnementale, conditions de travail, baisse de la pénibilité, recherche et développement, l'industrie agroalimentaire avance avec le temps et s'empare des enjeux économiques, technologiques, environnementaux et humains.

A l'inverse, les discours sur l'agroalimentaire peinent à évoluer. Il n'est pas rare d'entendre des phrases telles que « *l'agroalimentaire paye mal* » ; « *l'agroalimentaire n'embauche pas en CDI* » ; « *les métiers en agroalimentaire sont tous pénibles* », etc.

## Quelques exemples de commentaires que l'on peut trouver sur les réseaux sociaux

<p><b>S</b> @samsoluce171 il y a 3 ans Esclavage ! Une tel cadence payer au Smic ! Quel beau métier comme il dit à la chaîne toujours le même mouvement pendant 8h j'aimerais bien le voir une semaine a la chaîne!</p> <p>👍 15 🗨️ Répondre</p> <p>^ 3 réponses</p>	
<p><b>t</b> @tonymontana8497 il y a 3 ans j'ai bossé 6mois en intérim dans une usine de transformation de viandes à une période ou j'avais un gros besoin de thunes aujourd'hui je me demande encore j'ai fais pour tenir 6mois à la chaîne 8à 9h /journée samedi compris.... heureusement que j'étais en interim ce genre de taf ne mérite d'être fait qu'en interim pour 170h/mois je tournais à 1700/1800 iccp,ifm compris il m'avait proposé un cdi au delà qu'il faut composer au quotidien avec beaucoup de cons;faux culs, de gens broyés par 20-30ans d'usine qui n'avance plus mais qu'on peut rien dire car salarié et nous larbin j'ai refusé direct repartir à 1200 avec un 13ème moi les heures supps même pas payés un CE bidon obligation de venir le samedi bref de l'esclavage moderne bon pour des robots qui ont plus aucune ambition dans la vie... Moins</p>	
<p><b>K</b> @karimrekik9170 il y a 1 an Un travail qui paye même pas 2000 euro 🤔</p> <p>👍 1 🗨️ Répondre</p>	<p><b>M</b> @michellevalois5344 il y a 1 an Paye au smic non merci !!</p> <p>👍 1 🗨️ Répondre</p>
<p><b>Ty</b> @typrall9028 il y a 1 an C est clair que t as pas grand chose à raconter en rentrant chez toi.</p> <p>👍 2 🗨️ Répondre</p>	<p><b>@hyuri2255</b> il y a 1 an Taff de m [blacked out] 🤔</p>
<p><b>@tryz01</b> il y a 4 ans Faire ça toute sa vie c'est chaud. Tu fais quoi dans la vie ? je contrôle la conformité du pain avant la mis sous emballage :) les journées doivent être très longue je comprend "la fatigue" qu'il peut avoir.....</p>	

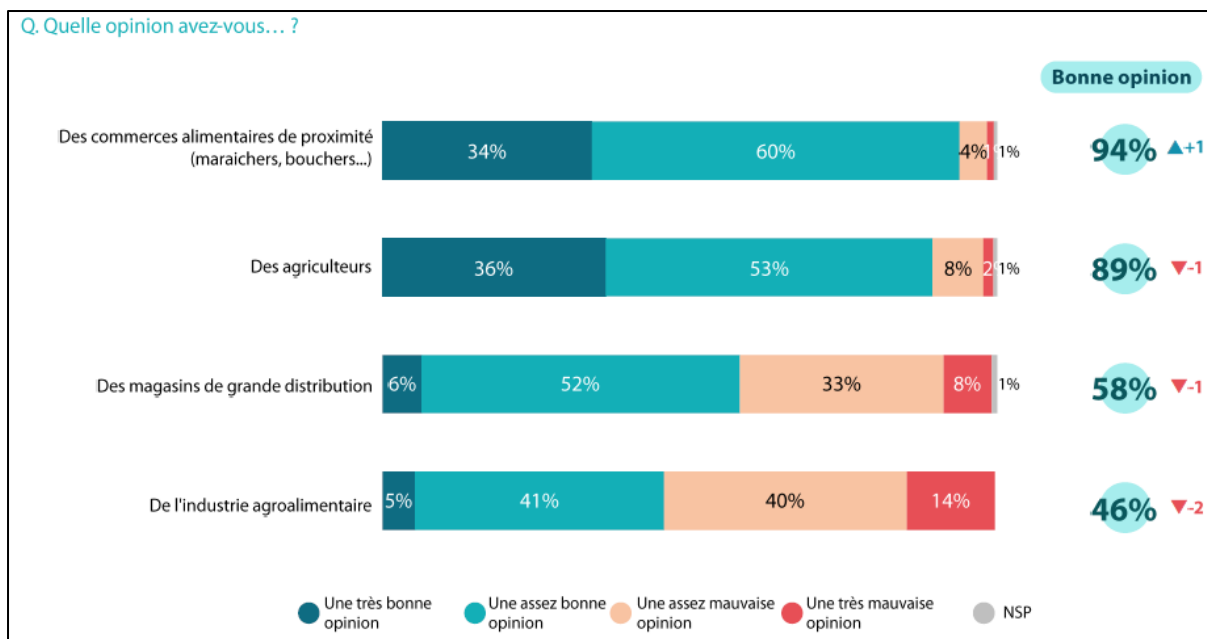
Illustration 4 : Exemples de commentaires sur l'agroalimentaire sur les réseaux sociaux

L'IFRIA Ouest est également revenu dans une vidéo<sup>8</sup> sur certains clichés concernant les formations dans le secteur agroalimentaire en faisant interagir les étudiants en alternance sur des propos tels que « *il y a que des métiers qui ne paient pas assez* » ; « *il y a que des fils d'agriculteurs* » ; « *t'as pas besoin d'être bon en cours* ».

C'est notamment pour faire tomber ces idées reçues que l'enquête attractivité 360° a été lancée.

Ces idées reçues sur l'industrie agroalimentaire peuvent être liées avec l'image qu'on les Français des acteurs de l'alimentaire. En effet, selon une étude d'Opinion Way publiée en février 2023, seuls 46% des Français ont une bonne opinion de l'industrie agroalimentaire.

<sup>8</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=NM3HxtnZUFc>



Graphique 2 : Opinion des Français sur les acteurs de l'alimentation 2022 – Source : Opinion Way

14% des Français partagent une très mauvaise opinion des industries agroalimentaires, soit le taux le plus élevé pour ce niveau de confiance, comparativement aux autres acteurs de la filière alimentaire. À l'inverse, les Français accordent en premier leur confiance aux commerces alimentaires de proximité (94%), puis aux agriculteurs (89%), puis aux magasins de distribution (58%).

65% des 18-24 ans accordent une bonne opinion aux IAA. Il s'agit de la tranche d'âge avec le taux le plus élevé. La jeune génération semble donc plus en accord avec les entreprises du secteur à l'inverse des 65 ans et plus, qui sont seulement 39% à avoir une opinion positive.

Toutefois, la Bretagne semble se détacher de ses chiffres nationaux, en témoigne l'étude publiée par Produit en Bretagne et Agriculteurs de Bretagne en mai 2022<sup>9</sup>. 85% des bretons interrogés déclarent avoir une image assez (voire très) positive de l'agroalimentaire breton. Les signaux faibles remontant auprès de ceux qui ont une image plutôt négative sont les suivants : des métiers peu respectueux de l'environnement ; une production de masse ; des produits trop transformés.

La Bretagne, de par son histoire forte et son engagement dans l'agroalimentaire, attire davantage la confiance de sa population.

<sup>9</sup> « Quelles visions ont les Bretonnes et les Bretons de leurs agricultures et de leur alimentation ».

## 2. Cadrage méthodologique

Comme présenté précédemment, nous constatons que l'agroalimentaire breton, malgré sa place prépondérante dans l'économie du territoire, fait face à des difficultés notamment pour recruter sur tous les postes et tous secteurs confondus.

Dès lors, à travers cette étude, nous souhaitons répondre à la problématique suivante : ***sur quels indicateurs et leviers les IAA et les prescripteurs de l'emploi peuvent-ils s'appuyer pour :***  
***- informer sur le secteur alimentaire breton***  
***- favoriser son attractivité et faire tomber les idées reçues ?***

Dans cette partie, nous allons donc présenter les choix méthodologiques mis en place afin de répondre à cette problématique. Pour cela nous allons dans un premier temps rappeler le contexte, puis présenter la collecte de données, suivi de la présentation des panels de répondants et enfin le traitement et l'analyse des données.

### 2.1. La méthodologie et les populations cibles

Afin de répondre à la problématique posée, une méthodologie quantitative et qualitative a été mise en place. La partie quantitative, prédominante, avait pour objectif de récupérer des données chiffrées auprès de nos deux cibles principales. A cela, s'ajoute donc une méthodologie qualitative, via la mise en place d'un groupe de travail pour échanger autour des résultats de cette étude.

Cette étude porte une spécificité puisqu'elle vise deux cibles. En effet, nous souhaitons à la fois obtenir des informations de la part des ressources humaines travaillant dans l'agroalimentaire mais aussi des salariés. Ce choix d'interroger deux publics différents était nécessaire pour obtenir à la fois des informations chiffrées concernant le fonctionnement des IAA bretonnes (organisation et condition de travail, recrutement, etc) et aussi de recueillir l'opinion des personnes qui font vivre le secteur : les salariés.

Concernant le périmètre géographique de la population cible, celui-ci est restreint uniquement aux entreprises et salariés situés sur la région Bretagne. De ce fait, cela permet d'obtenir des données chiffrées et factuelles à valoriser sur le plan régional. C'est également un moyen de comparaison avec d'autres régions.

## 2.2. La collecte des données

Comme présenté ci-dessus, cette enquête, sous une approche quantitative, a pour objectif de recueillir deux typologies de données en fonction de deux cibles distinctes :

- Les responsables RH travaillant dans une entreprise ou coopérative agroalimentaire bretonne
- Les salariés travaillant dans une entreprise ou coopérative agroalimentaire

C'est pourquoi, deux questionnaires ont été élaborés pour chacune des cibles. A cela, s'ajoute également des recherches documentaires pour obtenir des indicateurs complémentaires.

### 2.2.1. Elaboration de deux questionnaires pour deux cibles différentes

#### **Le questionnaire à destination des RH travaillant dans une industrie agroalimentaire bretonne :**

Tout d'abord, un questionnaire à destination des responsables des ressources humaines a été créé (*cf annexe 1*). Il a été co-construit avec un groupe de quatre responsables RH, qui ont pu le tester en amont et ainsi apporter leur regard en tant que professionnels sur le contenu du questionnaire et les modifications et améliorations à apporter.

Composé d'une soixante de questions, il a été diffusé aux responsables RH des entreprises agroalimentaires du territoire. Ce questionnaire spécifique interrogeait les professionnels sur trois axes majeurs :

- Le capital humain
- La gestion des talents
- La responsabilité sociétale des entreprises

L'objectif était donc de pouvoir identifier plusieurs indicateurs pertinents via ces trois thématiques tels que le processus de recrutement, leurs organisations du travail, les conditions de travail, le développement des compétences et des formations ou encore les initiatives en termes de RSE.

Concernant la diffusion de ce questionnaire, nous l'avons adressé à l'ensemble des responsables et directeurs des ressources humaines issus de notre base de données. Au vu de notre périmètre de recherche, nous avons ciblé uniquement des DRH et RRH travaillant dans des entreprises agroalimentaires bretonnes.

#### **Le questionnaire à destination des salariés bretons de l'agroalimentaire :**

En parallèle, un autre questionnaire a été diffusé aux salariés travaillant au sein d'une industrie agroalimentaire (*cf annexe 2*). L'objectif de ce questionnaire était donc de comprendre comment se sentent les salariés dans leur travail, quels sont les éléments qui participent à leur

attachement au secteur agroalimentaire, où à l'inverse les points nécessitant des axes d'amélioration selon eux.

Pour ce faire, plusieurs canaux de diffusion ont été mobilisés pour toucher un maximum de salariés.

Dans un premier temps, nous avons sollicité Samsic, pour diffuser le questionnaire à l'ensemble de leur base de données d'intérimaires répartis sur les quatre départements bretons. Avec plus de 30 agences d'intérim dans la région, Samsic est un acteur incontournable dans le secteur. En effet, les IAA sont nombreuses à leur déléguer le sourcing d'intérimaires. Le fait de cibler les intérimaires s'explique notamment par la forte représentativité de l'intérim dans le secteur agroalimentaire (plus de 12.000 sur la région). De plus, en interrogeant ce public, cela permet de recueillir des retours de collaborateurs travaillant dans des secteurs d'activité et des zones géographiques différents.

Dans un second temps, nous avons sollicité Manageria, cabinet de recrutement spécialisé dans l'agroalimentaire, afin de diffuser le questionnaire auprès d'un autre public important : les cadres. Avec plus de 300 clients agroalimentaires accompagnés, Manageria apparaît comme un acteur reconnu dans le secteur, nous permettant ainsi de toucher des salariés avec des contrats de plus longue durée (CDD et CDI) et des types de poste différents par rapport à l'intérim.

Enfin, l'ABEA a également diffusé le questionnaire à l'ensemble de sa base de données de salariés pour obtenir davantage de réponses.

Ainsi, l'ensemble de ces canaux a permis d'avoir une complémentarité de répondants à la fois en termes d'entreprises, de secteurs d'activité, de postes ou encore de localisations géographiques.

Ce questionnaire a été plutôt bien accueilli par les intérimaires, avec un taux de réponse élevé. Dans un contexte mêlant complexité du recrutement et climat social pesant (réforme des retraites et inflation), il a été plus difficile de solliciter directement les salariés en poste (CDD/CDI) au sein d'une IAA. La diffusion en interne s'est avérée complexe et n'a que très peu fonctionné.

### *2.2.2. Un atelier de réflexion pour nourrir les résultats*

Afin d'analyser plus en profondeur les résultats obtenus via les questionnaires, un atelier de réflexion d'une demi-journée a été mis en place avec plusieurs participants : Fabienne Noailly, ancienne Directrice développement ressources humaines du groupe Agromousquetaires qui regroupe 60 unités de production, Cécile Boulaire et Elodie Salou, respectivement directrice générale et responsable communication/développement de Manageria, et Jean-Bernard Guyot, chef de projets attractivité à l'ABEA.



L'objectif était ainsi de pouvoir croiser les expertises de chacun au vu des différents résultats et thématiques liés à cette étude. Cela a permis notamment de réaliser une analyse croisée des indicateurs et confronter la vision de ces professionnels travaillant dans l'écosystème du secteur agroalimentaire breton.

### 2.2.3. Une recherche documentaire en complémentarité

Pour compléter ces deux questionnaires, une recherche documentaire approfondie a été mise en place pour obtenir d'autres éléments de contexte à mettre en parallèle avec ceux recueillis via les différentes enquêtes. Plusieurs sources ont été interrogées telles que l'INSEE, la CCI, Pôle Emploi, la DREETS, l'Observatoire des Territoires, la Chambre d'agriculture Bretagne, l'ARS Bretagne, C&B Alternative, Opinion Way, Produit en Bretagne, Verlingue, Manageria, etc.

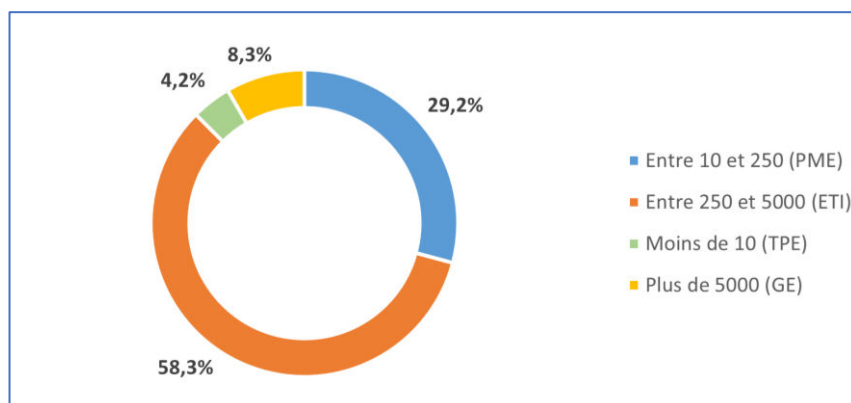
## 2.3. Les profils des répondants

Cette partie présente les profils des deux échantillons enquêtés : les entreprises agroalimentaires répondantes ainsi que les salariés.

### 2.3.1. Le profil des entreprises agroalimentaires répondantes

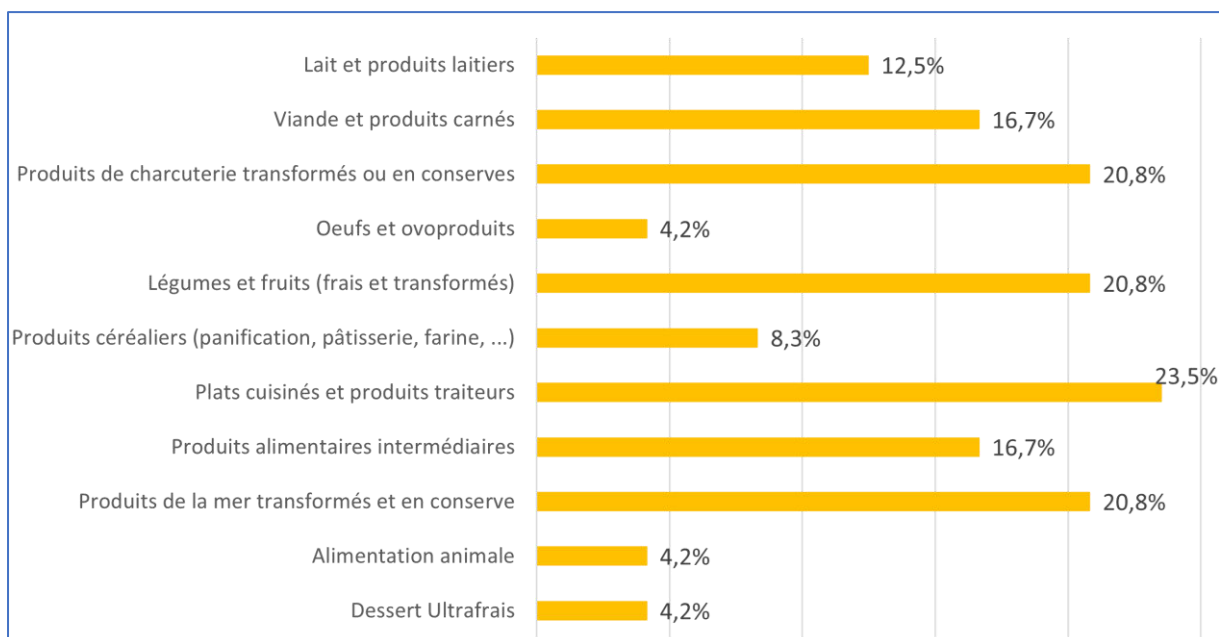
24 réponses ont été enregistrées pour le premier questionnaire à destination des RH dans les entreprises agroalimentaires. Concernant la typologie des répondants, 11 sont situés dans le Finistère, 6 dans le Morbihan, 4 en Ille-et-Vilaine et 3 dans les Côtes-d'Armor. La prédominance du Finistère peut s'expliquer par la forte concentration de sièges d'entreprises agroalimentaires sur le département.

Concernant la taille des entreprises répondantes, **une majorité d'ETI** (Entreprises de Taille Intermédiaire – entre 250 et 5000 salariés) ont répondu à ce questionnaire (59%). Les PME (Petites et Moyennes Entreprises – entre 10 et 250 salariés) représentent 29% des répondants, tandis que les Grandes Entreprises (plus de 5000 salariés) et les TPE (Très Petites Entreprises - Moins de 10 salariés) représentent respectivement 8% et 4%.



Graphique 3 : La taille des entreprises répondantes au panel RH

Les secteurs d'activité du panel représentent la variété des produits fabriqués dans l'agroalimentaire en Bretagne.



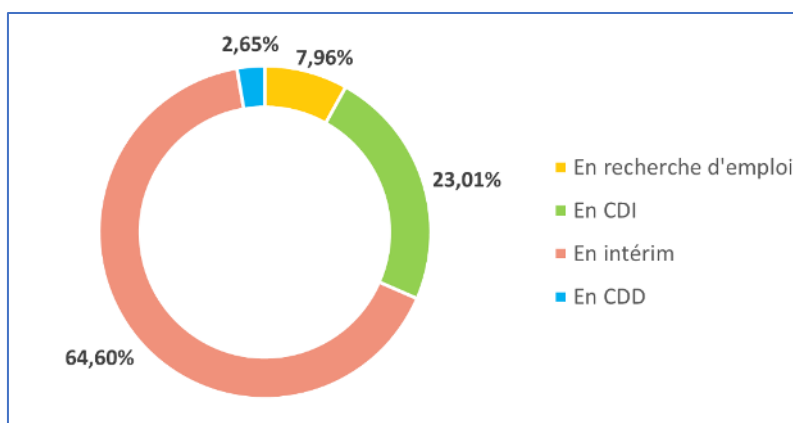
*Graphique 4 : Les secteurs d'activités des répondants à l'enquête RH*

Comme affiché sur le graphique ci-dessus, plusieurs secteurs sont représentés, avec un fort taux de réponse des entreprises fabriquant des plats cuisinés et des produits traiteurs. Cela peut s'expliquer par la plus grande diversité de produits pouvant être assimilés à cette catégorie. Les secteurs des produits de la mer, charcuteries, viandes, fruits et légumes ou encore des produits alimentaires intermédiaires sont quant à eux bien représentés avec entre 3 et 5 entreprises répondantes par secteur.

L'ensemble de ce panel représente **plus de 25.000 salariés** de l'agroalimentaire breton, soit un peu plus d'un tiers des salariés agroalimentaires de la région.

### *2.3.2. Le profil des salariés en agroalimentaire*

Pour le second questionnaire, à destination des salariés, **113 réponses ont été enregistrées**. Parmi, les répondants, plusieurs profils, avec une majorité d'intérimaires (66%), par rapport aux salariés qui représentent près de 26% (CDD et CDI).

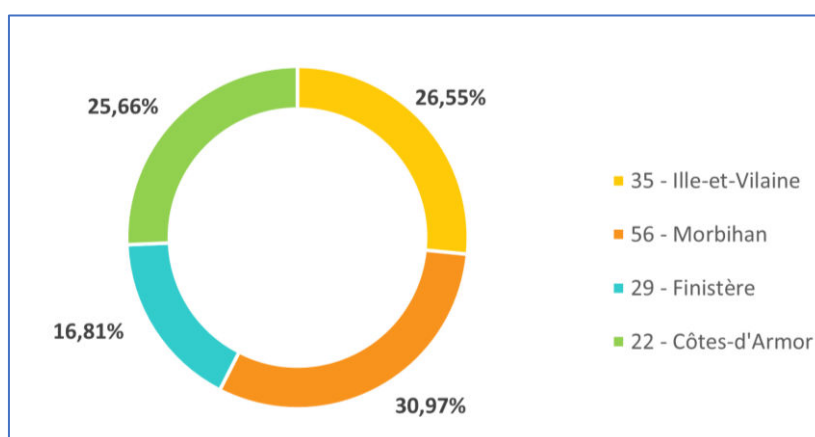


*Graphique 5 : La répartition du panel des salariés en fonction de leur type de contrat*

Les chiffres issus de ce questionnaire seront donc à nuancer légèrement du fait de la forte représentativité des intérimaires par rapport aux CDD et CDI. En effet, de par leur contrat, les intérimaires sont très souvent plus détachés de l'entreprise dans laquelle ils travaillent qu'un salarié classique, l'intégration ne se déroulant pas de la même manière.

La part importante des salariés intérimaires peut s'expliquer par la mise en place depuis quelques années d'un sourcing auprès des agences d'interim de la part des IAA pour élargir leur vivier de candidats et ainsi réduire le temps et les coûts de recrutement.

Enfin, concernant la localisation géographique des répondants, les quatre départements bretons sont représentés.



*Graphique 6 : Répartition géographique des répondants du panel salariés*

Le Morbihan est le département le plus représenté avec 31% des répondants, suivi de l'Ille-et-Vilaine (26%), les Côtes-d'Armor (26%) puis le Finistère (17%). Le faible taux de réponse du Finistère contraste avec une réponse beaucoup plus élevée du côté des industriels.

## 2.4. Traitement et analyse des données

Une fois les données collectées, nous avons pu traiter et analyser les données. Nous allons donc présenter les leviers d'attractivité utilisés pour analyser les données ainsi que les différentes restitutions prévues selon les cibles.

### 2.4.1. Une analyse par leviers d'attractivité

Les résultats de l'enquête seront présentés selon 6 leviers d'attractivité identifiés lors de cette phase de recherche :

- **Informations territoriales** : les indicateurs sur le territoire de la Bretagne, favorisant l'attractivité de la région : démographie, santé, coûts, etc...
- **Logement** : les indicateurs sur les politiques d'accompagnement et d'accès au logement.
- **Mobilité** : les indicateurs concernant l'accessibilité des sites, la mobilité des salariés ou encore les aides mises à disposition par les entreprises.
- **Politiques d'emploi et de ressources humaines** : les indicateurs sur la rémunération, les conditions de travail, la typologie d'emplois proposés par les entreprises de la région.
- **Compétences / Formations** : les indicateurs concernant les formations proposées, le développement des compétences des collaborateurs, le recours à l'alternance, etc
- **Attentes sociétales** : les indicateurs sur les engagements RSE des industries agroalimentaires ainsi que les politiques en termes d'équilibre vie professionnelle et personnelle ou encore les attentes des collaborateurs sur leur entreprise.

### 2.4.2. Des restitutions adaptées à trois typologies de cibles

Les résultats de cette enquête donneront lieu à la réalisation de supports de communication.

Ces derniers seront adaptés selon la cible :

- **Aux IAA** : une synthèse des principaux résultats pour que les entreprises puissent comparer les indicateurs sortants avec leur propre fonctionnement en interne, tout en ayant une meilleure connaissance des forces de la filière au niveau régional.
- **Aux prescripteurs de l'emploi** : sous un format visuel et attractif, l'objectif est de pouvoir apporter une meilleure connaissance du secteur agroalimentaire auprès des prescripteurs de l'emploi. Nous remarquons parfois un manque d'informations sur le secteur agroalimentaire de la part des conseillers en agence. Ces données permettront d'actualiser les discours tenus aux demandeurs d'emploi et d'appuyer les indicateurs pertinents sur lesquels communiquer.
- **Aux demandeurs d'emplois, jeunes, personnes en reconversion, grand public** : ces publics sont potentiellement de futurs salariés de l'agroalimentaire. Il est important qu'ils puissent avoir en leur possession l'ensemble des éléments de contexte pour ensuite se tourner vers le secteur qui les intéresse. Les indicateurs pourront également être plus largement partagés au grand public.

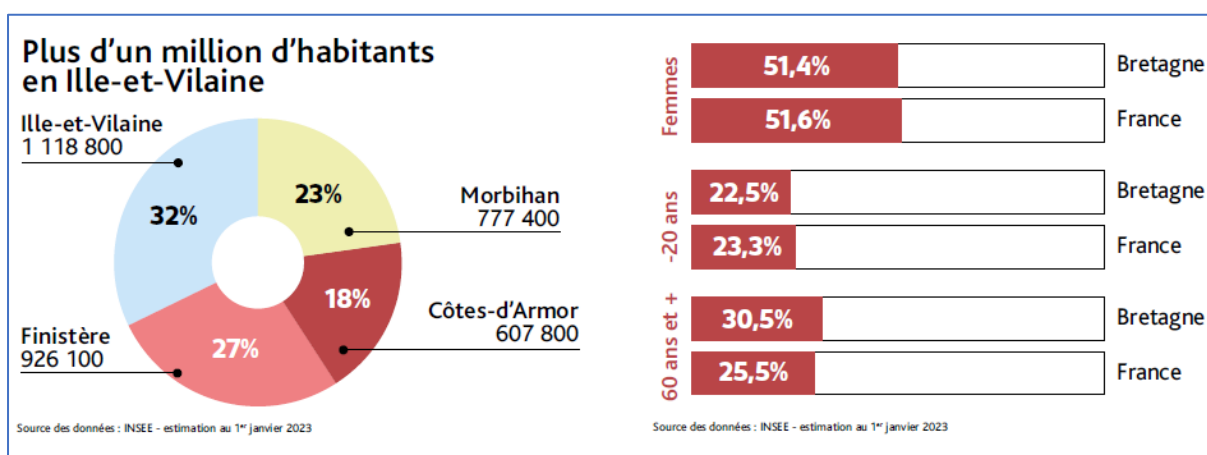
# PARTIE 1 : L'ANALYSE PAR LES 6 LEVIERS D'ATTRACTIVITE

## 1. Informations territoriales

Pour qu'une entreprise soit attractive, il est important d'observer son territoire, ses richesses, et la qualité de vie qu'ils peuvent apporter à ses habitants. C'est pourquoi le premier levier d'attractivité cible les informations sociales de la région Bretagne : niveau de vie, population, accès/coût de la santé, services, etc.

### 1.1. La démographie bretonne : entre croissance et vieillissement

Avec **3,4 millions d'habitants au 1er janvier 2023**, soit 5,2% de la population française, la Bretagne est la 9<sup>ème</sup> région la plus peuplée<sup>10</sup>. La répartition de ses habitants sur les 4 départements est assez équilibrée, avec le plus fort taux en Ile-et-Vilaine (32%) et le plus faible en Côtes-d'Armor (18%). D'ici 2050, l'INSEE prévoit un **taux de croissance annuel moyen de 0,49%** sur le territoire, ce qui amènerait à 3,9 millions, le nombre d'habitants dans la région.



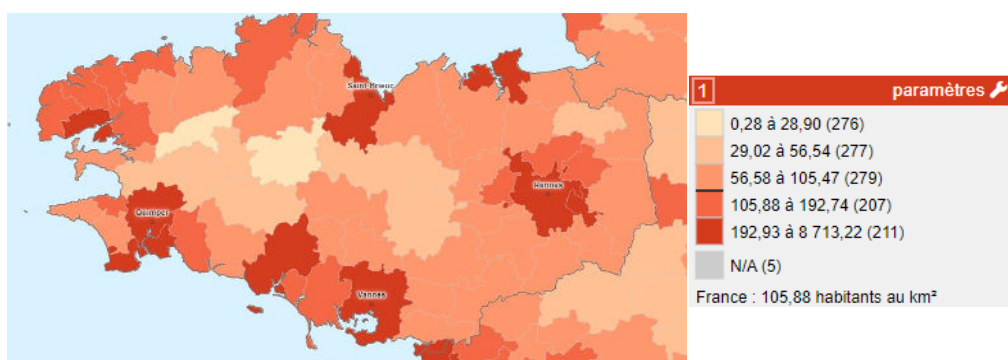
*Graphique 7 : Répartition de la population bretonne sur les 4 départements et données démographiques – Source : Pole Emploi – La Bretagne en Chiffres – édition juillet 2023*

Avec 22,5% de bretons de moins de 20 ans, la Bretagne apparaît comme un territoire jeune. Or ce chiffre, est en deçà du chiffre national qui atteint 23,3%. A cela, s'ajoute une population vieillissante, avec 30,5% des bretons qui ont plus de 60 ans (vs 25,5% au national). Les plus de 75 ans représentent quant à eux 11,5% de la population régionale (vs 9,9% au national). Selon une étude de l'INSEE, la Bretagne accueillerait près de 400.000 nouveaux habitants d'ici 2040, dont deux tiers seraient des seniors. Ces profils seniors sont à prendre en considération, notamment dans un contexte social actuellement tendu avec un report de l'âge à la retraite prévu à 64 ans. La Bretagne doit donc travailler sur son attractivité pour attirer davantage de jeunes et redynamiser sa population qui tend à se vieillir plus rapidement.

<sup>10</sup> Source : Pole Emploi – La Bretagne en chiffre

Sur les 3,4 millions d’habitants, **1.499.653<sup>11</sup> sont considérés comme actifs**, c’est-à-dire en emploi ou au chômage. Le nombre de salariés s’élève quant à lui à 839.221<sup>12</sup>.

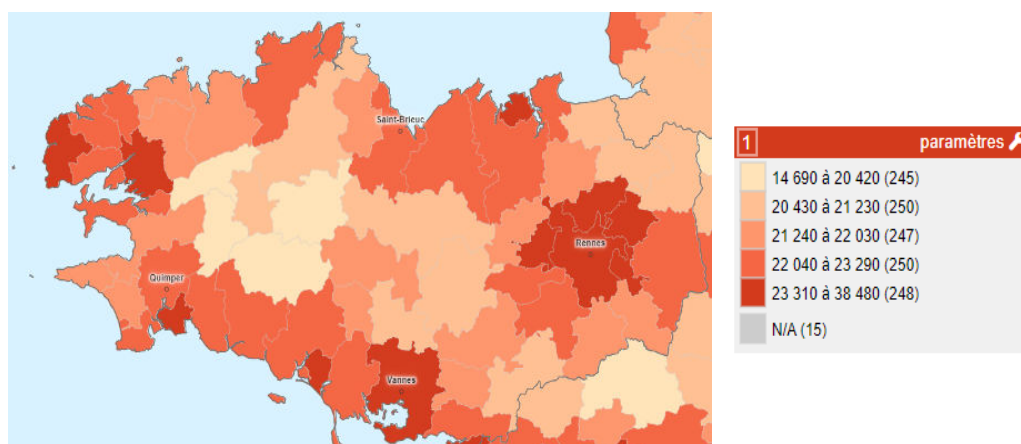
Concernant la densité de la population, les zones du littoral sont les plus denses, comme Vannes, Saint-Brieuc, Brest ou Quimper. Rennes, chef-lieu de la région, se distingue également par sa forte densité. A l’inverse, le centre Bretagne affiche une densité beaucoup plus faible. Ainsi, la densité de la Bretagne est de 123 habitants par km<sup>2</sup> contre 105 au niveau national. La Bretagne apparaît ainsi comme une région avec des disparités importantes selon les différentes zones. Cela peut impliquer davantage de difficultés de recrutement pour les entreprises implantées dans ces zones où le taux de population est plus faible qu’ailleurs.



*Illustration 5 : Densité de la population (habitant au km<sup>2</sup>) 2019 – Source : Observatoire des territoires*

### 1.2. Le niveau de vie breton

En 2020, en Bretagne, **le niveau de vie médian s’élevait à 22.400€ par an**, soit légèrement supérieur à celui du national qui était de 21.620€. En 2022, le taux de pauvreté régional atteint 10,8%, inférieur de 4 points au taux national. Les personnes avec des niveaux de vie élevés se situent dans les zones de densité élevées, c’est-à-dire près du littoral et de Rennes.



*Illustration 6 : Médiane du revenu disponible par UC (euros) en 2020 - Source : Observatoire des territoires*

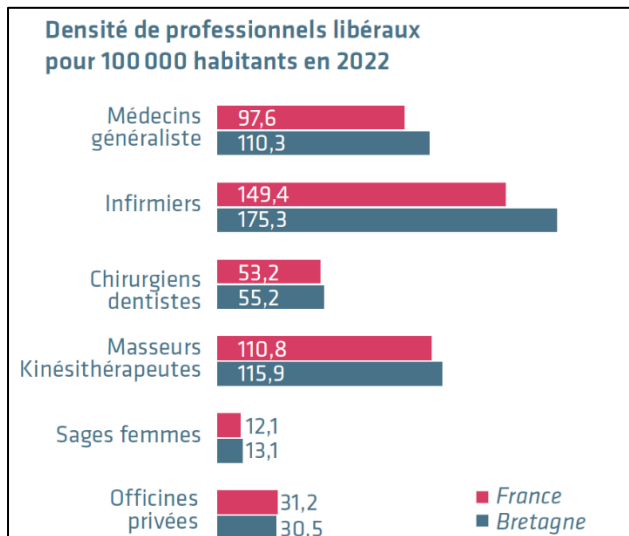
<sup>11</sup> Insee, 2019

<sup>12</sup> Accos, 2021

### 1.3. La santé en Bretagne

En Bretagne, l'espérance de vie de la population a augmenté significativement. Entre 2000 et 2021, l'espérance de vie est passée de 74,2 à 79 ans pour les hommes, et de 82,4 à 85,1 ans pour les femmes. Ces chiffres sont proches des chiffres nationaux qui sont supérieurs de 0,4 points pour les hommes et les femmes.

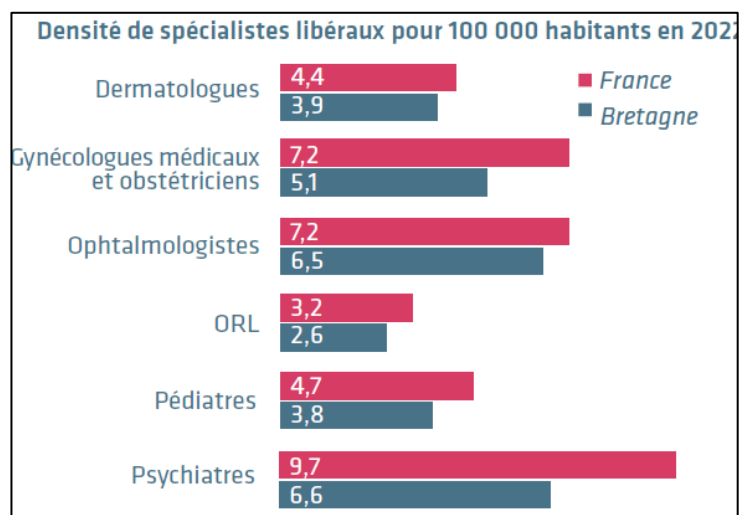
La Bretagne offre un système de santé plutôt favorable, avec notamment une densité supérieure à celle du territoire national pour la majorité des professionnels de santé libéraux.



Sur l'ensemble des professionnels indiqués sur le graphique, hormis les officines privées, la Bretagne a une densité plus élevée que le territoire national. La différence est notamment plus grande pour les médecins généralistes et les infirmiers. Le nombre de médecins généralistes a légèrement augmenté les 5 dernières années (+73) contrairement au reste de l'hexagone (- 2404).

**Graphique 8 :** Comparaison de la densité de professionnels libéraux entre la Bretagne et la France  
Source : Chiffres clés ARS Bretagne 2022

A l'inverse, les médecins spécialisés se font plus rares en Bretagne. Avec une densité de 74,6 pour 100.000 habitants, contre 93,4 au national. Certaines professions sont beaucoup moins présentes comparées à l'échelle de la France comme les psychiatres ou les gynécologues médicaux et obstétriciens. Ce manque de spécialistes peut entraîner des délais d'attente beaucoup plus longs pour les rendez-vous et une prise en charge moins efficace.



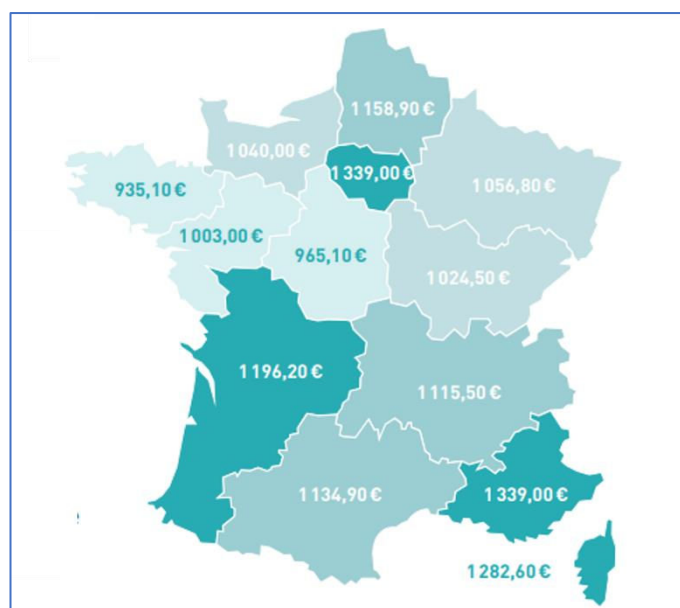
**Graphique 9 :** Comparaison de la densité de spécialistes libéraux entre la Bretagne et la France  
Source : Chiffres clés ARS Bretagne 2022



Certains indicateurs de santé restent donc en deçà du national. C'est le cas notamment pour les causes de décès dues à un cancer ou des maladies respiratoires qui sont plus élevées en Bretagne. Les chiffres en matière de santé mentale et d'addiction (suicides, maladies psychiatriques, alcoolémie) sont également plus élevés en Bretagne.

Cependant, la Bretagne est un territoire où le coût de santé est parmi les plus faibles. En effet, selon Harmonie Mutuelle, il est inférieur à celui des autres régions de l'hexagone. Cela est principalement dû au fait que 95% des bretons ont accès à un tarif conventionné secteur 1, soit des prix de consultation fixés à 25 euros. Pour comparaison, à Paris, ce taux atteint seulement 60%.

Ainsi, selon une étude Verspieren, **le montant moyen des dépenses médicales par adulte en Bretagne est de 935,10€ en 2022**<sup>13</sup>.



*Illustration 7 : Montants moyens des dépenses médicales par adulte et par région en 2022*  
Source : Verspieren

Comme indiqué sur la carte ci-dessous, la Bretagne est la région avec les coûts de santé par habitant les plus faibles. Les écarts entre les régions peuvent être considérables. Un Aquitain paiera plus de 260€ supplémentaires pour sa santé comparé à un breton, tandis que les Pacaïens et les Parisiens devront déboursier 400€ de plus sur une année.

#### *1.4. Les offres de services et équipements en Bretagne*

Les établissements scolaires sont répartis sur tout le territoire breton, avec une densité plus importante dans les zones plus peuplées. La cartographie ci-dessous représente la localisation des collèges, publics et privés, sur la région. On comptabilise par ailleurs 578.500 élèves en Bretagne, ainsi que 147.00 étudiants dans le supérieur<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Les dépenses de santé des Français en 2021 - Verspieren

<sup>14</sup> Académie de Rennes – Chiffres clés 2022-2023

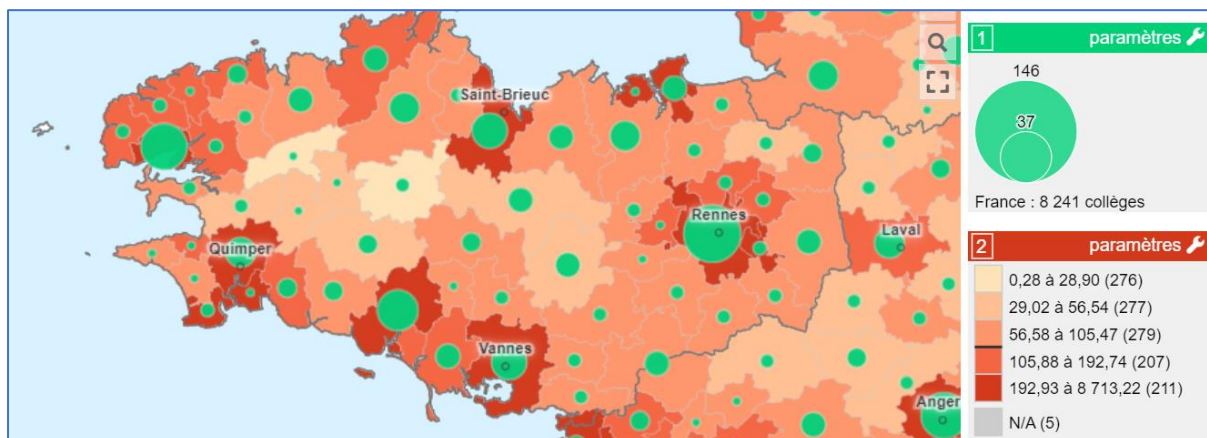


Illustration 8 : Nombre de collèges par rapport à la densité de population – 2021/2022

Source : Observatoire des territoires

Au-delà d’une assez grande répartition des établissements scolaires, la Bretagne est également l’une des régions avec le taux d’élèves scolarisés dans le privé le plus élevé. En effet, 40% des élèves bretons sont scolarisés dans un établissement privé sous contrat, majoritairement catholique. Ce chiffre dépasse même les 50% dans le Morbihan.

Les équipements culturels et sportifs sont également bien répartis sur l’ensemble des communes de la région. Les grandes villes, concentrent quant à elles des taux d’équipements beaucoup plus élevés que les autres.

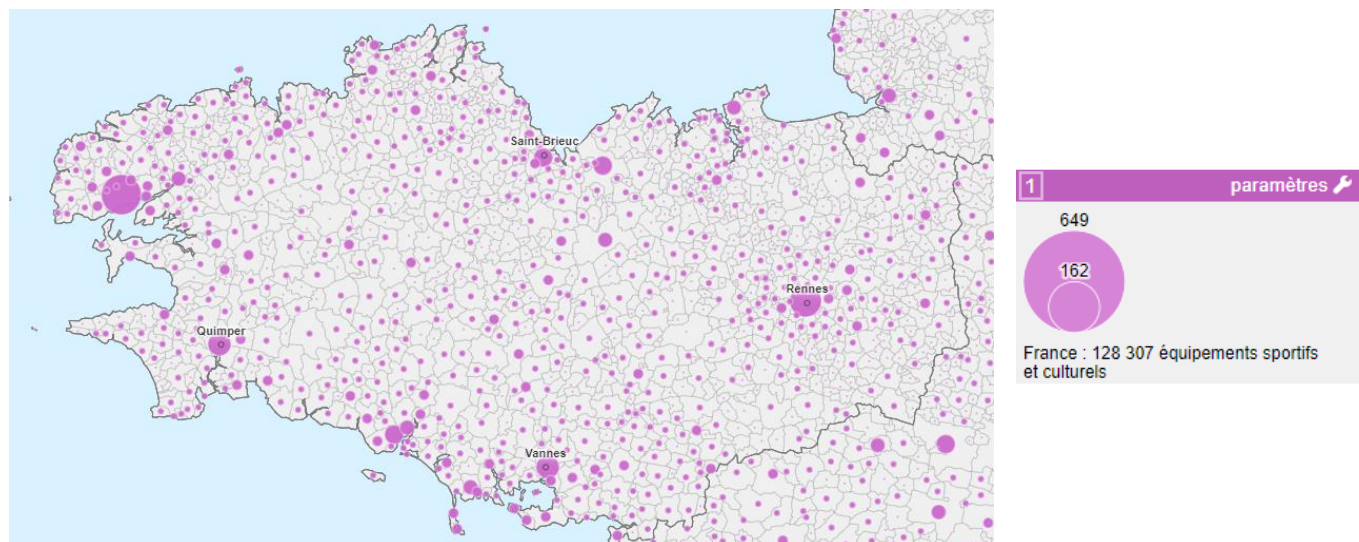


Illustration 9 : Nombre d’équipements sportifs et culturels de la gamme de proximité en 2020

Source : Observatoire des territoires

Toutefois, l’ensemble des communes semblent disposer d’équipements, plus ou moins nombreux en fonction de la taille et de la population.

## SYNTHESE – 1<sup>er</sup> levier d'attractivité : un territoire dynamique avec une qualité de vie reconnue

- La Bretagne, une région attractive avec un **taux de croissance annuel de +0,5%** (vs +0,3% au national).
- Le niveau de vie breton est supérieur à celui du national. La Bretagne est la **3<sup>ème</sup> région avec le meilleur niveau de vie (22.400€ de revenus médians)**
- La Bretagne est une région avec une densité de professionnels libéraux supérieure au national.
- La Bretagne est la région avec le plus faible coût de santé en France : **935,10€ par adulte en 2022.**
- La région Bretagne offre **une large offre culturelle** avec des **accès privilégiés** pour ses 4 départements au **littoral**, ainsi que des accès démocratisés aux **loisirs** et aux équipements sportifs. L'enseignement est également un poids important sur le territoire avec **une offre d'enseignements**, publics et privés, répartis sur l'ensemble du territoire.

## 2. Logement

Le logement est l'un des périphériques annexes primordial pouvant avoir un impact fort dans l'acceptation d'un poste par un salarié. En fonction de la localisation de l'entreprise, il peut être plus ou moins facile pour le nouveau collaborateur de trouver un logement (si cela implique un déménagement).

### 2.1. Un marché de l'habitat tendu, avec une hausse de la population

Pour comprendre la complexité du marché de l'habitat en Bretagne, voici deux cartes à mettre en perspective. D'un côté l'évolution de la population des communes bretonnes entre 2013 et 2019 et de l'autre la tension du marché de l'habitat sur la même période.

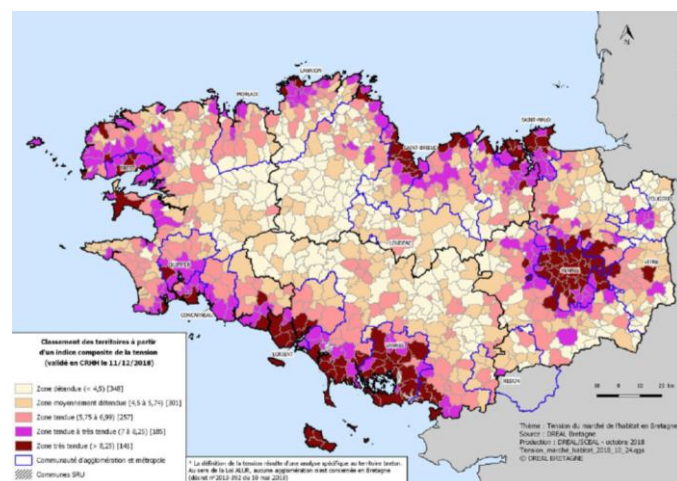
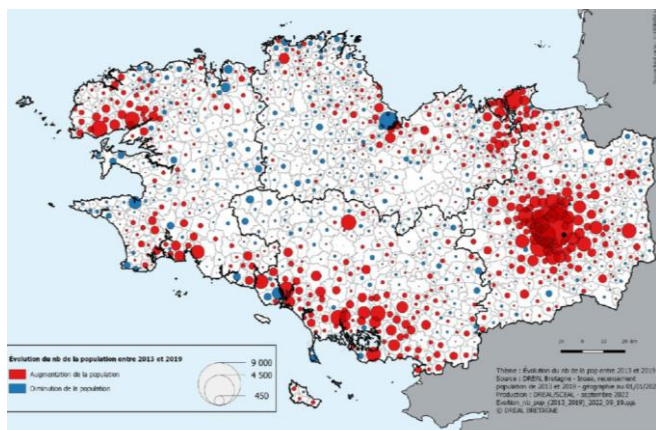


Illustration 10 : Evolution de la population des communes entre 2013 et 2019

Illustration 11 : Tension du marché de l'habitat en Bretagne entre 2013 et 2019

Source : Les repères statistiques du logement en Bretagne – édition 2021

Les zones où le marché de l'habitat est le plus tendu correspondent aux zones ayant connu une évolution forte de leur population ces dix dernières années. A cela, s'ajoute également une tension sur la quasi-totalité des côtes bretonnes, via une hausse des maisons secondaires notamment. A l'inverse, le centre-bretagne reste une zone sans tension, d'autant plus qu'on remarque que sa population a diminué ces dernières années. Même si certaines villes ont vu leur population diminuer, comme Saint-Brieuc, Morlaix, Douarnenez ou encore la Presqu'île de Quiberon, la tension du logement reste élevée dans ces zones.

Il est intéressant également de superposer ces cartes avec celle correspondant aux implantations des entreprises agroalimentaires sur le territoire (cf illustration 1). On constate une nouvelle fois que les IAA ne s'implantent que très peu dans ces zones à faible population. Au vu des complexités de recrutement déjà élevées, s'installer dans une zone avec une densité de population très faible compliquerait davantage le recrutement des collaborateurs. Pour

autant, ces entreprises participent au dynamisme économique local via la création d'emplois. Il est donc important de trouver un juste milieu dans son implantation pour à la fois être assuré de réussir à recruter des collaborateurs et en même temps participer à donner une nouvelle impulsion à des territoires parfois peu développés.

## 2.2. Un prix de l'immobilier en hausse avec des disparités importantes selon les territoires

En parallèle d'un marché de l'habitat tendu sur plusieurs zones, les prix de l'immobilier continuent de grimper.

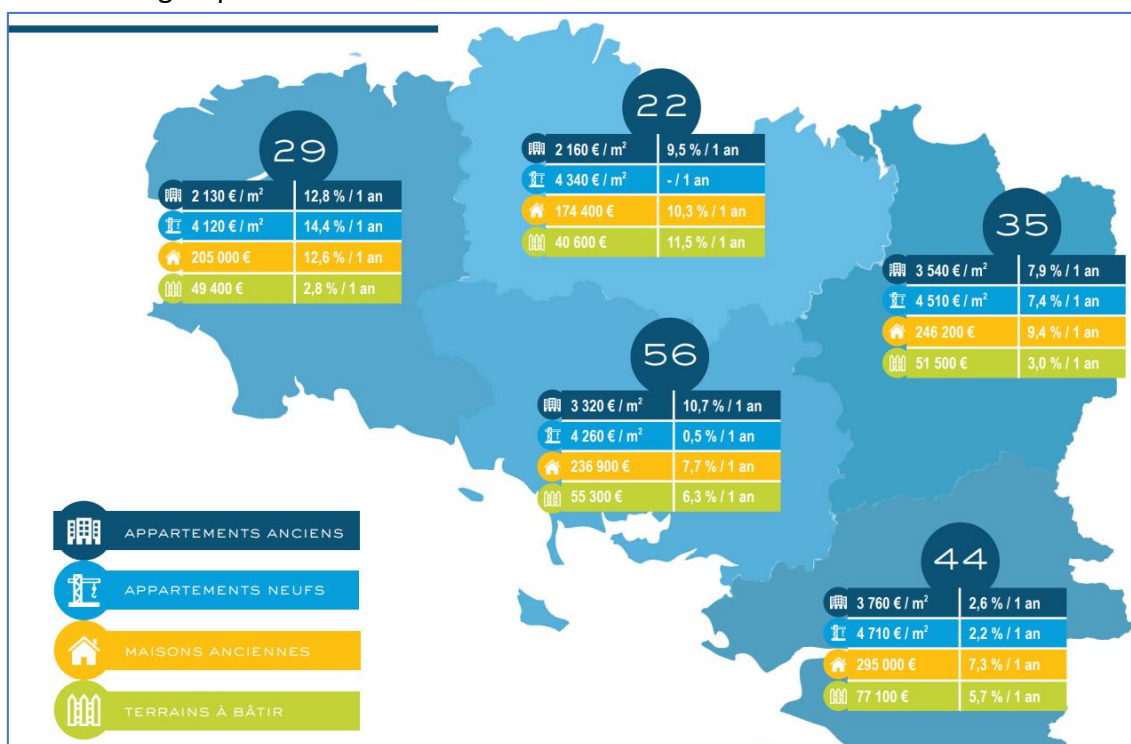


Illustration 12 : Les prix de vente par département et évolutions sur 1 an

Source : Baromètre de l'immobilier des notaires bretons – Juillet 2023

Sur les quatre départements bretons, le prix d'achat au m<sup>2</sup> a augmenté entre 7,8% et 12,8% entre 2022 et 2023 pour les appartements anciens. Avec un prix à 3540€/m<sup>2</sup>, l'Ille-et-Vilaine apparaît comme le département le plus cher au m<sup>2</sup>. Que ce soit de l'achat dans l'ancien, le neuf ou des terrains à bâtir, tous ont connu une augmentation du prix sur un an.

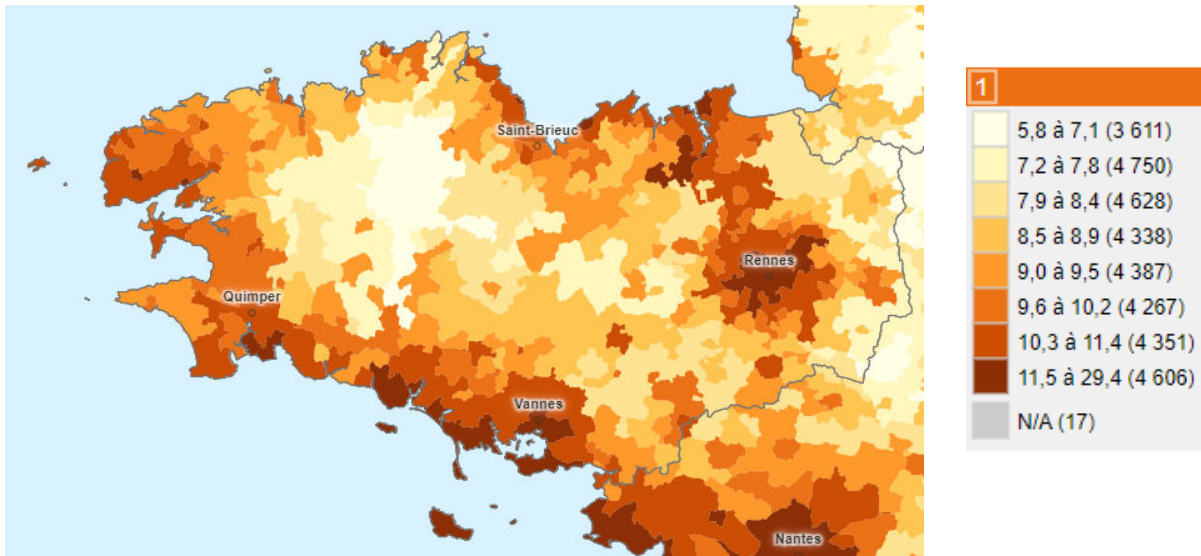
En moyenne, le prix du m<sup>2</sup> en Bretagne pour de l'achat est de 2.717€ contre 3.199€ au niveau national<sup>15</sup>. La Bretagne affiche un prix plus faible comparé à d'autres régions telles que l'Aquitaine (3.256€ du m<sup>2</sup>), Rhône-Alpes (3.382€ du m<sup>2</sup>), Provence-Alpes Côtés d'Azur (4.179€ du m<sup>2</sup>) ou encore la région Parisienne qui a le prix moyen au m<sup>2</sup> le plus élevé : 6.003€.

La Bretagne n'échappe donc pas aux hausses du prix de l'immobilier mais reste encore accessible et attractive par rapport à d'autres régions françaises.

<sup>15</sup> Prix de l'immobilier au m<sup>2</sup> – Avril 2023 – Se Loger



Le locatif est également confronté à des hausses importantes sur l'ensemble du territoire breton. Le prix de **location moyen en m2 est de 10€ en Bretagne**, contre 13€ dans l'hexagone. Certaines zones étant une nouvelle fois beaucoup plus élevées que d'autres : de 6,8€ du m<sup>2</sup> dans plusieurs communes de centre Bretagne à 13,4€ à Rennes.



*Illustration 13 : Loyer d'annonce par m<sup>2</sup> charges comprises pour un appartement type du parc privé locatif (€) 2022 - Source : Observatoire des Territoires*

Selon une étude<sup>16</sup> récente, suite à la pandémie de Covid-19, les Français ont repensé leur façon de vivre. Cela passe en premier par la localisation et l'environnement de leur habitat. Ainsi, 78% des répondants expriment vouloir vivre dans des territoires de taille inférieure aux grandes villes :

- 26% souhaitent vivre dans un village ;
- 23% dans une petite ville ;
- **29% dans une ville de taille moyenne**

Ces nouvelles aspirations de vie correspondent à la structuration du territoire breton. En effet, la Bretagne est une région avec un nombre de villes moyennes beaucoup plus importante que dans d'autres régions. En 2016, elles étaient au nombre de 28.

A cela, s'ajoute également une stratégie de marketing territorial efficace pour la région Bretagne. En effet, à la question « dans quel territoire souhaiteriez-vous vivre (ville, département ou région ?) », la Bretagne arrive en tête des réponses, à égalité avec Paris. De par sa proximité avec la capitale, son accès direct au littoral et son climat doux, la Bretagne semble convaincre la population, et notamment les jeunes, de s'y installer. Comme évoqué

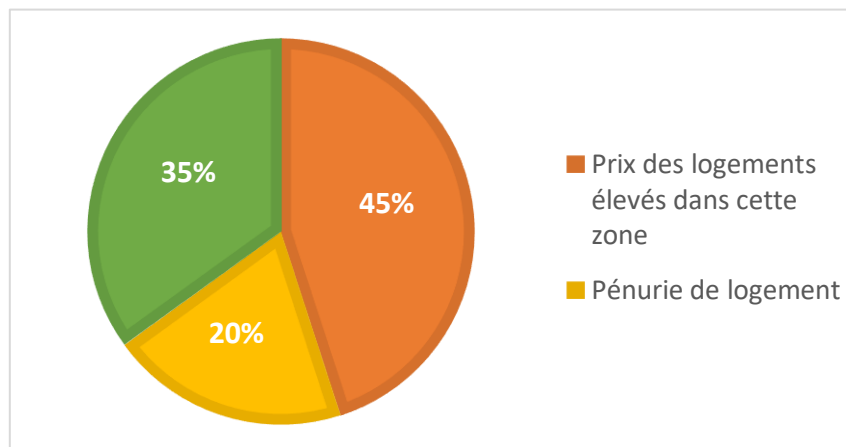
<sup>16</sup> Etude menée par la Chaire attractivité et nouveaux marketing territorial (A&NMT) de l'institut de management public et gouvernance territoriale d'Aix-Marseille Université (AMU).

précédemment, la population bretonne poursuit sa croissance tout en vieillissant. Dès lors, réussir à attirer les jeunes sur le territoire est une réelle opportunité de développement.

### 2.3. Les salariés agroalimentaires bretons parfois confrontés à des difficultés de logement

Ces problématiques de logement impactent en première ligne les salariés des entreprises situées dans les zones tendues, dès lors que la prise de poste du collaborateur implique un déménagement. Ces problématiques peuvent également s'intensifier pour les entreprises situées sur les côtes bretonnes, qui voient le peu de logements disponibles loués pour de la location saisonnière ou non habités lorsqu'il s'agit de résidence secondaire. A cela, s'ajoute également une troisième contrainte qui concerne les industries ayant des produits à forte saisonnalité (ex : glaces, pêche, etc). Pour maintenir les commandes et la production à haut niveau, il est nécessaire de recruter des saisonniers, parfois par centaines. Là encore, le logement apparaît comme un frein pour attirer les candidats.

Selon le panel de salariés de cette étude, 18% d'entre eux ont rencontré des difficultés à se loger lors de leur prise de poste.



Graphique 10 : Les principaux freins des salariés ayant rencontré des difficultés à se loger

Le prix des logements est la principale difficulté à laquelle sont confrontés les salariés (45%). Le faible nombre de logements à proximité du lieu de travail (35%) ainsi que la pénurie (20%) sont deux autres freins impactant les salariés. Il peut s'agir là d'un cercle vicieux puisqu'une pénurie de logement entraîne très souvent une augmentation du prix du bien en suivant la logique de l'offre et de la demande.

Parmi, les 18,75% des répondants ayant répondu avoir des difficultés pour se loger, 25% se situent en Ille-et-Vilaine, 38% dans le Morbihan, 33% dans les Côtes-d'Armor et 4,76% dans le Finistère.



#### *2.4. Des aides financières pour accompagner les changements de situations professionnelles des salariés*

Certains dispositifs sont mis en place pour accompagner les salariés dans leur mobilité professionnelle et ainsi simplifier leurs démarches. C'est le cas notamment de l'aide Mobili-Pass. Cette aide financière est à destination des salariés devant changer de résidence principale ou devant prendre un second logement suite à une embauche, une mutation ou un déménagement de l'entreprise.

Les entreprises s'investissent également pour faciliter la mobilité professionnelle de leurs candidats et futurs collaborateurs. Certaines vont jusqu'à investir financièrement dans des logements pour faciliter le déménagement et l'acquisition d'un bien, que ce soit en location ou en achat. Voici quelques exemples mis en place :

- L'entreprise peut accorder à son futur collaborateur ayant besoin de déménager une prime de déménagement ainsi que des jours de congés spécifiques.
- L'entreprise peut se porter caution solidaire pour que son futur collaborateur puisse plus facilement trouver une location meublée.
- L'entreprise peut louer des appartements, qu'elle sous-loue ensuite à des loyers beaucoup moins élevés. Certaines vont jusqu'à mettre à disposition gratuitement le logement pour ces salariés. Dans le second cas, il s'agit là d'un avantage en nature. Cela est notamment proposé par les entreprises qui se situent dans des villes de taille moyenne ou grandes avec un prix du loyer qui grimpe facilement.

Ces initiatives sont encore peu répandues et manquent également de visibilité. Il s'agit d'un investissement financier important mais avec un retour sur investissement significatif pour recruter des profils recherchés et indispensables dans l'entreprise. Par exemple, plusieurs sites d'Agromousquetaires ont participé à la mobilité professionnelle de leurs nouveaux salariés, en leur mettant à disposition des logements gratuitement, peu importe le poste du salarié.

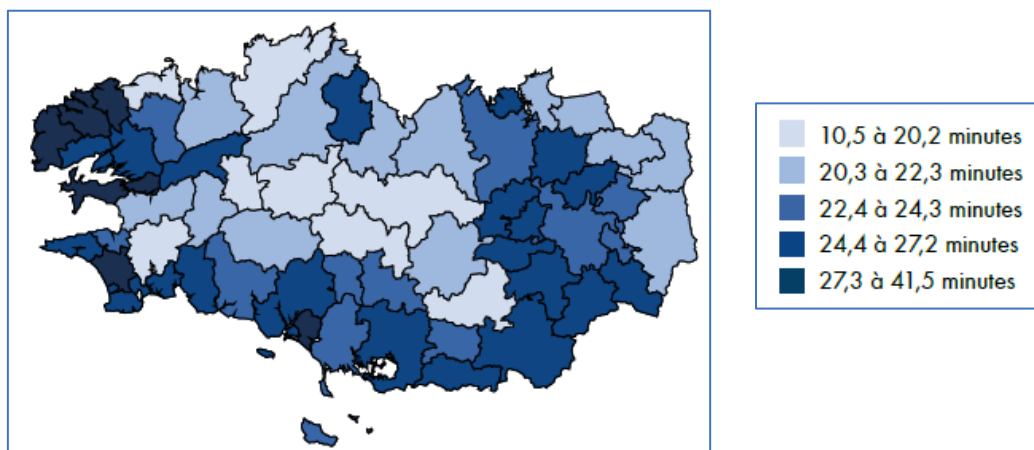
Des initiatives locales entre collectivités locales et la région se lancent également en Bretagne. C'est le cas notamment de Ploërmel Communauté qui participe au programme « Territoires d'Industrie » depuis début 2023. L'objectif de ce plan est de consolider la souveraineté industrielle de la région. Ce programme a des enjeux forts lorsqu'on sait que l'industrie représente un emploi sur quatre dans la communauté de communes. Pour consolider cette industrie, il faut nécessairement la développer et donc recruter des nouveaux salariés. Pour pallier les difficultés de logement auxquelles la communauté de communes est confrontée, un plan local d'habitat a été mis en place.

**SYNTHESE – 2<sup>eme</sup> levier d’attractivité : un territoire breton qui reste attractif par ses diversités de prix mais qui fait face à une tension de l’habitat grandissante**

- Malgré des disparités entre les communes et les départements bretons, le prix moyen du **m2 à l’achat (2717 €)** ou en **location (10€)** reste inférieur à celui du national.
- Malgré une forte **tension de l’habitat** sur les côtes bretonnes notamment, certaines zones de la région, en particulier le centre Bretagne, restent compétitives avec des prix d’achat abordables.
- De par la diversité et l’attractivité de ses territoires, la Bretagne est une région accessible pour tous types de profils.
- Seuls **18% des salariés** agroalimentaires ont été impactés dans leur travail par des problématiques de logement.

### 3. Mobilité

La mobilité des salariés est un second périphérique à prendre en considération au côté des problématiques de logement. En moyenne, **le temps pour les trajets domicile-travail en Bretagne est de 23,3 minutes**, contre 25,8 minutes en France<sup>17</sup>. Le temps de trajet varie en fonction des différentes zones géographiques de la région. Les personnes travaillant dans les grandes villes mettent plus de temps à rejoindre leur travail, contrairement à celles travaillant dans des zones plus reculées.



*Illustration 14 : Temps moyen des trajets domicile-travail (en minutes) par EPCI en 2018*

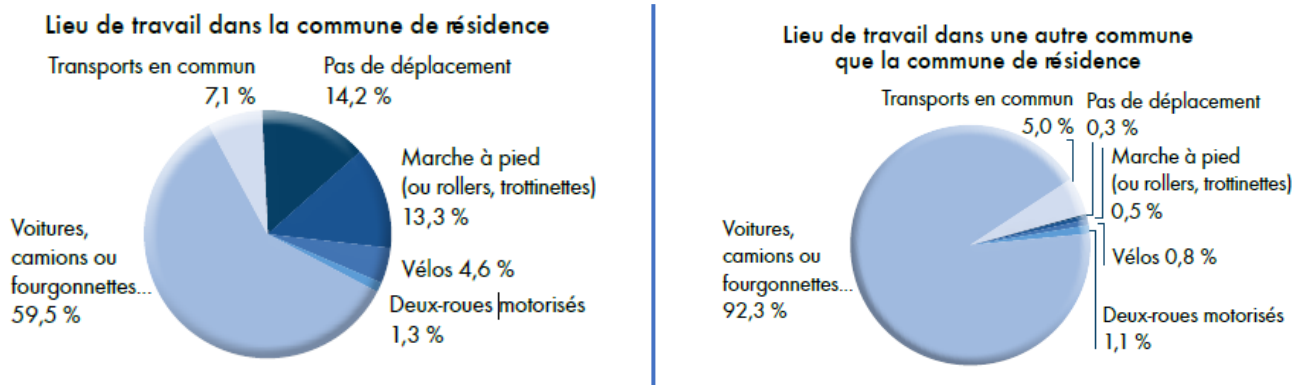
Source : Tableau de bord Santé Environnement Bretagne – Edition 2022

#### 3.1. Les moyens de déplacement des salariés bretons

Concernant les moyens de déplacement utilisés, 81,2% des actifs bretons utilisent leur véhicule (voiture, camion ou fourgon) ; pour se rendre au travail en 2019.

Deux cas d'usage peuvent être pris en compte pour étudier les comportements de mobilité des salariés : soit ils résident dans la même commune que leur lieu de travail ou à l'inverse ils habitent dans une commune différente. Dans les deux cas, on constate que la voiture reste le moyen de déplacement le plus utilisé.

<sup>17</sup> Source – Tableau de bord Santé Environnement Bretagne – Edition 2022



*Graphique 11 : Les types de déplacements domicile-travail en fonction du lieu de résidence*

Source : Tableau de bord Santé Environnement Bretagne – Edition 2022

Même pour de faibles distances, de moins de 5km, 70,9% des bretons se rendent au travail avec leur voiture.

Les mobilités douces, telles que la marche à pied ou le vélo sont également plébiscitées par les salariés qui habitent et travaillent dans la même ville. Les transports en commun quant à eux représentent que 7,5% des déplacements courts en Bretagne.

### *3.2. Les difficultés de mobilité pour les salariés des IAA*

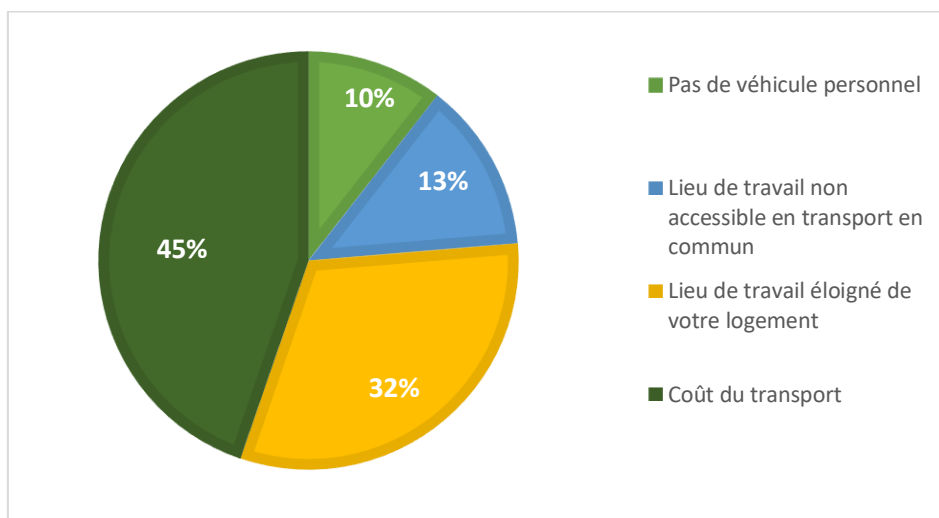
Les entreprises agroalimentaires se situant souvent dans des zones péri-urbaines, sont concernées de près par ces problématiques de mobilité. Leurs emplacements géographiques complexifient l'accessibilité des lieux par les salariés venant travailler. Souvent, les transports en commun desservent les sites de façon partielle, voire nulle : seules 16,7% des entreprises du panel sont accessibles en transport en commun. Très souvent, il est nécessaire d'avoir son véhicule personnel pour pouvoir se rendre sur son lieu de travail.

La situation peut devenir encore plus complexe pour les salariés travaillant sur des horaires atypiques en deux fois huit ou trois fois huit et n'ayant donc aucune autre solution que de venir par leur propre moyen. Ainsi, certaines personnes doivent même renoncer à une offre d'emploi faute de moyens de transport compatibles. Le critère de la mobilité peut-être un réel obstacle pour le recrutement de nouveaux salariés puisque très souvent, il sera nécessaire que le collaborateur ait le permis et soit véhiculé.

Cette problématique de mobilité est structurelle, puisque les IAA ont tendance à s'installer dans des zones avec un coût du foncier faible et éloignées des habitations.

Concernant les salariés, le transport semble être un frein plus important que le logement en termes de périphériques annexes. En effet, s'ils étaient 18% à éprouver des difficultés pour se loger, ils sont 37% en ce qui concerne la mobilité.

Là encore, les raisons sont multiples. La principale raison réside dans le coût du transport (45%) avec notamment un prix de l'essence qui a dépassé à plusieurs reprises les 2€ en 2022.



*Graphique 12 : Les principaux freins des salariés liés à la mobilité*

En seconde position arrive l'éloignement du lieu de travail par rapport au domicile (32%), puis le fait que l'entreprise ne soit pas accessible en transport en commun (13%) et enfin une difficulté supplémentaire pour les personnes ne possédant pas leur propre véhicule (10%).

La mobilité est devenue un enjeu de plus en plus important ces derniers mois, notamment avec la hausse importante du coût des carburants en France. Aller travailler en voiture coûte de plus en plus cher aux salariés, d'autant plus que pour la grande majorité d'entre eux, il s'agit du seul moyen possible pour se rendre sur leur lieu de travail.

Les intérimaires sont également concernés par ces difficultés, notamment lorsqu'ils travaillent sur des horaires en deux fois huit ou trois fois huit. Selon une étude réalisée par Samsic, fin 2021, pour 70% des intérimaires en poste dans l'agroalimentaire, l'un des critères les plus importants est la proximité entre le lieu de travail et le domicile. Ainsi, une mission trop éloignée du lieu de domicile de l'intérimaire peut être un critère de refus.

Pour y remédier, certaines entreprises ont mis en place des actions afin d'accompagner financièrement les collaborateurs ou bien leur faciliter leur quotidien et leurs déplacements. Il s'agit à la fois d'une façon de fidéliser les salariés actuels tout en attirant des candidats supplémentaires et en se démarquant des autres entreprises.

Ainsi, selon notre panel RH, 3 entreprises sur 4 ont mis en place des actions pour promouvoir ou organiser du covoiturage en interne. La promotion du covoiturage apparaît comme une solution peu coûteuse pour l'entreprise afin de faciliter les déplacements de ses salariés. Cela permet indirectement de créer du lien entre les salariés. Le covoiturage peut s'avérer plus complexe en fonction de l'organisation horaires des entreprises (horaire de journée, deux fois huit, trois fois huit, etc).

En parallèle, 47% des IAA bretonnes ont décidé d'accompagner la hausse du pouvoir d'achat de leurs salariés en mettant en place une prime transport, selon une étude C&B Alternative menée en 2022.

Les entreprises ont privilégié dans un premier temps l'accompagnement organisationnel via le covoiturage, mais de plus en plus y ajoutent une aide financière. 16% des entreprises répondantes ont mis en place les deux dispositifs et 25% n'en ont mis aucun.

Au-delà des actions, se mettent également en place des expérimentations, pour apporter plus de confort dans les déplacements des salariés. C'est le cas notamment de Stalaven, située à Yffiniac dans les Côtes-d'Armor. Le site étant difficile d'accès, l'entreprise a décidé, en partenariat avec l'agglomération de Saint-Brieuc, de mettre en place l'expérimentation « Chez Stalaven, je vais en Tub »<sup>18</sup>. Le principe est simple : des lignes de bus avec des connexions à la gare, qui desservent directement le site de Stalaven à des heures variées pour que cela puisse profiter aux personnes travaillant tôt le matin ou tard le soir par exemple.

La mise en place de covoiturage ou d'expérimentations sont autant d'actions permettant de fidéliser le salariés mais surtout de lui apporter un confort supplémentaire dans son trajet domicile-travail, couplé avec des économies financières.

### **SYNTHESE – 3<sup>ème</sup> levier d'attractivité : Mobilité vers le lieu de travail**

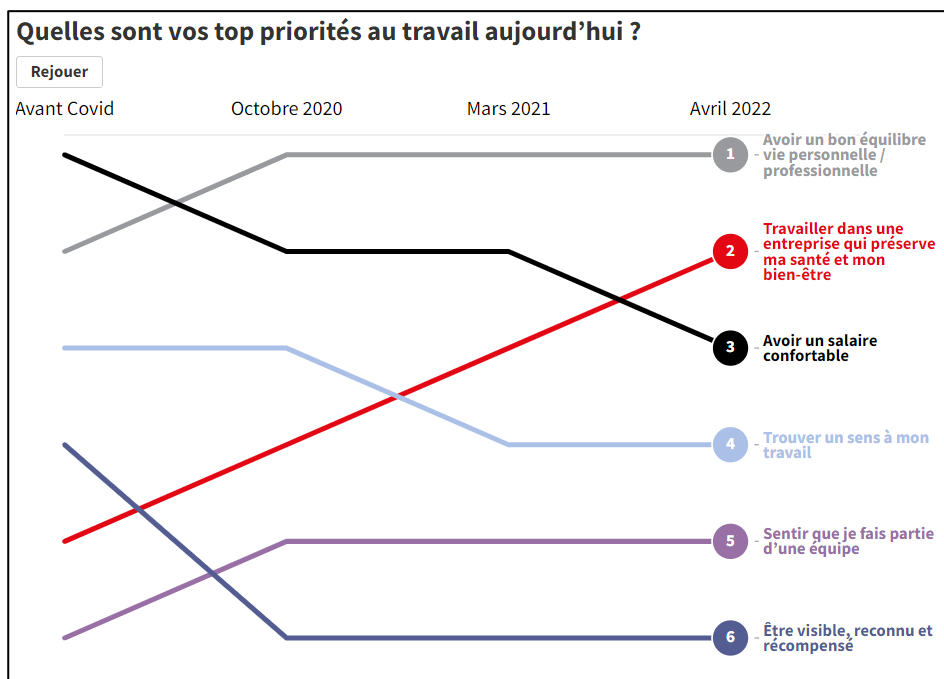
- Un temps de trajet domicile / travail plus faible en Bretagne qu'au niveau national : **23,3 minutes**.
- Des entreprises conscientes des difficultés, principalement économiques, liées au transport → mise en place de covoiturage (71%), prime transport, etc.
- Malgré une forte utilisation de la voiture, **les mobilités douces et les transports en commun** sont de plus en plus entrés dans les usages quotidiens de déplacement des bretons.
- Des expérimentations pensées par les entreprises et les acteurs locaux pour accompagner les salariés dans leur mobilité.

<sup>18</sup> <https://www.letelegramme.fr/cotes-d-armor/saint-brieuc-22000/transports-dans-l-agglo-dans-le-bus-pour-stalaven-a-6-h-du-matin-4035365.php>

## 4. Politiques d'emploi et de ressources humaines

### 4.1. L'évolution de la rémunération en agroalimentaire

Si avant le covid, le salaire apparaissait comme la priorité dans une prise de poste, les choses ont évolué depuis. Selon, une étude JLL Workforce menée en 2022, « avoir un salaire confortable » arrive en 3<sup>ème</sup> position derrière « avoir un bon équilibre vie professionnelle / vie personnelle » et « travailler dans une entreprise qui préserve ma santé et mon bien-être ».



Graphique 13 : Quelles sont vos top priorités au travail aujourd'hui ?

Source JLL Workforce – Baromètre des préférences salariés 2022

Toutefois, dans un contexte inflationniste, la rémunération reste un critère important pour maintenir un certain pouvoir d'achat aux salariés.

L'ABEA et C&B Alternative ont mené une enquête sur les politiques de rémunération des entreprises agroalimentaires bretonnes. Le panel d'enquêtés est composé de 50 IAA bretonnes, permettant d'interroger 11.833 personnes sous le statut OETAM<sup>19</sup>.

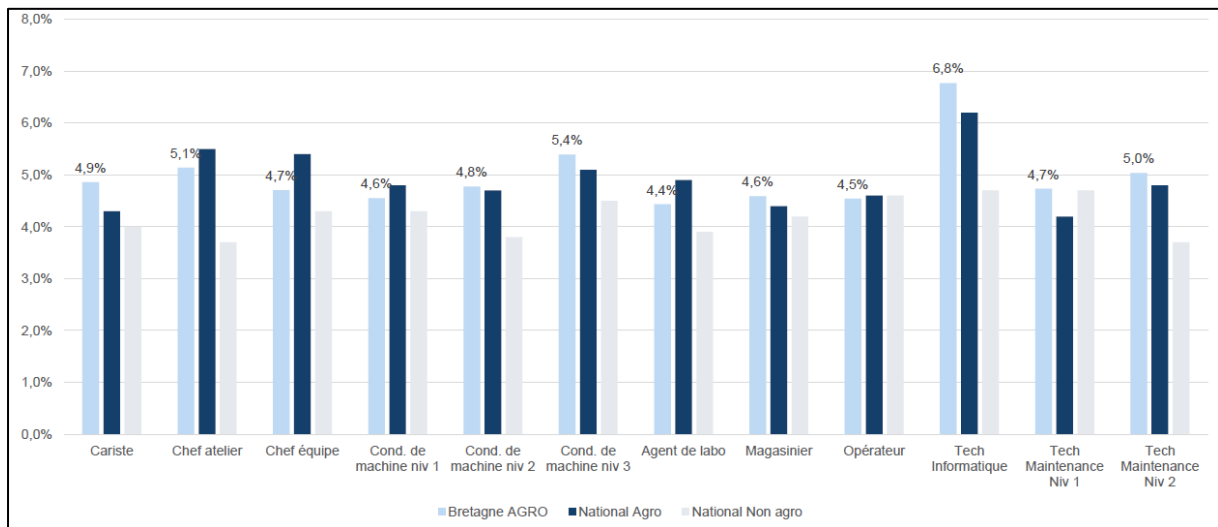
Cette enquête permet de mettre en exergue plusieurs éléments concernant la rémunération des salariés en agroalimentaire breton.

D'un point de vue global, **le salaire de base a évolué de 4,6% entre 2021 et 2022**. Cette évolution suit la tendance nationale de l'agroalimentaire qui s'élève à 4,7%. L'agroalimentaire breton accompagne ses salariés dans cette période d'inflation avec une hausse significative du salaire de base.

<sup>19</sup> Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise



L'évolution du salaire de base oscille plus ou moins fortement selon les métiers.



Graphique 14 : Evolution du salaire de base selon les métiers entre 2021 et 2022

Source : C&B Alternative

Globalement les évolutions salariales oscillent entre 4,4% pour les agents de laboratoire et 6,8% pour les techniciens informatiques. Les évolutions en Bretagne sont quasiment systématiquement supérieures à celles du national, hormis pour les chefs d'atelier, conducteurs de machine niveau 1, les agents de laboratoire et les opérateurs.

#### 4.2. La politique de rémunération va au-delà du salaire de base

Le salaire de base est le premier socle du salaire perçu par les salariés. A cela, viennent s'ajouter plusieurs agrégats de rémunération permettant d'atteindre ce qu'on appelle le Total Cash, c'est-à-dire la somme totale perçue par le collaborateur après l'ajout des différentes primes et majorations.

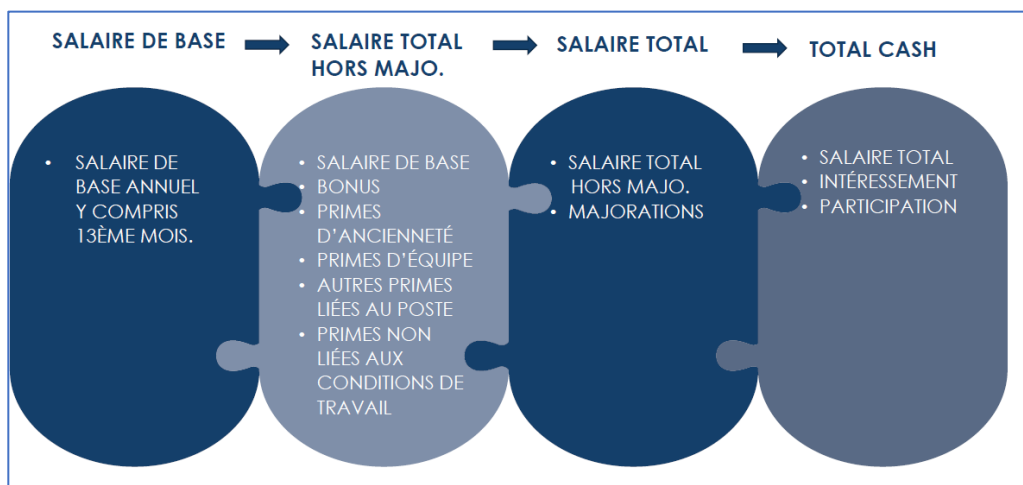


Illustration 15 : Les agrégats de rémunération – Source : C&B Alternative

La différence entre le salaire de base et le total cash, une fois les différents agrégats ajoutés, peut être importante. C'est le cas par exemple pour le métier de conducteur de machine Niveau 2.

(MEDIANES)	SDB 2021	Base + Primes	Base + Primes + Majos	Base + Primes + Majos + I/P
NATIONAL	26 854 €	32 898 €	34 249 €	37 896 €
NATIONAL AGRO	23 838 €	27 578 €	30 114 €	31 867 €
BRETAGNE AGRO	23 304 €	26 727 €	28 652 €	30 295 €
PAYS DE LA LOIRE AGRO	24 023 €	29 977 €	30 382 €	32 329 €

*Tableau 1 : Revenus médians annuels d'un conducteur de machine niveau 2*

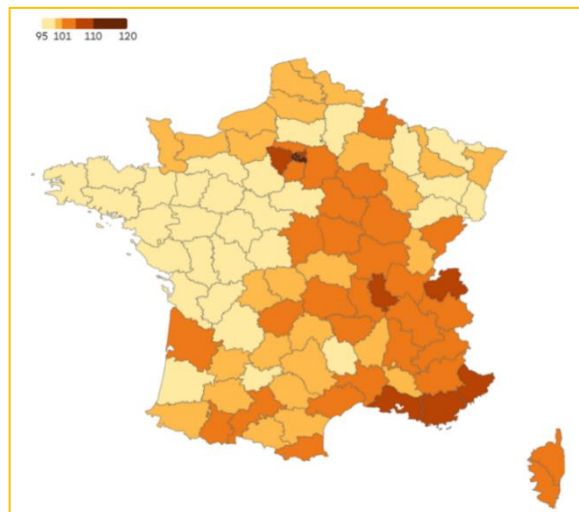
Source : C&B Alternative

Comme indiqué sur le graphique ci-dessus, un conducteur de machine niveau 2 en Bretagne a un salaire médian de 23.304€ quand son total cash, lui, atteint les 30.295€. Cela correspond à une hausse de près de 7.000€, soit 30% du salaire de base.

Toutefois, sur un métier similaire dans le secteur agroalimentaire, le salaire médian breton reste inférieur par rapport à la région Pays de la Loire (32.329€) ou bien au national (31.867€).

Les primes et majorations sont donc importantes à prendre en compte dans la rémunération des salariés. D'autant plus qu'une grande partie des postes du secteur est concernée par ces primes et majorations. Il s'agit donc d'un réel levier d'attractivité sur lequel communiquer auprès des demandeurs d'emploi et candidats. Il ne faut pas uniquement s'arrêter au salaire de base.

Il est également important de rappeler que le coût de la vie reste assez faible en Bretagne. En effet, comme vu précédemment le territoire a le coût de santé moyen le plus bas de France. Les prix alimentaires sont également parmi les plus bas de l'hexagone avec un coût moyen d'un panier de courses en Bretagne en décembre 2022 de 98,13€ contre 100,72€ au national.



*Illustration 16 : Prix moyen du panier alimentaire par département en Euros en décembre 2022 –  
Source : NielsenIQ*

Comme indiqué sur la carte ci-dessus, la Bretagne est l'une des régions avec le plus faible prix du panier de courses alimentaires. Certains départements et régions plus à l'est et au sud, ont des prix beaucoup plus élevés pouvant parfois attendre 108€ comme dans les Bouches-du-Rhône.

Les salariés de l'agroalimentaire bénéficient également d'évolutions salariales au fil des années et de leurs expériences au sein de l'entreprise. Le tableau ci-dessous présente ainsi l'évolution du total cash médian selon quatre métiers en fonction de l'âge du salarié.

METIERS	Total Cash médian pour un salarié de - de 30 ans	Total Cash médian pour un salarié entre 31-40 ans	Total Cash médian pour un salarié entre 41-50 ans
Opérateur de production	24.329€	24.465€	26.081€
Technicien de maintenance niveau 1	30.872€	32.645€	34.847€
Conducteur de machine niveau 2	27.749€	29.676€	31.087€
Chef d'équipe	32.872€	36.104€	38.173€

*Tableau 2 : Evolution du total cash médian par métier et par âge dans les IAA bretonnes – 2022  
Source : C&B Alternative*

Pour rappel, en 2022, le SMIC brut annuel s'élevait à 20.136€. Ainsi, un opérateur de production de moins de 30 ans gagne en moyenne plus de 4.000 euros mensuel brut par an, par rapport Smic, en 2022. En moyenne, à poste égal, un chef d'équipe aura une augmentation de 5.300€ après 10 ans d'expériences. L'opérateur de production verra également son salaire évoluer mais d'un peu moins de 2.000€.

**L'AVIS DE L'EXPERT – Jean-Philippe DOMINGUEZ,**  
*directeur associé chez C&B Alternative, cabinet de conseil  
en rémunération spécialisé sur les métiers de la production*



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 confondues. 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).

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.

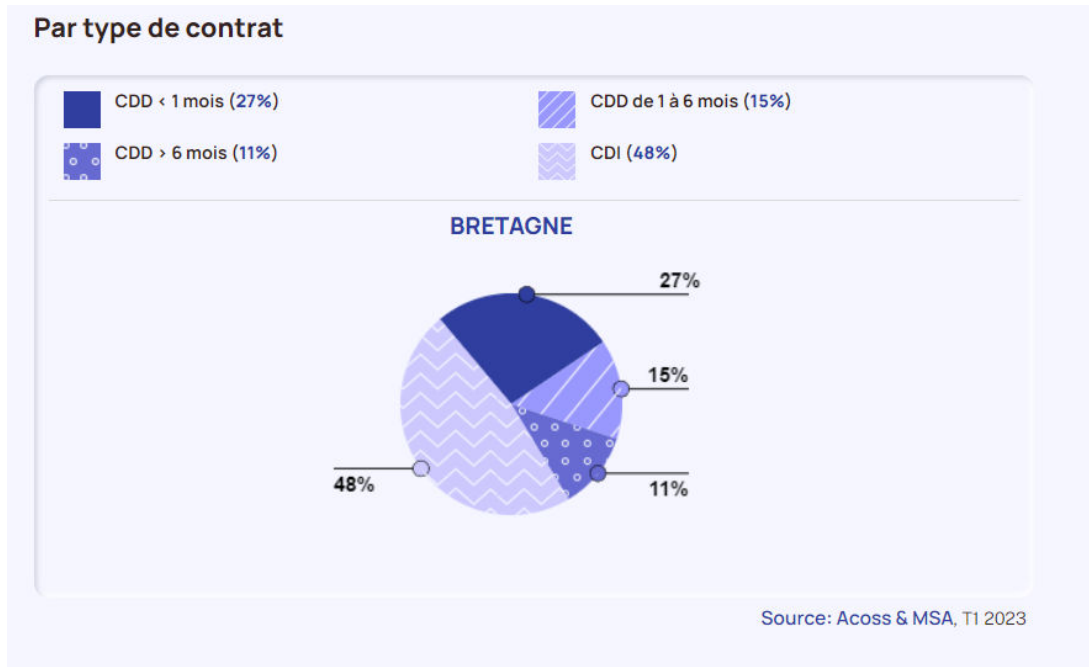
La rémunération reste un défi pour les directions des entreprises agroalimentaires car elle est souvent mal comprise par les salariés. Comment pourrait-il en être autrement alors qu'il n'est pas rare que leurs salariés soient concernés par 30 ou 40 rubriques de paie (notamment pour la production).

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).

#### 4.3. La typologie des postes et des missions dans l'agroalimentaire

Contrairement aux idées reçues sur la filière agroalimentaire, les postes en CDI sont assez répandus et recherchés par les IAA.



Graphique 15 : Répartition des embauches du secteur agroalimentaire en Bretagne, par type de contrat au 1er trimestre 2023 - Source : Pôle Emploi

Ainsi, au 1<sup>er</sup> trimestre 2023, 48% des embauches dans la filière alimentaire, sont des recrutements en CDI. Il s'agit du deuxième type de contrat le plus développé derrière les CDD inférieurs à un mois qui représentent 27% des embauches. Ce taux peut s'expliquer par différents facteurs :

- **L'agroalimentaire est un secteur ayant recours, en fonction des produits fabriqués, à de nombreux saisonniers** : c'est le cas pour les entreprises de transformation en fruits & légumes, les produits de la mer ou encore les produits glacés qui ont des pics d'activité plus élevés selon certaines saisons.
- **Les entreprises agroalimentaires délèguent de plus en plus le sourcing à des agences d'intérim**, ce qui explique notamment un pourcentage artificiellement gonflé des contrats « précaires ». Au 3<sup>ème</sup> trimestre 2022, après deux trimestres de baisses consécutives, l'emploi intérimaire en Bretagne rebondit, notamment dans l'industrie. L'agroalimentaire, premier secteur industriel de la région est le principal concerné et affiche une hausse de 4%, soit l'embauche d'environ 500 intérimaires supplémentaires par rapport au 2<sup>ème</sup> trimestre 2022. Au 1<sup>er</sup> trimestre 2022, on comptait ainsi **12.080 intérimaires** dans l'industrie agroalimentaire bretonne. Pour certains, l'intérim est un premier moyen pour découvrir un métier, une entreprise et par la suite devenir un salarié à part entière en étant recruté en CDI.

Il est également intéressant d'analyser l'évolution de ces contrats au fil des années.

Nombre d'embauches par type de contrats	2020	2021	2022
CDD < 1 mois	8.756	8.486	8.517
CDD > 1 mois	11.997	13.859	12.853
CDI	8.447	10.486	12.351
<b>TOTAL IAA</b>	<b>29.200</b>	<b>32.831</b>	<b>33.721</b>

*Tableau 3 : Evolution du nombre d'embauches par type de contrats entre 2020 et 2022 dans les IAA bretonnes – Source : Observatoire UIMM Bretagne*

Ainsi, entre 2020 et 2022 le nombre de CDI dans les IAA bretonnes a augmenté de 46%. A l'inverse, nous pouvons observer une stabilisation du côté des embauches en CDD de moins d'un mois. D'une manière générale, l'embauche au sein des IAA augmente chaque année depuis 2020. Toutefois, il est important de nuancer ces chiffres, puisqu'une partie de ces embauches ont notamment pour objectif de remplacer les salariés partant à la retraite.

Concernant la typologie des postes issus des IAA du panel RH, voici quelques informations clés :

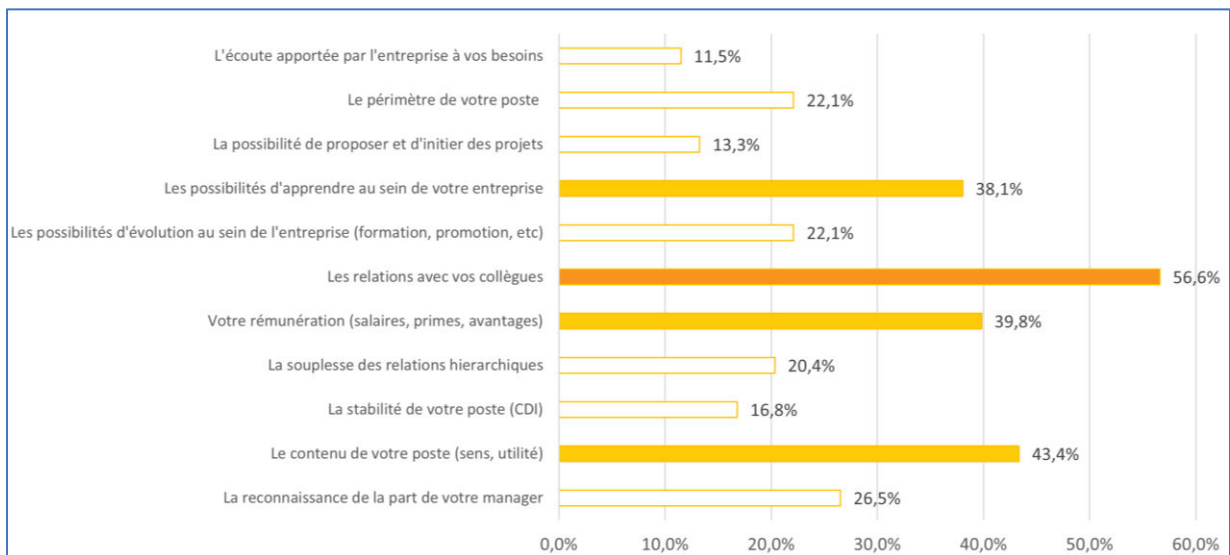
- **94,5% des postes dans ces entreprises offrent 2 jours de repos consécutifs.** Les postes ne proposant pas deux jours de repos consécutifs sont donc assez rares et concernent très souvent des métiers ou des secteurs spécifiques nécessitant une organisation particulière.
- **En moyenne, 94,8% des postes ne sont pas concernés par de l'astreinte<sup>20</sup>.** Les taux d'astreinte les plus élevés (15%) concernent des entreprises du secteur laitier, filière qui demande une certaine souplesse et adaptabilité dans le process de fabrication du produit final et une coordination importante avec l'amont.
- **Plus de 50% des entreprises panelistes sont fermées le weekend.** Concernant les organisations horaires de ces entreprises, 26% d'entre elles fonctionnent uniquement sur des horaires de journée, 21,7% en deux fois huit et 13% uniquement en trois fois huit. Certaines entreprises ont des organisations de travail complémentaires et fonctionnent à la fois en horaires de journée et en deux fois huit (13%) ou bien en horaires de journée et trois fois huit (21,7%). Ainsi, 2 entreprises sur 3 proposent des postes n'impliquant pas un travail avec des horaires de nuit. Ces diversités d'organisation témoignent des différentes possibilités de travail en fonction du métier et du secteur d'activité recherchés. Certaines horaires en trois fois huit ou en deux fois

<sup>20</sup> Une période d'astreinte s'entend comme une période pendant laquelle le salarié, sans être sur son lieu de travail et sans être à la disposition permanente et immédiate de l'employeur, doit être en mesure d'intervenir pour accomplir un travail au service de l'entreprise – Code du travail



huit peuvent davantage convenir à des salariés qui peuvent s'organiser plus facilement dans leur vie personnelle.

Lorsqu'on s'intéresse aux salariés et à leurs sources de satisfaction sur leur poste, plusieurs raisons se démarquent. Pour 57% des répondants, **les relations avec les collègues apparaissent comme une source de satisfaction principale**. Cela confirme notamment l'esprit de corps que nous retrouvons dans le secteur agroalimentaire.



*Graphique 16 : Les sources de satisfaction des salariés à propos de leur poste*

Trois autres sources de satisfaction se situent à quasi-égalité :

- **Le contenu du poste (sens, utilité) : 43%**
- **La rémunération (salaires, primes, avantages) : 40%**
- **Les possibilités d'apprendre au sein de l'entreprise : 38%**

Ces trois items montrent bien la capacité des IAA à faire évoluer ses salariés pour les faire monter en compétences sur de nouveaux sujets. Les salariés semblent conscients et fiers de l'utilité de leur poste. En effet, l'agroalimentaire permet de répondre à un besoin physiologique primaire : se nourrir ! Les métiers proposés par les IAA sont donc concrets. Ainsi, 78% des salariés interrogés déclarent que leur entreprise permet de nourrir les français. Seuls 4% d'entre eux ne partagent pas cette idée et 18% ne se prononcent pas.

Enfin, la rémunération est l'une des motivations principales, partagée à la fois par les salariés en CDD/CDI et les intérimaires. En effet, parmi le panel des salariés, 39% des intérimaires indiquent que la rémunération est l'une des sources principales de motivation. Les salariés en CDD/CDI sont également 39% à partager cette vision. Nous aurions pu penser que les intérimaires auraient montré un taux de satisfaction plus important pour la rémunération, notamment avec les différentes primes dont ils bénéficient. Finalement, pour ce public, il s'agit des relations avec les collègues qui priment largement, rejoignant ainsi nos analyses précédentes sur l'esprit de corps dans le secteur agroalimentaire.



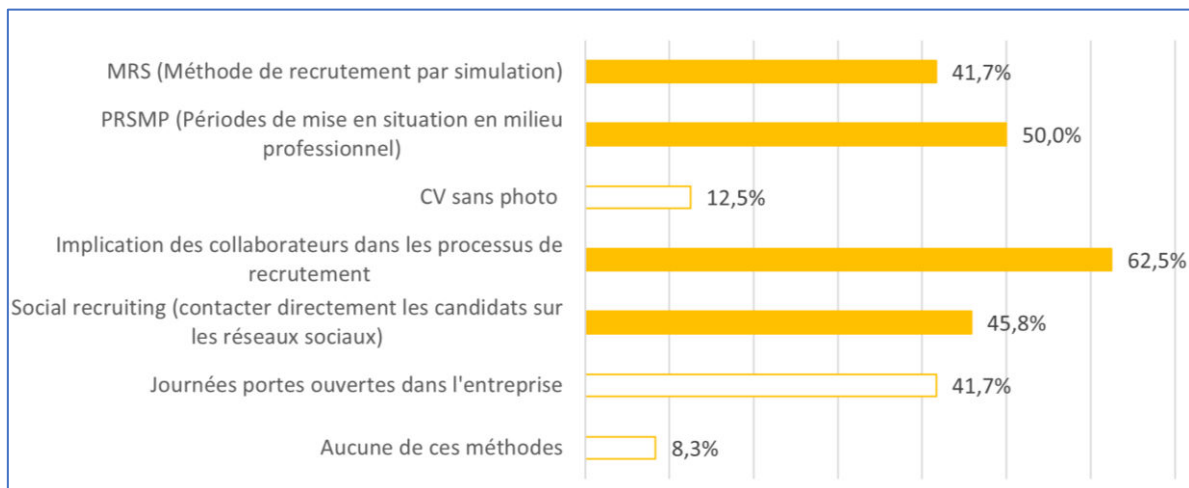
#### 4.4. Le recrutement, un processus sur la durée pour une intégration totale

Le recrutement d'un nouveau candidat est la première étape qui permettra au potentiel futur collaborateur de se faire une première idée de l'entreprise dans laquelle il postule. Si un recrutement est long, complexe et semé d'embûches, dès lors, le candidat aura une moins bonne image de l'entreprise suite aux problématiques rencontrées.

De plus, le processus de recrutement peut s'avérer parfois long et perçu comme une perte de temps pour le candidat. En France, la durée moyenne du processus de recrutement s'étend à 32 jours, entre le dépôt de la candidature et la réponse finale de la part du futur employeur. Le panel RH se situe dans cette moyenne, puisque 29% d'entre eux ont un processus inférieur à 30 jours, 42% entre 30 et 45 jours, et 29% mettent plus de 45 jours.

Diminuer la durée du processus est un moyen de dynamiser le recrutement mais surtout d'augmenter les probabilités qu'un candidat soit toujours disponible. En effet, plus la durée du recrutement est longue, plus les chances que les candidats aient accepté une autre proposition augmentent.

Au-delà de jouer sur la durée du recrutement, les entreprises se lancent de plus en plus vers des nouvelles méthodes de recrutement innovantes. Ces méthodes permettent de s'éloigner du schéma traditionnel de recrutement pour laisser plus de place au savoir-être des candidats sans s'attarder précisément sur leur niveau de diplômes, compétences techniques, expériences, etc.



Graphique 17 : Les méthodes de recrutement innovantes mises en place par le panel RH

Ainsi, comme nous pouvons le constater sur le graphique ci-dessus, de plus en plus d'entreprises impliquent leurs collaborateurs dans le processus de recrutement (62%). Plusieurs implications peuvent-être mises en place :

- La plus simple réside dans **l'instauration d'une cooptation à destination des salariés**. Le système de cooptation offre aux salariés un sentiment de reconnaissance de la part de l'entreprise et apparaît comme un moyen de fidéliser le collaborateur. Du côté de l'employeur, la cooptation permet l'optimisation des recrutements tout en améliorant

sa marque employeur puisque les collaborateurs n'hésitent pas à recommander l'entreprise à leur cercle de connaissances.

- **L'implication des salariés dans le processus de recrutement** : cette méthode davantage à destination des managers, permet de rendre les processus de recrutement collaboratifs. Le manager connaissant le mieux les tenants et les aboutissants du poste, il saura plus à même d'analyser les compétences du candidat par rapport au profil recherché. Cela permet de faciliter également la phase d'intégration du futur collaborateur avec des premiers échanges avant même son arrivée. Les membres de l'équipe peuvent également être amenés à participer à ces phases de recrutement, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'un poste transversal et collaboratif avec d'autres collègues.

En parallèle, près de 7 entreprises sur 10 mettent en place des expérimentations auprès des publics parfois éloignés de l'emploi, telles que :

- **Les mises en situation en milieu professionnel** (50%) qui permettent de venir découvrir concrètement un métier ou un secteur d'activité afin de confirmer ou non un projet professionnel mais aussi d'aboutir à un potentiel recrutement au sein de l'entreprise.
- **La méthode de recrutement par simulation** développée par Pôle Emploi est de plus en plus utilisée par les entreprises agroalimentaires. 41,7% de notre panel RH expliquent y avoir recours. Cette technique permet de laisser sa chance à tous, peu importe les diplômes ou les expériences des candidats. A travers plusieurs exercices, il est possible de savoir si le candidat détient les habilités demandées pour tel ou tel poste de travail. Il peut donc s'agir de compétences acquises dans le cadre de sa vie personnelle. Une fois le test passé, l'entreprise est donc certaine que le candidat sera en mesure de réaliser telle ou telle mission.

Ces actions sont très souvent des projets en collaboration avec des structures telles que Pôle Emploi, les missions locales, les agences d'intérim, etc. Elles sont primordiales dans un contexte de recrutement tendu, où les candidats ne se bousculent pas. Les RH repensent ainsi leur mode de recrutement en ne se focalisant plus uniquement sur les diplômes et les expériences mais les habilités et les savoirs-être des candidats.

Rendre plus concret le secteur agroalimentaire, c'est aussi ce que recherchent les entreprises. Pour ce faire, un certain nombre d'entre elles ouvrent leurs portes à différents publics pour montrer la réalité du secteur et des métiers. Une réelle immersion dans l'entreprise permettant ainsi de mieux comprendre son fonctionnement et se projeter ou non, dans ce type de secteur et d'environnement.

Pour pallier le manque de candidats, les entreprises vont également **directement à la rencontre des profils qui les intéressent sur les réseaux sociaux** (45,8%). Ainsi, le *social recruiting* est une méthode de plus en plus pratiquée, permettant très souvent de démarcher un salarié déjà en poste ailleurs et qui correspondrait à un profil recherché. Ce sourcing via les réseaux sociaux cible davantage les profils cadres pour chasser des profils très qualifiés. C'est

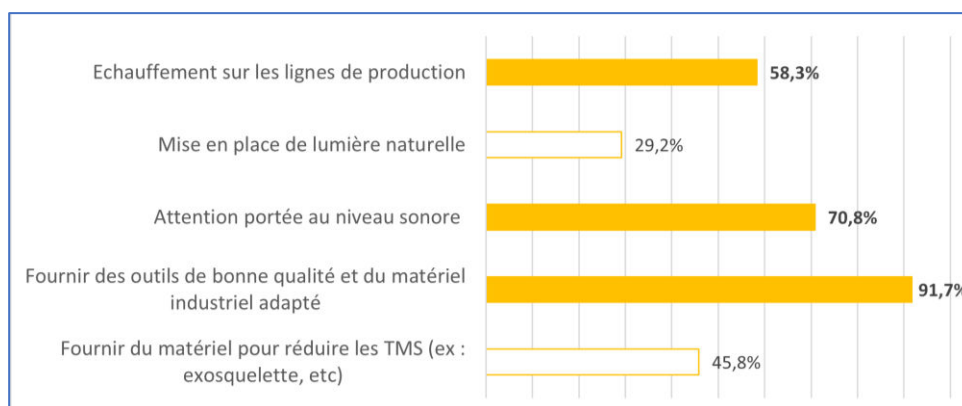
une méthode permettant également de renforcer une nouvelle fois la marque employeur de l'entreprise.

Une fois le recrutement acté, arrive la phase d'intégration, indispensable pour que le salarié prenne ses marques dans son nouvel environnement de travail. Pour cela, les actions les plus développées au sein des IAA bretonnes consistent à créer un plan d'intégration individualisé pour chaque nouveau salarié (70%) accompagné très souvent par un parcours de découverte de l'entreprise pour 58,3%. Les premiers jours et premières semaines du nouveau collaborateurs sont très importantes pour qu'il se sente intégré dans cette équipe et plus largement au sein de l'entreprise.

#### 4.5. Les conditions de travail, un pilier primordial

Comme évoqué dans le graphique 13 « *Quelles sont vos top priorités au travail aujourd'hui ?* », « Travailler dans une entreprise qui préserve ma santé et mon bien-être » apparaît comme la deuxième priorité des salariés. L'un des leviers pour y contribuer est d'offrir à ses salariés des conditions de travail de qualité, d'autant plus dans le secteur agroalimentaire, où certains métiers peuvent encore nécessiter de porter des charges lourdes, de rester statique ou de répéter des gestes.

Les IAA sont conscientes des enjeux autour des conditions de travail et investissent de plus en plus de ressources matérielles et humaines pour réduire au maximum la pénibilité au travail et améliorer les conditions de travail.

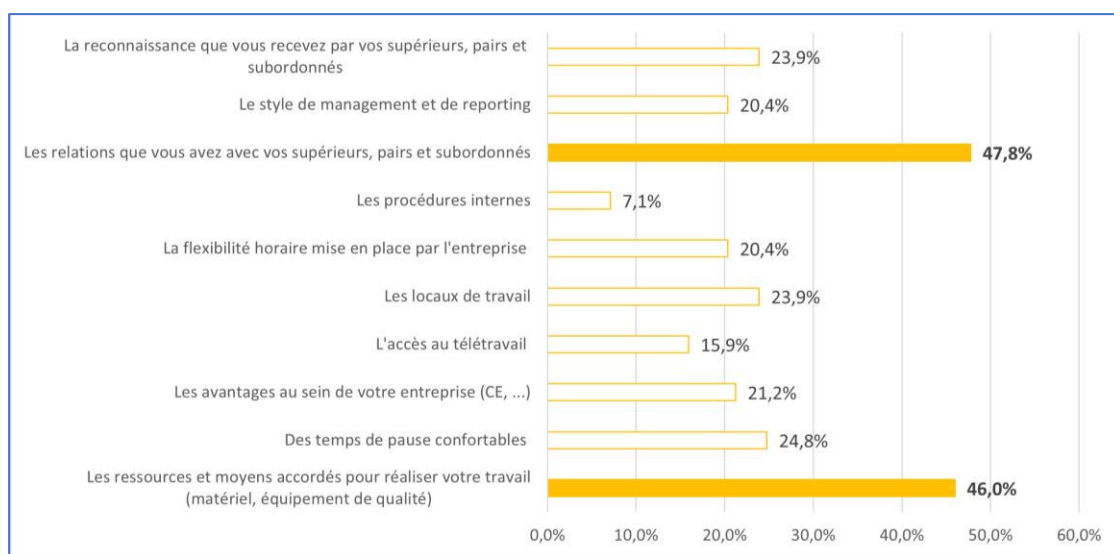


Graphique 18 : Actions mises en place par le panel RH pour améliorer les conditions de travail

L'action la plus répandue concerne la mise à disposition d'outils de bonne qualité ainsi que du matériel industriel adapté par 91% du panel RH. D'autres dispositifs sont déployés dans les IAA, comme l'attention portée au niveau sonore (70,8%), une séance d'échauffement sur les lignes de production (58,3%), la mise à disposition de matériel pour réduire les TMS (45,8%) ou encore la mise en place de lumière naturelle pour le confort du salarié (29,2%).

L'ensemble de ces dispositifs visent plusieurs objectifs, le premier étant le bien-être au travail entraînant indirectement une diminution des accidents et arrêts de travail, ou encore de l'absentéisme. En effet, un salarié ayant des conditions de travail insuffisantes peut plus facilement s'absenter qu'un salarié pouvant profiter de conditions de travail beaucoup plus poussées. A cela, peut s'ajouter également une meilleure fidélisation et satisfaction du salarié puisqu'une attention portée aux outils de travail et à la santé sont des points positifs qu'un salarié n'est pas certain de retrouver dans une autre entreprise.

Une corrélation peut être faite entre ces données et celles récupérées via le questionnaire à destination des salariés. En effet, lorsqu'on questionne le panel de répondants sur leurs sources de satisfaction concernant leurs conditions de travail, la deuxième concerne également la mise à disposition de matériel de qualité.



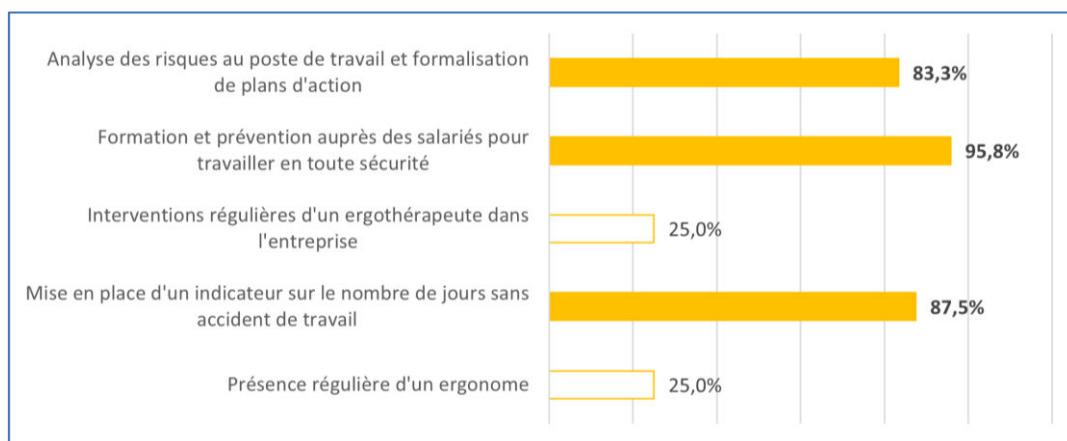
*Graphique 19 : Les principales sources de satisfaction des salariés sur leur conditions de travail*

En première place, se situe donc la reconnaissance des pairs, supérieurs et subordonnés (47,8%). Cet attachement et cette sensibilité à l'humain révèle une nouvelle fois l'importance des relations que l'on retrouve dans le secteur agroalimentaire.

Des outils fonctionnels et des bonnes relations sont donc les deux principales sources de satisfaction qui se détachent concernant les conditions de travail. Viennent ensuite plusieurs éléments sur l'organisation du travail, le fonctionnement de l'entreprise ou le management tels que des temps de pauses confortables (24,8%), la flexibilité horaire (20,4%), des locaux accueillants et agréables (23,9%), ou encore la reconnaissance par ses subordonnés (23,9%).

Etant donné la part d'intérimaires assez importante dans notre panel de répondants, il est important de nuancer certains chiffres. En effet, les données concernant uniquement les personnes en CDD et CDI mettent en avant davantage le télétravail comme source de satisfaction première. En effet, le télétravail étant principalement à destination des salariés dans les fonctions support, les intérimaires, qui sont très souvent sur des postes liés à la production, sont moins concernés.

Au-delà des conditions de travail, ce sont également les enjeux en termes de santé et de sécurité qui sont à prendre en compte pour les entreprises.



*Graphique 20 : Les actions mises en place par le panel RH sur les enjeux de santé et de sécurité au travail*

Là encore, les entreprises investissent et innovent pour offrir à leurs collaborateurs un environnement de travail sécurisé via :

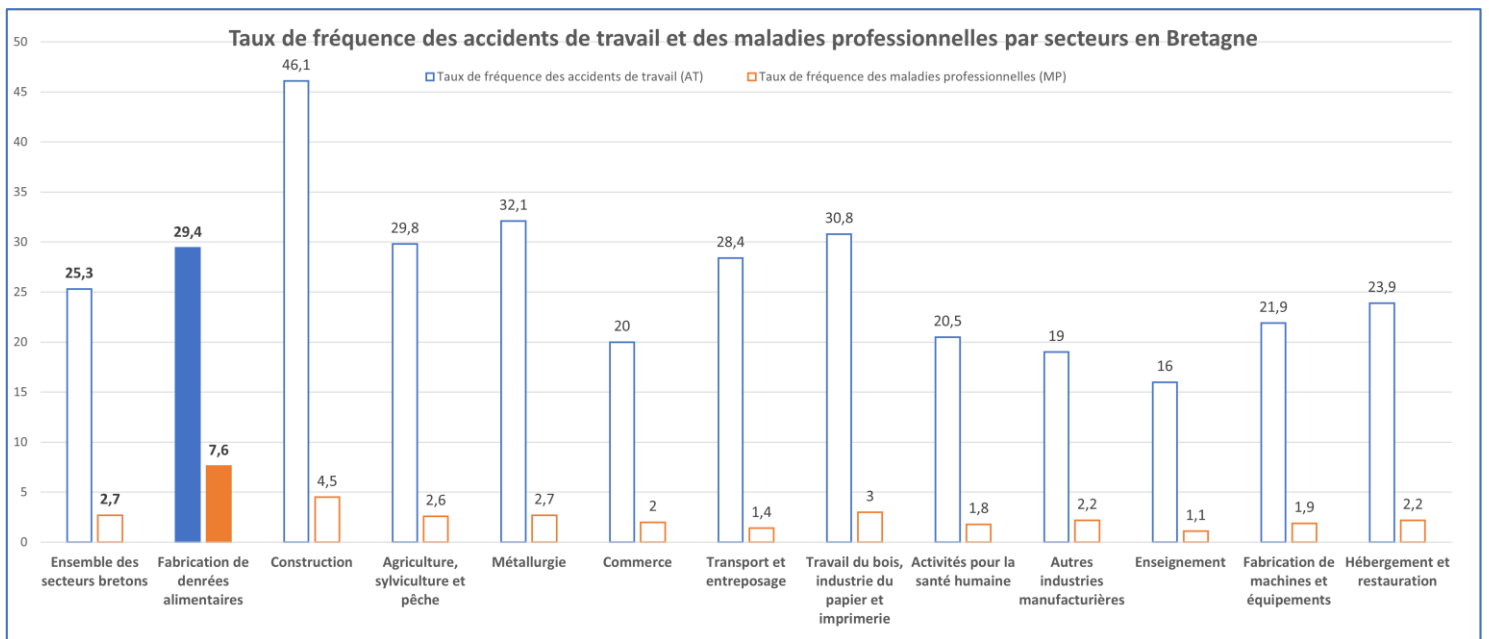
- **La formation et la prévention des salariés** pour 95,8% du panel
- L'installation d'un **indicateur sur le nombre de jours sans accident de travail** (87,5%). C'est un élément permettant notamment de sensibiliser les salariés aux règles en vigueur via une implication collective.
- **L'analyse approfondie des risques sur les postes de travail** (83,3%). Cela permet d'avoir un accompagnement davantage individualisé pour chaque collaborateur avec des plans d'action définis par la suite.

Enfin, de plus en plus d'entreprises font appel à des professionnels de la santé externe, pour venir en entreprise. Très souvent, il s'agit d'ergonomes ou d'ergothérapeutes, afin d'apporter des adaptations collectives et/ou individuelles.

#### *4.6. Focus sur les taux de fréquence d'accidents de travail et de maladies professionnelles*

Ces actions sont d'autant plus importantes lorsqu'on étudie les chiffres sur les maladies professionnelles et les accidents de travail. En effet, selon la DREETS<sup>21</sup>, l'agroalimentaire breton est l'un des secteurs les plus accidentogènes avec également le plus grand nombre de maladies professionnelles.

<sup>21</sup> Les accidents du travail et maladies professionnelles en Bretagne en 2018 – Juillet 2022 – DREETS Bretagne



*Graphique 21 : Le taux de fréquence des accidents de travail et des maladies professionnelles dans différents secteurs d'activité bretons en 2018 – Source : DREETS*

Le taux de fréquence pour les accidents de travail atteint 29,4 pour les industries agroalimentaires bretonnes, soit un taux proche de celui de l'ensemble des secteurs d'activité de la région qui est de 25,3. L'agroalimentaire détient un taux de fréquence inférieur à d'autres secteurs tels que la construction (46,1), l'agriculture, sylviculture et pêche (29,8) ou encore la métallurgie (32,1).

A l'inverse, lorsqu'on se penche sur le taux de fréquence des maladies professionnelles, la filière agroalimentaire apparaît comme l'un des secteurs avec le taux de fréquence le plus élevé (7,6) au vu de la moyenne de la région qui s'élève à 2,7.

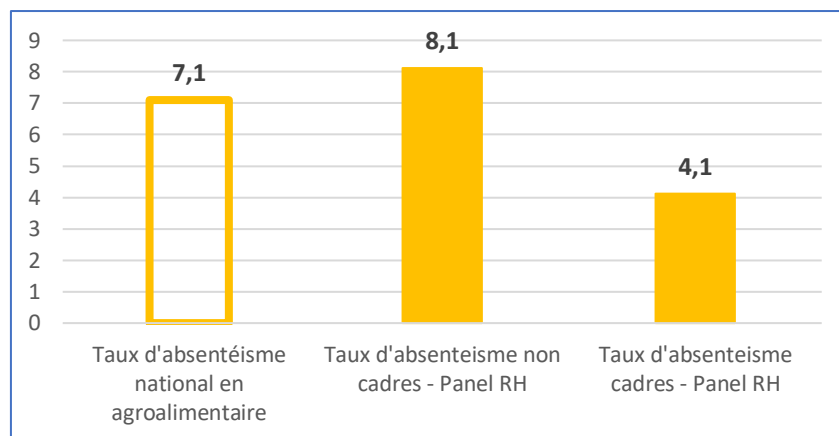
Les différents leviers évoqués précédemment sur la santé et les conditions de travail sont d'autant plus importants à mettre en place et à développer en interne pour diminuer ces chiffres mais surtout apporter un environnement de travail le plus sain et sécurisé possible aux collaborateurs.

#### *4.7. L'agroalimentaire, un secteur non épargné par l'absentéisme et le turn-over*

Comme pour la plupart des autres secteurs, l'agroalimentaire fait face également à de l'absentéisme et du turn-over. Selon une étude de l'Insee publiée en 2021, le taux de rotation moyen en France s'élève à 15%. Au-dessus, il est considéré comme élevé.

Concernant le panel RH interrogé, le taux de turn-over moyen est de 8,7%, soit bien en deçà de la moyenne française. Toutefois, des grandes disparités peuvent être observées parmi nos répondants, puisque les taux oscillent entre 0 et 15%.

Après s'être attardé sur le taux de rotation, il est intéressant également d'observer celui concernant l'absentéisme. Dans l'agroalimentaire, les salariés ne sont pas tous concernés de la même façon par l'absentéisme. En effet, depuis plusieurs années, les salariés non-cadres, principalement sur des métiers en production ou en maintenance sont plus sujets à de l'absentéisme comparés aux cadres. Cela se confirme par les chiffres de notre sondage.



*Graphique 22 : Taux d'absentéisme dans l'agroalimentaire au national comparé au panel RH - 2022*

Alors que le taux moyen national d'absentéisme en France dans le secteur agroalimentaire en 2021 s'élève à 7,1%<sup>22</sup>, on constate une assez forte disparité du côté de l'agroalimentaire breton entre le taux d'absentéisme des cadres (4,1%) et des non-cadres (8,1%).

Si le taux d'absentéisme pour les non-cadres semble anormalement élevé, il n'est qu'à un point du taux d'absentéisme national du secteur agroalimentaire. Toutefois, il est plus intéressant de s'arrêter sur le taux d'absentéisme des cadres bretons. Selon une étude<sup>23</sup> menée par Crédit Agricole Assurances, C&B Alternative et l'ABEA et publiée en mars 2020, soit juste avant le début de la pandémie de Covid-19, le taux moyen d'absentéisme des cadres dans l'agroalimentaire était seulement de 2%. Ainsi, en moins de 3 ans, ce taux a augmenté de plus de 2 points pour cette population. Pour les non-cadres, il s'agit d'une hausse relative de 0,3 points entre 2020 et 2022.

Cette hausse significative de l'absentéisme chez les cadres peut s'expliquer notamment par les conséquences du maintien de l'activité suite à la crise du covid, entraînant davantage de troubles psychologiques (+ 2 points entre 2020 et 2021) et musculo squelettiques (+1 point) en parti dus au stress de cette période<sup>24</sup>.

Les jeunes salariés ont également été fortement impactés par la pandémie et les conséquences psychologiques de celle-ci. Le taux d'absentéisme des jeunes a été multiplié par 2 entre 2016 et 2020.

<sup>22</sup> 1<sup>er</sup> baromètre absentéisme Verlingue – Juin 2022

<sup>23</sup> Enquête sur la politique sociale et prévention santé en IAA – Crédit Agricole Assurances, C&B Alternative, ABEA

<sup>24</sup> Baromètre annuel sur l'absentéisme maladie publié par Malakoff Humanis en décembre 2021.



**SYNTHESE – 4<sup>eme</sup> levier d’attractivité : Une dynamique d’embauche accompagnée par un triptyque de satisfaction côté salarié : le relationnel, l’utilité et la rémunération**

- L’agroalimentaire breton accompagne ses salariés dans l’inflation avec une **hausse moyenne des salaires de base de 4,6%** entre 2021 et 2022.
- L’agroalimentaire est un secteur offrant **des primes et des majorations** sur un certain nombre de métiers/fonctions → d’où l’importance de ne pas se fier uniquement au salaire de base mais au **total cash** représentant la rémunération totale perçue par le salarié.
- Ainsi, le salaire moyen d’un **conducteur de machine niveau 2** dans une IAA bretonne s’élève à **30.295€** et celui d’un **opérateur de production de moins de 30 ans est de 24.329€**.
- L’agroalimentaire breton est un secteur qui recrute (**10200 projets** en 2022), à la fois **en CDI** (48% des embauches sur le 1<sup>er</sup> trimestre 2023), **en intérim** → le secteur convient à **tous les profils**.
- Près de 70% des IAA mettent en place des **recrutements innovants** en se tournant notamment vers **des publics plus éloignés de l’emploi**.
- Près de 95% des postes offrent deux jours consécutifs de repos et ne sont pas soumis à de l’astreinte
- 2 IAA sur 3 proposent des postes n’impliquant pas d’horaires de nuit.
- **Les relations avec les collègues** semblent être un pilier et une source de satisfaction principale pour les salariés, venant confirmer **l’esprit de corps** connu du secteur.
- Malgré des taux de fréquence des accidents de travail et des maladies professionnelles assez élevés, les **IAA investissent financièrement et repensent l’organisation du travail** pour offrir des environnements de travail de qualité. En témoigne la deuxième **source de satisfaction** des salariés sur les conditions de travail : **la mise à disposition de matériel de qualité**.

## 5. Compétences et Formations

L'un des enjeux majeurs des entreprises est de fidéliser leurs collaborateurs et de les accompagner tout au long de leur carrière. Cela passe notamment par deux champs d'action primordiaux : le développement des compétences et la mise à disposition de formations, le tout permettant aux collaborateurs d'évoluer au sein de l'entreprise.

Au vu des évolutions technologiques, organisationnelles et humaines, les métiers ont vocation à se transformer dans les prochaines années : nouveaux outils, machines ou encore logiciels. Pour maintenir l'employabilité des collaborateurs, les entreprises ont pour objectif d'identifier les différents changements et les besoins en compétences de leurs salariés.

Le secteur agroalimentaire est très souvent reconnu comme étant un secteur « technique » notamment avec ses réglementations strictes en termes d'hygiène et de sécurité. Toutefois, selon l'enquête DICTIA<sup>25</sup> menée en 2022, les compétences techniques ne représentent que 13% des compétences attendues par les RH lors d'un recrutement. Ce sont majoritairement les *soft skills*<sup>26</sup> qui sont le plus recherchées (73%). Les recruteurs accordent ainsi davantage d'importance au savoir-être et à l'expérience métier. La formation et les diplômes ne représentant qu'un tiers des principaux critères de sélection.

Les compétences techniques sont plus recherchées pour des fonctions spécifiques notamment celles en support à la production. A l'inverse, les collaborateurs travaillant en production sont plus attendus sur les capacités d'apprentissage au vu des évolutions régulières que connaît le secteur, il est important que le salarié soit adaptable et agile.

### 5.1. Les perspectives d'évolution via la formation et le développement des compétences

Concernant le développement des compétences, 92% du panel de RH interrogés ont mis en place un plan de développement des compétences pour leurs collaborateurs. Les 8% non concernés par ce dispositif sont les deux entreprises avec le nombre d'effectifs le moins élevé (- de 50). La mise en place d'un plan de ce type n'étant pas obligatoire, les IAA bretonnes semblent s'être très largement emparées du sujet. Il s'agit d'un outil de pilotage important permettant ainsi de mieux structurer la politique de formation au sein de l'entreprise. Toutefois, au vu des réponses négatives, il semblerait que ce dispositif soit plus compliqué à mettre en place dans des petites structures, du fait probablement d'un manque de ressources humaines.

Un plan spécifique de développement des compétences destiné aux managers est également mis en place pour 54% des répondants. Celui-ci s'effectue soit via une formation à la prise de

---

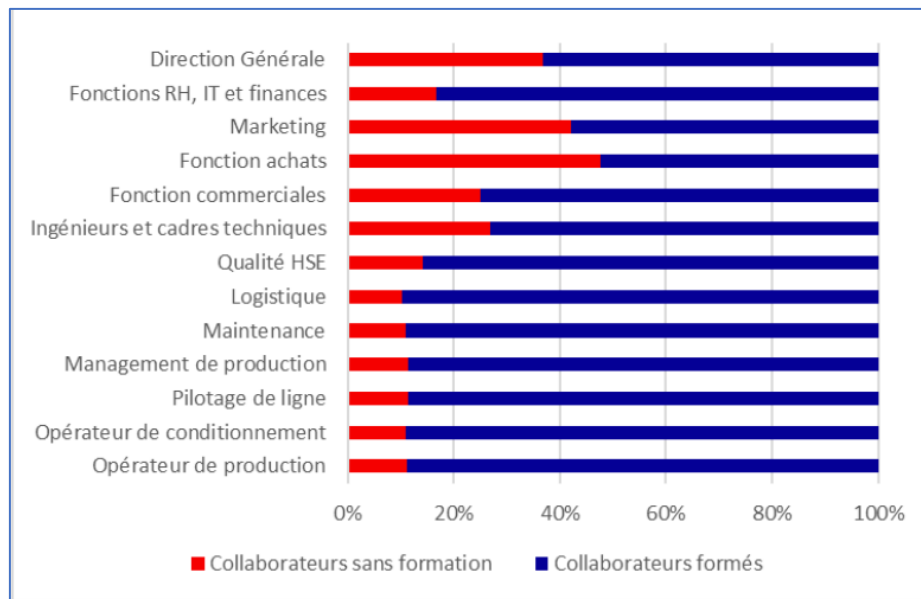
<sup>25</sup> Diagnostic des besoins en compétences et formations dans l'industrie agroalimentaire – Etude Nationale pilotée par le Réseau des ARIA (Associations Régionales des Industries Agroalimentaires) de France

<sup>26</sup> Compétences comportementales

poste du manager (69%) ou à travers l'élaboration d'un plan de développement personnalisé (31%).

Le développement des compétences passe également à travers la mise à disposition de formations auprès des salariés, favorisant ainsi une montée en compétences des collaborateurs.

Selon l'enquête DICTIA, le taux de formation au niveau national varie selon les fonctions/métiers du secteur.



Graphique 23 : Les populations bénéficiaires de la formation en agroalimentaire – Source : DICTIA

Ainsi, les populations en production font partie des personnes les plus formées (90%), suivies de près par les collaborateurs des fonctions support à la production (environ 85%). Les fonctions tertiaires quant à elles semblent avoir un accès plus limité aux formations (68%). Par ailleurs, une disparité importante se crée entre les services achats dont seulement 52% des équipes ont pu bénéficier d'une formation contre 86% pour les fonctions RH, IT, et finances. Les fonctions de direction générale sont également faiblement concernées par l'accès à la formation puisque seulement 63% des personnes ont pu bénéficier d'une formation sur les 12 derniers mois.

Ces disparités entre fonctions peuvent témoigner d'une nécessité plus accrue dans certains métiers de bénéficier d'une formation afin de suivre les évolutions structurelles concernant le poste du salarié.

Lorsqu'on s'intéresse au panel RH, on constate également que l'accès à la formation n'est pas encore acquis pour la totalité des collaborateurs.

66%

Des entreprises répondantes donnent la possibilité à 100% de leurs collaborateurs d'accéder à une formation tous les 3 ans

79%

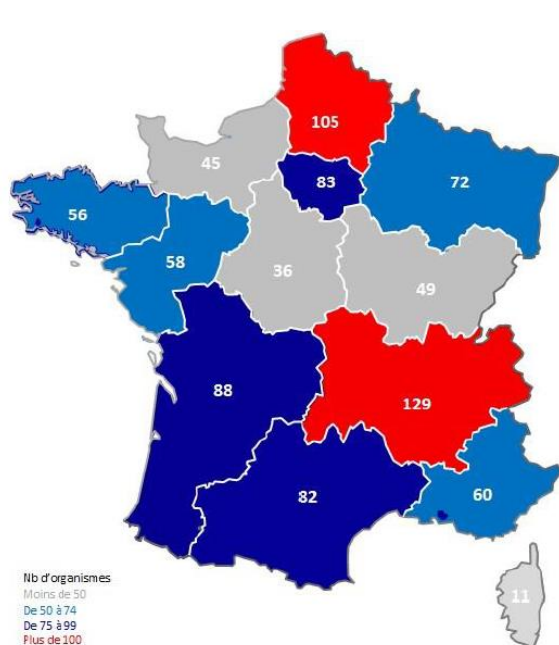
Des entreprises répondantes proposent des formations certifiantes et/ou diplômantes

46%

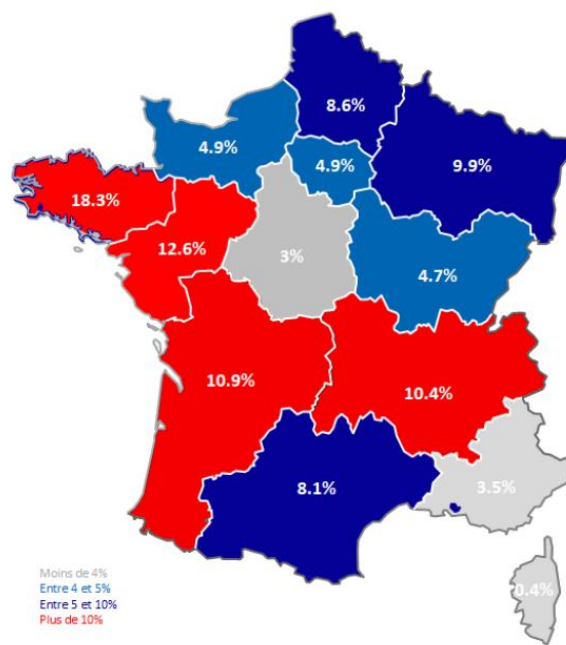
Des entreprises privilégient les formations certifiantes et/ou diplômantes

L'étude DICTIA souligne les différents freins à la formation pour les IAA. Pour la Bretagne, la difficulté première réside dans le coût de la formation pour 30,21% des entreprises répondantes. Il s'agit du taux le plus élevé comparé aux autres régions de France. En second lieu arrive l'indisponibilité des équipes pour assister aux formations pour 28,13% des IAA bretonnes. Enfin, la troisième difficulté est liée aux contraintes logistiques (19,79%).

Lorsqu'on s'intéresse aux offres de formation en IAA, nous remarquons très rapidement certaines disparités entre régions.



*Illustration 17 : Nombre d'organismes de formations délivrant au minimum une formation en agroalimentaire – Source : CARIF OREF extraction : ensemble des actions de formation en cours et programmées en Apprentissage et Formation continue conventionnées – Janvier 2022*

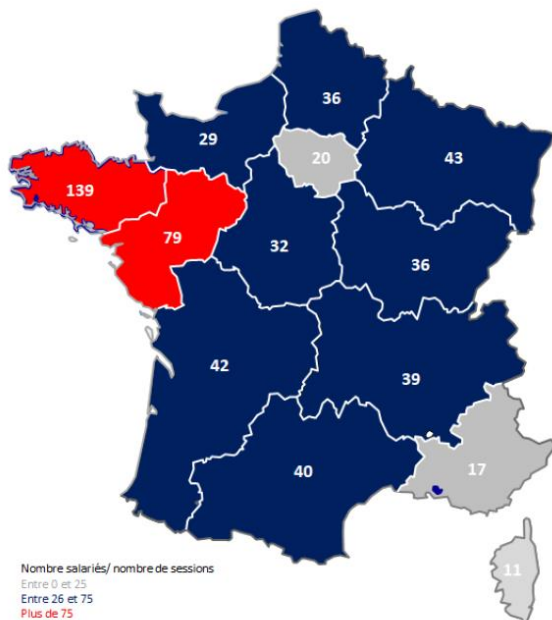


*Illustration 18 : Ratio par région du nombre de collaborateurs total en agroalimentaire – Source : Panorama des Industries Agroalimentaires 2022*

Comme indiqué sur les deux cartes ci-dessus, la Bretagne dispose de 56 organismes de formation délivrant à minima une formation en agroalimentaire. En comparaison, certaines régions comme les Hauts-de-France ou l’Auvergne-Rhône-Alpes, disposent respectivement de 105 et 120 organismes de formation. La Bretagne, malgré son faible nombre d’organismes de formation, dispose tout de même d’une carte de formation satisfaisante. La problématique réside principalement dans le fait d’attirer des publics dans ces formations. Cela s’explique notamment par deux facteurs principaux :

- **Une problématique d’orientation** via un sourcing assez faible pour attirer les jeunes en apprentissage dans le secteur agroalimentaire.
- **Une problématique d’accès et de disponibilité** des salariés pour participer à des formations continues.

Dans un contexte de tension sur les recrutements, les enjeux de formation sont cruciaux et ce manque de candidats est un réel axe de travail pour valoriser les métiers de la filière et penser au renouvellement des générations.



Ainsi, quand on compare le nombre de salariés dans l’agroalimentaire avec le nombre de sessions dispensées par région, de fortes disparités apparaissent. C’est le cas notamment pour la Bretagne qui a le ratio le plus élevé en France (139) alors que d’autres régions ont un ratio beaucoup plus faible comme l’Île-de-France (20) ou la Provence Alpes Côtes d’Azur (17).

Ces disparités ne font qu’accentuer les difficultés de recrutement des entreprises du secteur.

*Illustration 11 : Ratio entre le nombre de salariés dans l’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 conventionnées – Janvier 2022*



**L'AVIS DE L'EXPERT – Marlène LEGAY,**  
*Psychologue du travail de formation et fondatrice de  
Vague de sens, cabinet spécialisé dans les études et le  
conseil sur les jeunes générations*



## ATTIRER ET FIDELISER LES JEUNES DANS L'AGROALIMENTAIRE

En 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. Déçus 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 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.

A notre époque où le jugement est extrêmement rapide et difficilement muable, il est nécessaire de soigner l'intégration. 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 les candidats. Au regard de l'urgence du recrutement, il est tout à fait entendable 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 l'entreprise, du savoir-faire et de l'histoire de l'entreprise**.

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 quand on évoque les jeunes générations qui, d'après les dires, n'auraient « **plus la valeur travail** ». 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. 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.

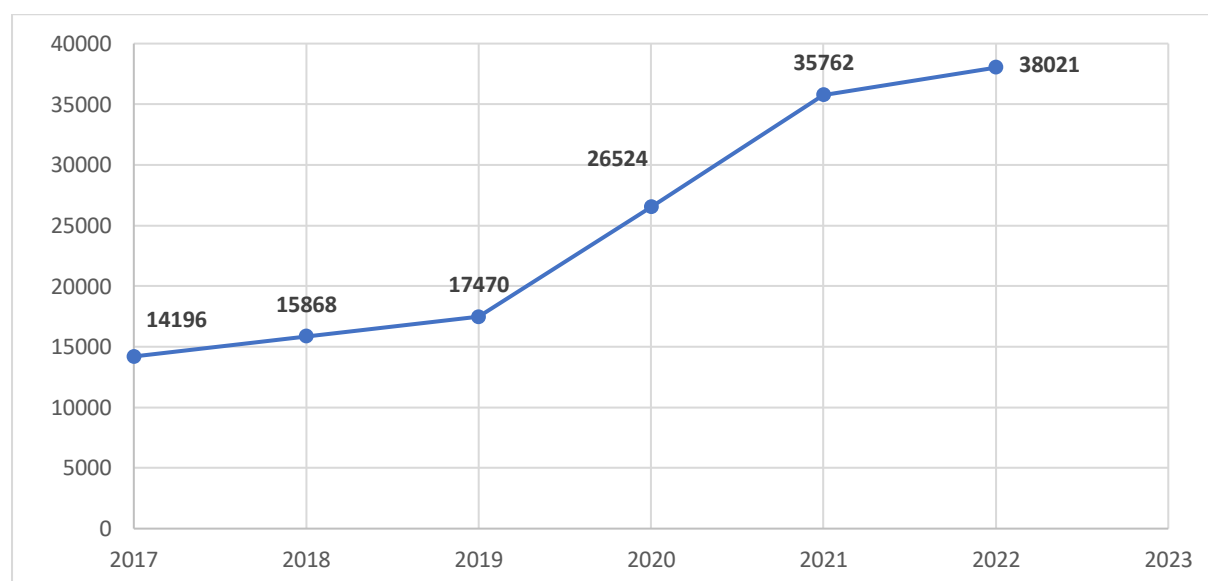
Dans les années à venir l'enjeu RH sera donc de trouver un **nouveau point d'équilibre** entre des attentes candidats et collaborateurs davantage autocentrées, et une **dynamique collective** portée par la considération d'un contexte global et la justice organisationnelle. Les travaux sur la **valorisation** 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.

## 5.2. L'agroalimentaire, un secteur qui forme stagiaires et alternants

L'agroalimentaire, par sa diversité de métiers et de secteurs d'activité est une filière qui offre des possibilités d'apprentissage multiples pour tous (jeunes, personnes en activité, en reconversion, etc). C'est pourquoi, dès le plus jeune âge, les entreprises souhaitent faire connaître le secteur auprès des jeunes en recevant notamment des stagiaires de 3<sup>ème</sup>. Cette pratique semble très répandue dans l'agroalimentaire breton puisque 96% des entreprises reçoivent les jeunes collégiens au sein de leurs locaux. En moyenne, les entreprises accueillent 4 élèves de 3<sup>ème</sup> sur l'année. En fonction de la taille de l'entreprise, ce chiffre oscille entre 1 et 25.

Des stagiaires pour des plus longues durées sont également accueillis dans les IAA bretonnes, avec un nombre moyen de 7,5 stagiaires reçus sur l'année 2022 pour des contrats de deux mois minimum.

Depuis plusieurs années, l'apprentissage se développe de plus en plus dans les territoires, tous secteurs confondus. C'est le cas en Bretagne, avec une forte évolution du nombre de contrats en apprentissage depuis 2017.



*Graphique 24 : Evolution du nombre de contrats en apprentissage depuis 2017 en Bretagne, tous secteurs confondus - Source : DREETS Bretagne*

En 2022, le Bretagne comptait plus de 38.000 apprentis<sup>27</sup>, soit une évolution significative depuis les quatre dernières années. Ce mode de formation apparait comme une voie de plus en plus sollicitée avec une hausse des contrats en apprentissage multipliée par plus de 2,6 entre 2017 et 2022.

<sup>27</sup> DREETS Bretagne

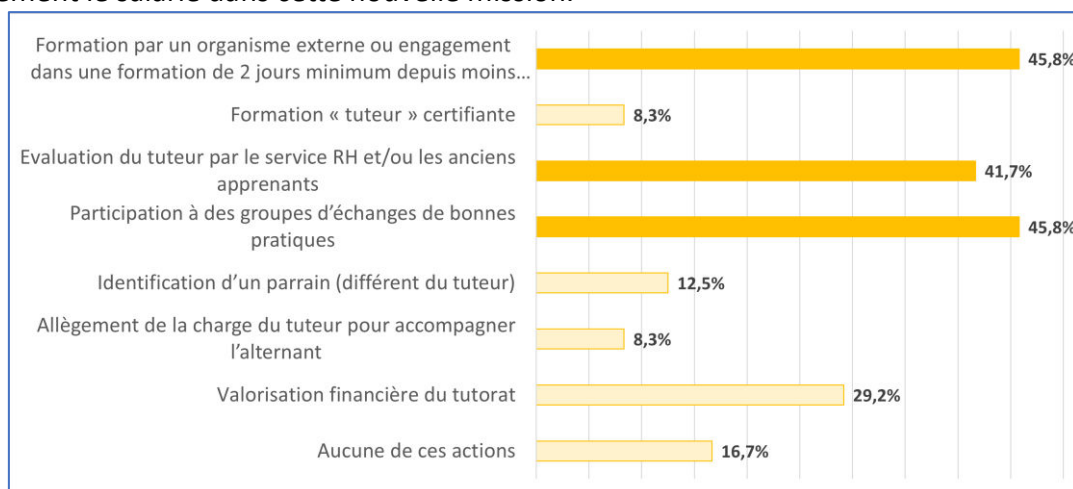


Le secteur de l'agroalimentaire plébiscite de plus en plus l'alternance, pour former dès le plus jeune âge les jeunes aux différents métiers. En 2021, 9,7% des apprentis bretons effectuaient un apprentissage au sein d'une IAA<sup>28</sup>, soit le deuxième secteur après le commerce et la vente. Si ce taux semble important, il est également intéressant de le comparer aux années précédentes. En effet, sa part a diminué de 2,5 points en un an et de 8 points depuis 2017. Cela peut s'expliquer notamment par le développement significatif de l'alternance dans tous les secteurs. Dès lors, la concurrence entre les différents secteurs est plus accrue pour accueillir des alternants qui ont le choix de s'orienter vers plusieurs secteurs pour réaliser leur apprentissage.

L'alternance est un moyen pour les entreprises de former la nouvelle génération mais aussi d'intégrer à la suite du contrat le jeune au sein de l'entreprise, qui sera déjà formé et prêt à travailler. Ainsi, pour 35% des alternants en poste en 2022, leur entreprise leur a proposé à la fin de leur contrat, soit un CDD, soit un CDI. Ce chiffre est important d'autant plus que pour certains alternants, le contrat d'alternance s'effectue sur plusieurs années. Dès lors, il n'y a donc pas la possibilité pour tous les alternants de se voir proposer un contrat de travail à la fin de l'année en cours, en fonction de son avancement dans son parcours scolaire.

L'intégration de ces nouveaux collaborateurs est primordiale afin de les accompagner dans la découverte de leur métier, de l'entreprise et plus largement du monde du travail. Ainsi, un tutorat est systématiquement mis en place avec un salarié de l'entreprise qui va pour la plupart du temps suivre une formation spécifique. Cette première expérience en tant qu'alternant sera probablement pour une grande majorité d'entre eux, leur première immersion dans le monde du travail et de l'entreprise. Il est primordial de soigner l'accueil et le suivi des alternants à la fois pour donner une bonne image du secteur mais aussi pour participer à la marque employeur de l'entreprise.

Parmi notre panel de répondants RH, plusieurs actions sont mises en avant pour accompagner également le salarié dans cette nouvelle mission.



*Graphique 25 : L'organisation du tutorat au sein des IAA bretonnes*

<sup>28</sup> Ce chiffre prend en compte les IAA mais également la charcuterie et la boulangerie-pâtisserie.

Ainsi, le tutorat prend majoritairement la forme d'une formation par un organisme externe (46%), l'évaluation du tuteur par le service RH et/ou des anciens apprentis (41%) ou encore la participation à des groupes d'échanges de bonnes pratiques (46%).

Pour 29% des entreprises interrogées, le tutorat de leur collaborateur entraîne une valorisation financière.

**SYNTHESE – 5<sup>ème</sup> levier d'attractivité : un secteur dynamique dans la formation, qui forme à tout âge et tous profils malgré une difficulté de sourcing de candidats**

- Contrairement aux idées reçues, **73% des compétences attendues** par les RH lors d'un recrutement sont des compétences dites *soft skills*, et seules 13% sont des compétences techniques alors même que le contenu des formations se tournent davantage sur la technique plutôt que sur les soft skills.
- 92% des entreprises ont mis en place un **plan de développement des compétences** et 54% un plan spécifiquement à destination des **managers**.
- 7 entreprises sur 10 proposent à l'intégralité de leurs collaborateurs **au moins une formation tous les 3 ans**.
- La filière alimentaire forme stagiaires et alternants à ses différents métiers avec un taux de conversion du **contrat d'alternance en CDD et/ou CDI de 35%**.
- **1 apprenti breton sur 10** effectue son apprentissage **au sein d'une IAA**.
- **96%** des IAA bretonnes **accueillent des collégiens de 3<sup>ème</sup> en stage**.

## 6. Attentes sociétales

Depuis l'arrivée du Covid 19, le monde du travail a connu des mutations profondes, notamment dans son organisation. Ces évolutions ont également concerné les salariés, qui ont revu leurs priorités dans leur vie quotidienne.

La pandémie a été un réel accélérateur à tous ces questionnements autour du sens, de l'utilité de son travail, de l'engagement environnemental et social des entreprises, etc. Ainsi, 71% des salariés interrogés déclarent que travailler dans l'agroalimentaire a du sens pour eux. Cela peut notamment s'expliquer par une forte reconnaissance pendant la crise du covid des métiers de l'alimentaire qui ont continué de produire pour nourrir la population. Au-delà de l'utilité de son travail, ce sont de multiples attentes sociétales qui sont dorénavant devenues des critères de choix pour le salarié et sa vie professionnelle.



Illustration 12 : Les attentes sociétales auprès des entreprises - © Fred Savarit

Les objectifs RSE et les attentes sociétales peuvent concerner un certain nombre de thématiques : réglementation, environnement, dialogue social, valeurs de l'entreprise, compétences, formations ou encore l'éthique.

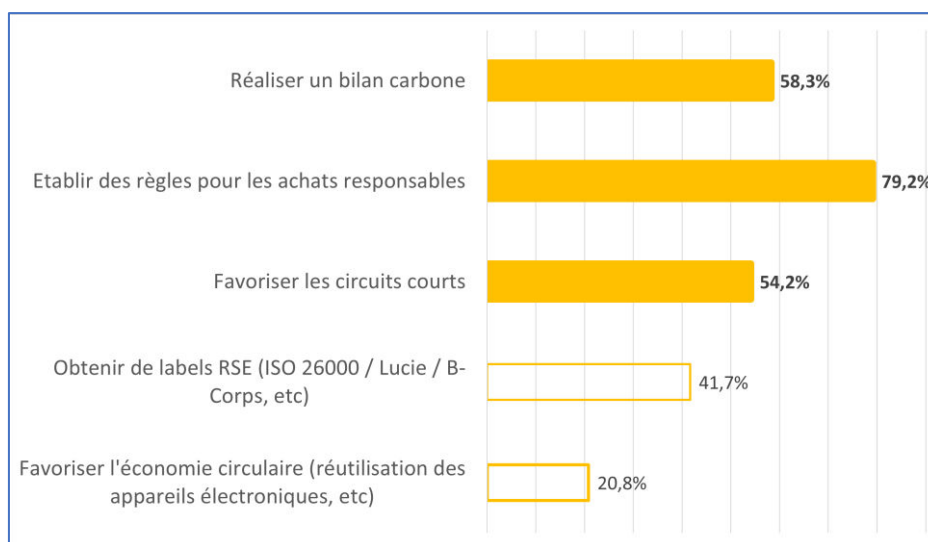
Tout d’abord, une forte attente concerne l’engagement des entreprises à travers une démarche RSE. Selon une étude<sup>29</sup> menée pour le Mouvement Impact France en 2022, 77% des travailleurs français prêtent attention aux engagements des entreprises, même si 67% d’entre eux déclarent difficile de les distinguer. Selon une étude récente, publiée en mai 2023 par Goodvest, 75% français se disent méfiants à l’égard des promesses écologiques des entreprises.

### 6.1. Une démarche vers une transition environnementale en mouvement

Les entreprises agroalimentaires sont au cœur des transitions environnementales et se saisissent de nombreux sujets qui les engagent dans des changements de pratiques. Trois enjeux majeurs se distinguent dans les préoccupations des entreprises agroalimentaires bretonnes autour de l’engagement environnemental : la décarbonation, la nécessaire sobriété hydrique et énergétique et la gestion des déchets.

#### 6.1.1. L’enjeu de décarbonation

Concernant la réduction de leur impact carbone, 79% des entreprises du panel RH déclarent avoir établi des règles pour favoriser les achats responsables, 58% ont réalisé un bilan carbone et identifié des axes de réduction de leurs émissions, 54% privilégient les produits courts pour leurs achats et approvisionnements et 41% ont obtenu des labels RSE tels que ISO26000, B-Corps, etc.



Graphique 26 : Actions pour diminuer l’impact carbone des IAA bretonnes

L’ensemble de ces actions englobe plusieurs sous actions qui mobilisent aussi bien les collaborateurs en interne, que les parties prenantes externes comme les fournisseurs avec lesquels les IAA bretonnes travaillent. La structuration interne d’une démarche bas-carbone

<sup>29</sup> Les Français et les entreprises engagées – Une étude Harris Interactiv pour Mouvement Impact France – Février 2022

dans l'entreprise favorise une meilleure communication en externe sur les pratiques instaurées dans l'entreprise.

### 6.1.2. L'enjeu de sobriété hydrique et énergétique

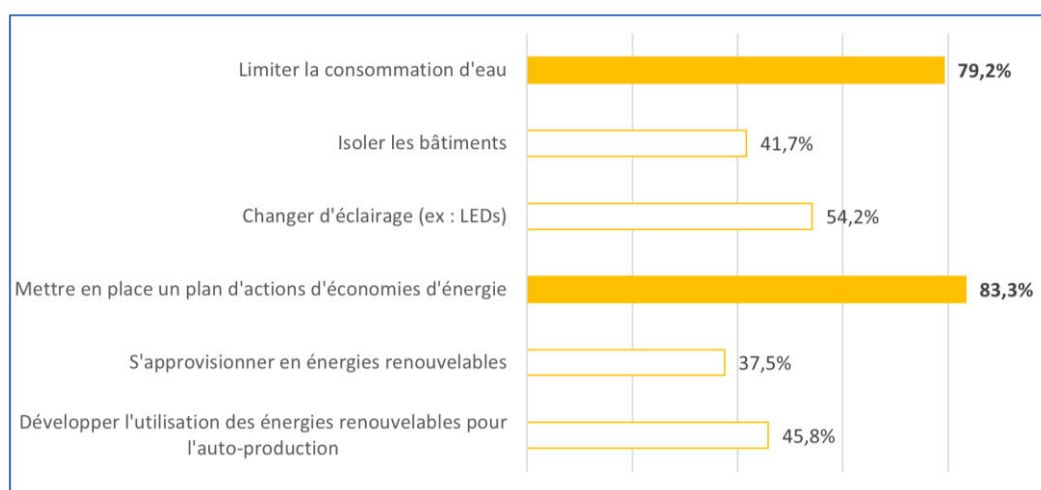
Dans un contexte où depuis 2021, les prix de l'énergie ont connu des augmentations inédites, le sujet de la sobriété énergétique est revenu au premier plan des préoccupations des entreprises.

Des plans d'action d'économies d'énergie ont été retravaillés et redynamisés et le sujet de l'achat de l'énergie est devenu stratégique.

Parallèlement, en lien avec l'enjeu précédent de décarbonation, et également pour sécuriser leur approvisionnement, des stratégies de développement de l'autoproduction et d'approvisionnement en énergies renouvelables se déploient.

En parallèle, l'hexagone est confronté à des périodes de sécheresse de plus en plus longues et fréquentes entraînant la publication d'Arrêtés Sècheresse qui imposent des restrictions de prélèvements d'eau aux différents usagers. La Bretagne n'est pas épargnée puisque l'été 2022 a été très critique, avec 3 mois au seuil « crise », c'est-à-dire le plus élevé, obligeant 8% des entreprises à arrêter leur production par manque d'accès à l'eau.

Ce sujet est traité avec une grande attention par les IAA bretonnes, puisque selon une étude menée par l'ABEA en 2023, ce sont en moyenne 150.000€ par an et par entreprise qui sont investis chaque année par les IAA bretonnes sur les économies d'eau entre 2018 et 2023.



Graphique 27 : Actions mises en place pour diminuer les consommations d'eau et d'énergie

L'étude 360 révèle en outre que parmi les principales initiatives mises en place par les entreprises agroalimentaires bretonnes, l'instauration d'un plan d'économies d'énergie et la limitation de consommation d'eau sont partagées respectivement par 83% et 79% des

répondants. Les autres actions enclenchées sont : le développement de l'autoproduction (45%) ou le développement de l'approvisionnement en énergies renouvelables (37%).

Les enjeux autour de l'eau et de l'énergie sont ainsi devenus majeurs au sein des entreprises, à la fois pour des raisons économiques, mais aussi pour sécuriser la continuité d'activité, même en cas de crise sécheresse ou de crise énergétique

### *6.1.3. L'enjeu de gestion des déchets*

Le secteur de l'agroalimentaire est producteur de nombreux déchets. En 2020, l'Agreste estimait à 3,8 millions de tonnes le nombre de déchets non dangereux générés par les entreprises agroalimentaires en France<sup>30</sup>. Dès lors, une réelle politique de gestion des déchets est nécessaire afin de les valoriser au mieux.

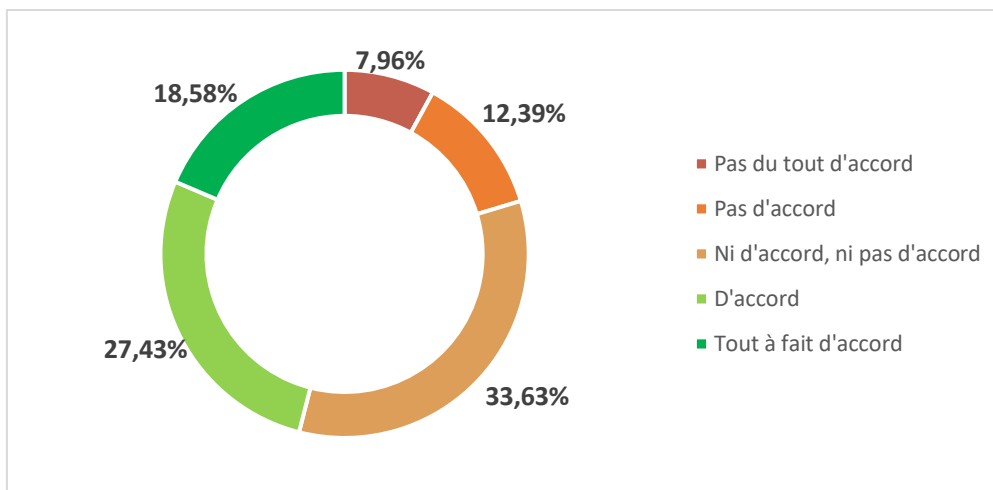
La gestion des déchets est un sujet de préoccupation historique dans les entreprises agroalimentaires et celles du panel semblent avoir pour la grande majorité une dynamique de réduction des déchets : 87,5% trient et recyclent leurs déchets de production et 87,5% incitent également leurs salariés à trier et recycler leurs déchets. D'une manière plus générale, 54% se sont penchées sur l'instauration d'un plan spécifique de réduction des déchets pour l'entreprise.

Les IAA bretonnes sont également engagées plus largement dans des démarches sociales et sociétales via une lutte contre le gaspillage alimentaire. Ainsi, 75% des entreprises ont répondu avoir recours au don alimentaire auprès d'associations d'aide alimentaire. Dans un contexte inflationniste grandissant, le nombre de bénéficiaires fréquentant les associations d'aide alimentaire ne cessent d'augmenter. Les associations sont en permanence à la recherche de dons et les entreprises alimentaires apparaissent comme de réelles sources d'approvisionnement. En effet, elles sont parfois confrontées à des annulations de commandes, des produits non conformes à la vente ou encore des produits avec des Dates Limites de Consommation (DLC) trop courtes. Les IAA bretonnes semblent déjà largement engagées dans cette dynamique, puisque 3 entreprises sur 4 effectuent des dons.

Du côté de la perception des salariés, ceux-ci semblent plus réservés quant au rôle que joue leur entreprise dans la transition environnementale.

---

<sup>30</sup> La production de déchets non dangereux dans les industries agroalimentaires – Agreste – Février 2020.



Graphique 28 : Réponse des salariés à la question « Mon entreprise accompagne la transition écologique ? »

46% des salariés interrogés considèrent que l'entreprise dans laquelle ils travaillent joue un rôle dans l'accompagnement vers la transition environnementale. Cependant, on constate qu'une part importante d'entre eux ne se prononce pas sur ce sujet (34%), sûrement du fait d'une mauvaise connaissance en interne des pratiques RSE et environnementales de leur entreprise. Enfin, 8% des répondants ne sont pas du tout d'accord sur ce propos. Cela peut s'expliquer par l'image tenace des discours médiatiques sur les industries, qui seraient fortement polluantes. C'est notamment ce type de discours que nous pouvons retrouver sur les réseaux.

### Quelques exemples de commentaires que l'on peut trouver sur les réseaux sociaux

**Nain Portekoi** @Nain\_Portekoi · 6 mars 2020  
 En réponse à @LenouduF  
 C'était l'argument de la FNSEA et de l'industrie **agro** alimentaire qui **pollue** la Bretagne et étouffe les agriculteurs. Un autre système est possible.

**Eric ONOCLASTE** @EricONOCLASTE · 29 oct. 2014  
 #interactiv Bayrou qui cite les siècles passés oublie qu'aujourd'hui on a compris que l'**agro**-industrie **pollue** et nous conduit dans le mur!

**Perspective communiste** @PerspCommuniste · 13 févr. 2022  
 En réponse à @POWOL  
 C'est l'industrie **agroalimentaire** qui **pollue**, pas les vaches. Qui a besoin de produire plus, plus vite ? Les capitalistes.

**blue** @HipsBlue · 29 juin 2020  
 En réponse à @HipsBlue  
 Si on veut construire une nouvelle société basée sur l'environnement, il faut d'abord parler de notre production alimentaire, de l'agriculture, de la pêche, de l'**agroalimentaire**  
 C'est ce qui **pollue** le plus dans le monde, avant l'énergie ou les transports

Illustration 19 : Exemple de commentaires sur les réseaux sociaux à propos de l'agroalimentaire



Sur l'illustration ci-dessus, nous constatons une réelle accusation de l'industrie agroalimentaire en tant qu'acteur pollueur majeur. L'amont de la filière, est également cité à plusieurs reprises.

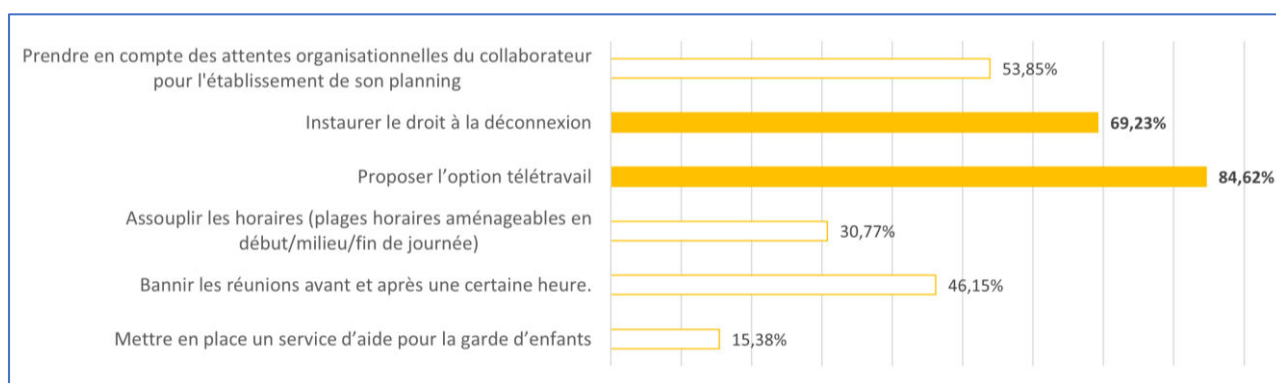
## 6.2. Des attentes sociétales tournées vers l'humain et le bien-être

Si les attentes sociétales environnementales semblent être un critère important pour les salariés, les attentes d'un point de vue social le sont tout autant. En effet, les collaborateurs sont de plus en plus soucieux de travailler dans une entreprise avec des valeurs et un impact sociétal fort.

L'un des principaux axes concerne notamment l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle du collaborateur. Il s'agit même, en avril 2022<sup>31</sup>, de la priorité principale pour les salariés. Une nouvelle fois, le covid a été un élément déclencheur qui a bousculé les aspirations professionnelles et personnelles, tous secteurs confondus.

Cet équilibre peut passer en premier lieu par la possibilité d'avoir un aménagement du temps de travail. 88% des entreprises interrogées le proposent à leurs salariés. Des lors, cela offre une meilleure flexibilité horaire et un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle. C'est par ailleurs cette souplesse horaire qui est appréciée par les collaborateurs travaillant dans le secteur agroalimentaire.

Ainsi, 54% des entreprises interrogées ont mis en place une politique en faveur de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle. Parmi les accompagnements principaux se distinguent l'instauration du télétravail (84%), le droit à la déconnexion (69%), ou encore la prise en compte des attentes organisationnelles du collaborateur dans son planning (54%). Ce dernier point s'applique notamment pour la salarié travaillant en production et ayant des planning précis.



Graphique 29 : Actions en faveur de l'équilibre vie professionnelle et personnelle

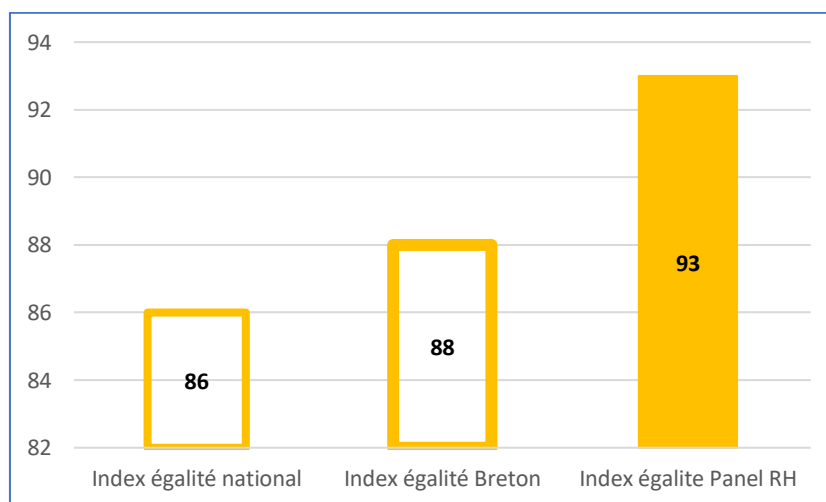
<sup>31</sup> Quelles sont vos top priorités au travail aujourd'hui ? – Source JLL Workforce – Baromètre des préférences salariés 2022

En termes de bien-être au travail, là encore les entreprises agroalimentaires s'emparent du sujet. En effet, en offrant un cadre de travail épanouissant, c'est un moyen indéniable de fidéliser ses collaborateurs tout en attirant de nouveaux candidats. Ce bien-être au travail peut prendre la forme de différents dispositifs, notamment sur les conditions de travail mais également tous les à-côtés permettant d'offrir aux collaborateurs une pleine satisfaction. Il peut s'agir par exemple des espaces de pauses accueillants (79%), des temps de pauses suffisants (62%) ou des actions plus à la marge comme la mise à disposition gratuite de collations (34%) ou l'organisation d'activités sportives (8%). L'ensemble de ces actions participent à offrir un cadre de travail épanouissant aux collaborateurs et ainsi à les fidéliser davantage.

L'index d'égalité professionnelle est également un indicateur à prendre en compte. L'index, sur 100 points, se compose de 4 à 5 indicateurs selon la taille de l'entreprise :

- L'écart de rémunération femmes-hommes
- L'écart de répartition des augmentations individuelles
- Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé maternité
- La parité parmi les 10 plus hautes rémunérations
- L'écart de répartition des promotions (uniquement pour les entreprises de plus de 250 salariés)

En 2022 en France, l'index d'égalité nationale s'élevait à 86<sup>32</sup>.



*Graphique 30 : Index d'égalité professionnelle des entreprises*

L'index d'égalité moyen des entreprises agroalimentaires du panel est largement supérieur à celui du national et de la région Bretagne. L'agroalimentaire breton est à + 7 points par rapport aux données nationales. Cela témoigne de l'implication des entreprises dans les sujets autour de l'égalité hommes/femmes et de la rémunération.

<sup>32</sup> Source : Ministère du Travail

Pour accompagner ces attentes sociétales grandissantes, la loi Egalité et citoyenneté promulguée il y a 6 ans, a rendu obligatoire une formation à la non-discrimination à l'embauche pour tous les professionnels du recrutement dans les entreprises de plus de 300 salariés. Cependant, malgré une récente enquête<sup>33</sup> menée par Ipsos en février 2023, seulement 45% des recruteurs et responsables RH affirment avoir suivi au moins une fois ce type de formation. Ce chiffre national est proche de celui du panel, puisque 42% des entreprises interrogées proposent des formations à la non-discrimination aux équipes RH et/ou aux managers. Ce chiffre est à pondérer puisque parmi les 58% ayant répondu non, 67% sont des entreprises de moins de 300 salariés et n'ont donc pas cette obligation légale.

### 6.3. *La vision du secteur agroalimentaire par les salariés*

Au-delà des attentes sociétales des salariés, il est intéressant de se pencher également sur leurs visions de la filière alimentaire. Qu'ils soient intérimaires, en CDD ou CDI, les 113 répondants ont partagé leurs opinions sur le secteur.

**72%**

sont **fiers** de travailler dans l'agroalimentaire

**68%**

sont **épanouis** dans leur travail actuel

**70%**

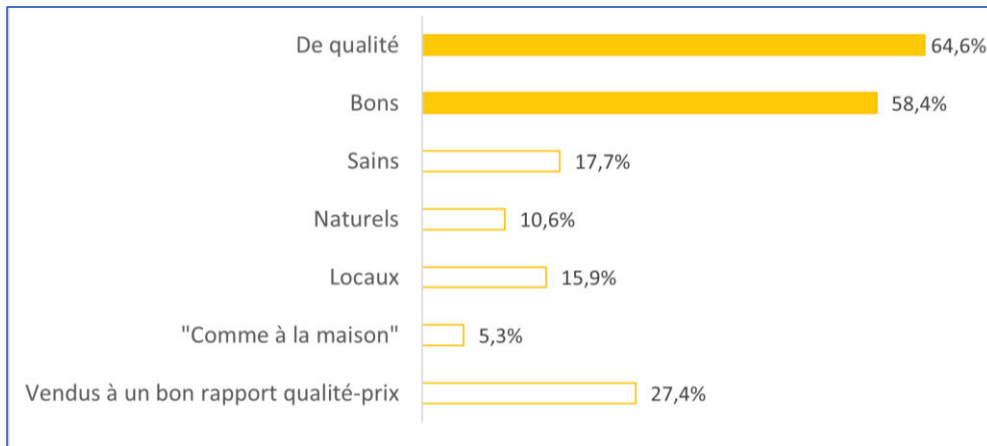
**recommanderaient** à leur entourage de **travailler dans l'agroalimentaire**

Les salariés semblent donc investis dans leur entreprise, leur métier et la filière. Les collaborateurs, avant tout consommateurs, ont pour la plupart une bonne image de leur entreprise, et des produits qu'ils fabriquent. Un attachement au produit se crée également puisque 76% des répondants confirment consommer plus ou moins régulièrement les produits fabriqués par leur entreprise. Les collaborateurs sont les premiers ambassadeurs de l'entreprise et participent ainsi à l'image de marque. Un employé qui croit au produit fabriqué est un employé convaincu, qui communiquera positivement en externe. Avec plus de 90% recommandant à leur cercle extérieur les produits fabriqués par leur entreprise, les salariés bretons apparaissent comme de très bons ambassadeurs de marques et semblent accorder une certaine confiance envers le ou les produits qu'ils fabriquent.

Lorsqu'on interroge les salariés sur leurs perceptions des produits qu'ils fabriquent, les deux premiers critères qui se démarquent sont des produits « de qualité » (65%) et « bons » (58%).

---

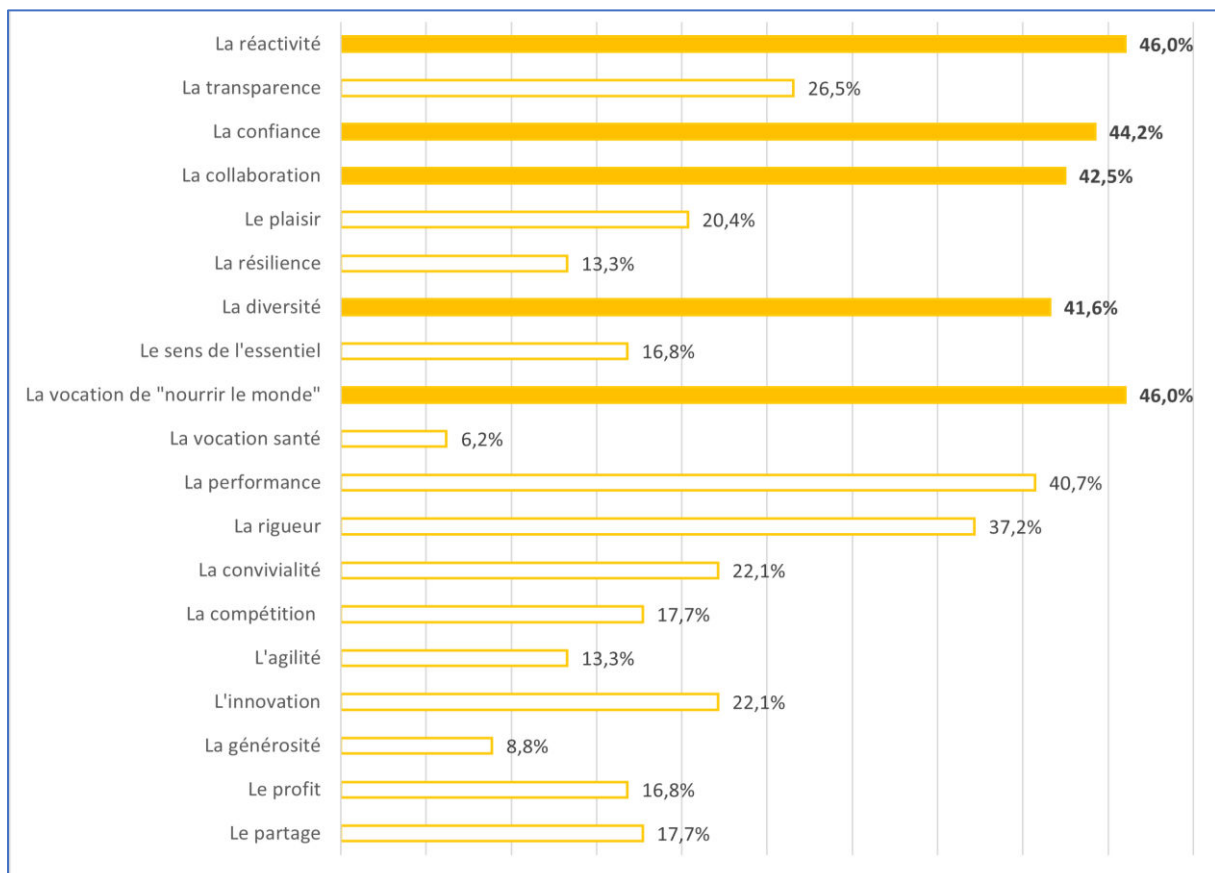
<sup>33</sup> <https://www.groupe-adecco.fr/groupe-adecco/the-adecco-group-publie-avec-ipsos-une-etude-sur-la-discrimination-a-l'embauche-et-poursuit-sa-lutte-contre-toutes-les-formes-de-discrimination-notamment-grace-a-la-formation/>



*Graphique 31 : L'opinion des salariés sur les produits qu'ils fabriquent*

D'une manière générale, les français accordent de plus en plus d'attention aux valeurs de l'entreprise dans laquelle ils travaillent ou postulent. Lorsqu'on s'intéresse aux valeurs qu'associe le panel de salariés au secteur agroalimentaire, les 5 principales sont les suivantes :

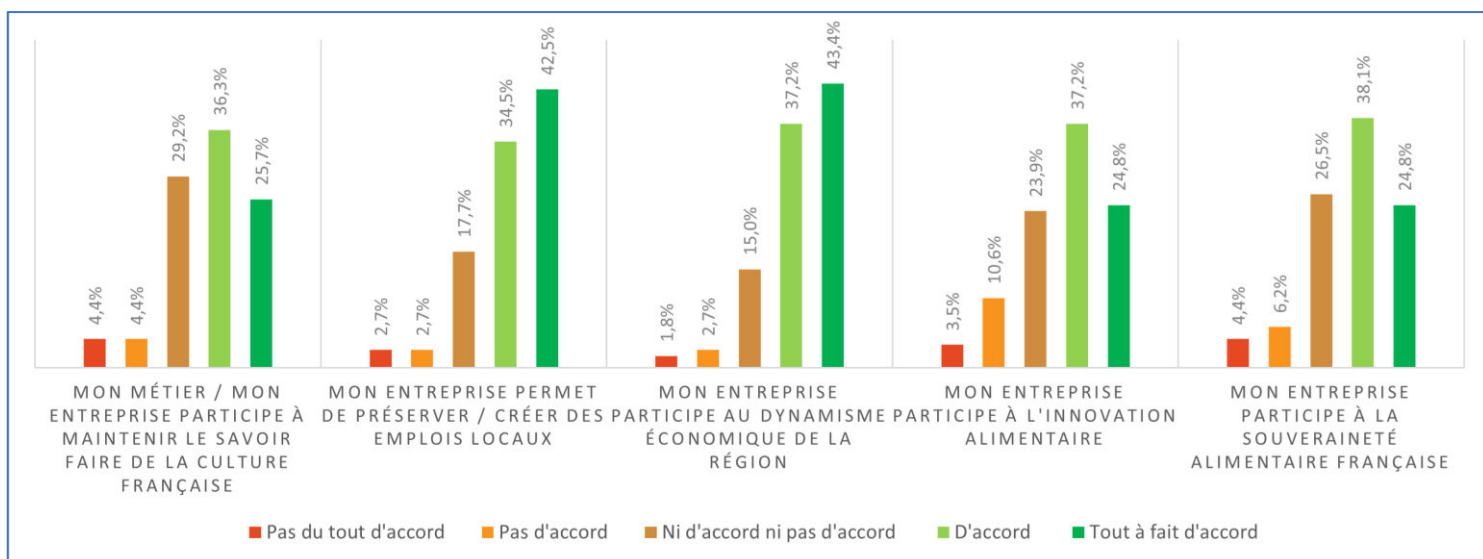
- **La vocation de nourrir le monde**
- **La réactivité**
- **La confiance**
- **La collaboration**
- **La diversité**



*Graphique 32 : Les principales valeurs qu'associent les salariés au secteur de l'agroalimentaire*

La vocation de nourrir le monde, en première position témoigne bien un retour à l'essentiel : l'agroalimentaire permet de nous nourrir. Via une transformation des produits bruts, les entreprises agroalimentaires offrent une diversité alimentaire à l'ensemble des français. La réactivité des entreprises via une forte adaptabilité au changement est également reconnue par les salariés.

Enfin, il est intéressant de comparer l'opinion des salariés sur le rôle de leurs entreprises par rapport à des attentes sociétales économiques, environnementales ou autres.



Graphique 33 : L'opinion des salariés selon des attentes sociétales

D'une manière générale, le panel de salariés partage les affirmations suivantes ci-dessus. Toutefois, certaines semblent avoir plus d'impact. C'est notamment le cas sur la préservation et la création d'emplois locaux que partagent 68% des répondants. En effet, les entreprises étant souvent implantées dans des zones en périphérie des villes ou dans des villes de tailles moyennes, les centaines d'emplois qu'elles génèrent sont une réelle opportunité pour les habitants de proximité. Cette création et préservation des emplois locaux est à mettre en parallèle avec le dynamisme économique sur la région qu'engendre le secteur agroalimentaire et auquel participe chacune des IAA. En effet, 80% des salariés interrogés partagent cet avis.

Les salariés semblent également en adéquation avec l'un des rôles de l'agroalimentaire qui consiste à nourrir la population. L'importance de la filière dans la souveraineté alimentaire française est reconnue par près de 63% des salariés. 62% des salariés confirment également que leur entreprise participe et soutient le savoir-faire de la culture française mondialement connue. Enfin, 62% estiment que leur entreprise joue un rôle dans l'innovation alimentaire. Véritable moteur de compétitivité des entreprises, l'innovation témoigne du dynamisme de l'entreprise pour répondre aux nouvelles attentes du consommateur tout en se démarquant de leurs concurrents.

Dès lors, selon les salariés, l'agroalimentaire breton ce n'est pas simplement des entreprises qui nourrissent la population, mais également des entreprises qui maintiennent, transmettent

le savoir-faire français, tout en innovant pour répondre aux nouvelles attentes gustatives, environnementales et sociétales des français.

**SYNTHESE – 6<sup>ème</sup> levier d’attractivité : un secteur en accord avec les attentes sociétales actuelles et celles de ses salariés.**

- Un engagement environnemental de la part des IAA : **8 entreprises sur 10** ont mis en place des **plans d’action pour limiter la consommation d’eau et d’énergie**.
- 45% des IAA développent des stratégies de développement en **autoproduction**.
- **54%** des entreprises ont une politique spécifique tournée vers **l’équilibre vie professionnelle / vie personnelle**.
- **Plus de 8 entreprises sur 10** ont mis en place **du télétravail** pour les postes ayant la possibilité de travailler à distance.
- **93**, c’est **l’index d’égalité** du panel des entreprises agroalimentaires bretonnes (vs 88 sur la région).
- Des **salariés ambassadeurs** de la filière → **72% sont fiers** de travailler dans l’agroalimentaire et **70% recommanderaient** à leur proche de travailler dans ce secteur.
- L’agroalimentaire breton, un **secteur porteur de sens pour ses salariés** (71%).
- L’agroalimentaire, un secteur créateur de richesses et d’emplois sur le territoire régional avec plus de 70.000 salariés.
- « **La vocation de nourrir le monde** » apparait comme la première valeur du secteur selon ses salariés, ex-aequo avec la « **réactivité** ». L’agroalimentaire assure l’un des besoins primaires : se nourrir, tout en sachant s’adapter aux changements.
- « **De qualité** » et « **bons** » sont les deux premiers adjectifs utilisés par les salariés pour désigner les produits fabriqués.
- Près de **7 salariés sur 10 sont épanouis** dans leur travail aujourd’hui.

## PARTIE 2 : ANALYSE DES RESULTATS & PRECONISATIONS

### 1. Les indicateurs à communiquer selon les cibles

Cette étude nous permet dès lors de dresser un état des lieux et un ensemble de résultats avec des indicateurs pertinents et concrets sur le secteur agroalimentaire breton.

A travers les différents leviers, ce sont de réelles données chiffrées et qualitatives qu'il est important de communiquer auprès des différentes cibles préalablement identifiées.

Ainsi, deux étapes importantes seront à mettre en place :

























- Communiquer auprès des différentes cibles les indicateurs clés et les différents leviers d'attractivité du secteur agroalimentaire breton
- Analyser les axes d'amélioration sur lesquels doit se pencher la filière alimentaire afin de faire progresser sa notoriété et se démarquer d'autres secteurs.




	CIBLES		
LEVIER 1 : Informations territoriales	IAA	Jeunes, demandeurs d'emploi, grand public	Prescripteurs de l'emploi
L'agroalimentaire est le 1er secteur industriel de la région avec plus de <b>70.000 salariés</b>		✓	✓
La Bretagne a un niveau de vie médian de <b>22.400 €</b> (vs 21.620€ au national)	✓	✓	
Un <b>coût de la vie faible</b> en Bretagne avec un panier de courses moyen de <b>98,13€ fin 2022</b> (contre 100,72€ au national)	✓	✓	
La Bretagne est la région avec le <b>plus faible coût de santé</b> en France (934,10€)	✓	✓	
La Bretagne a une <b>forte densité de professionnels libéraux</b> dont les médecins généralistes (110,3 VS 97,6 au national)	✓	✓	
LEVIER 2 : Logement	IAA	Jeunes, demandeurs d'emploi, grand public	Prescripteurs de l'emploi
La Bretagne a un <b>prix moyen d'achat du m<sup>2</sup> de 2717€</b> (vs 3199€ en France en moyenne)		✓	



La Bretagne a un <b>prix moyen de location du m2 de 10€</b> (VS 13€ en France en moyenne)		✓	
<b>Pour 18%</b> des salariés, le logement a été un frein dans leur parcours professionnel	✓		✓
<b>LEVIER 3 : Mobilité</b>	<b>IAA</b>	<b>Jeunes, demandeurs d'emploi, grand public</b>	<b>Prescripteurs de l'emploi</b>
Le temps moyen des bretons pour réaliser leur trajet domicile-travail est de <b>23,3 minutes</b> (vs 25,8 en France)	✓	✓	✓
<b>3 entreprises sur 4</b> ont mis en place des actions pour organiser ou promouvoir du <b>covoiturage</b>	✓	✓	✓
<b>47% des entreprises</b> ont mis en place une prime transport pour leurs salariés	✓	✓	✓
<b>LEVIER 4 : Politiques d'emploi et de Ressources Humaines</b>	<b>IAA</b>	<b>Jeunes, demandeurs d'emploi, grand public</b>	<b>Prescripteurs de l'emploi</b>
L'industrie agroalimentaire bretonne est <b>pourvoyeuse d'intérimaires</b> (+ de 12.000)		✓	✓
<b>10.200 projets</b> de recrutement en 2022 dans l'agroalimentaire en Bretagne		✓	✓
<b>Hausse du salaire de base de 4,6%</b> dans l'agroalimentaire breton entre 2021 et 2022	✓	✓	✓
<b>2.027€</b> c'est le <b>salaire mensuel brut moyen</b> d'un opérateur de production de moins de 30 ans au titre de sa <b>rémunération totale</b> au sein d'une IAA bretonne	✓	✓	✓
<b>48% des recrutements</b> au 1er trimestre 2023 étaient des <b>CDI</b>		✓	✓
Près de <b>95%</b> des postes offrent <b>deux jours de repos consécutifs</b> et ne sont pas concernés par de <b>l'astreinte</b>		✓	✓
65% des entreprises agroalimentaires ne tournent <b>pas le weekend</b>		✓	✓

Les <b>relations avec les collègues</b> sont la première source de <b>satisfaction</b> des salariés (57%)	✓	✓	✓
62% des entreprises <b>impliquent leurs collaborateurs</b> dans le processus de recrutement	✓	✓	
68% des entreprises mettent en place des <b>actions de recrutement</b> auprès des <b>publics éloignés</b> de l'emploi		✓	✓
9 entreprises sur 10 affirment fournir du <b>matériel et des outils de bonne qualité</b>		✓	✓
Plus de 58% des IAA bretonnes ont mis en place des <b>échauffements sur les lignes de production</b>	✓	✓	✓
Les entreprises portent attention au <b>TMS</b> puisque près d'1 IAA sur 2 met à disposition du <b>matériel spécifique</b>	✓	✓	✓
Plus de 96% des entreprises dispensent des <b>formations et des préventions sur la sécurité</b> en entreprise		✓	✓
L'analyse approfondie des <b>risques sur les postes de travail</b> est mise en place par 83% des entreprises, avec par la suite un <b>plan d'action individualisé</b>	✓	✓	✓
Le taux de <b>turn-over</b> dans l'agroalimentaire breton s'élève à 8,7%	✓		
<b>LEVIER 5 : Compétences et formations</b>	<b>IAA</b>	<b>Jeunes, demandeurs d'emploi, grand public</b>	<b>Prescripteurs de l'emploi</b>
Lors d'un recrutement, <b>les compétences techniques</b> représentent que <b>13%</b> des compétences attendues par l'employeur		✓	✓
Les <b>soft skills</b> , sont les compétences les plus recherchées par les RH (73%)		✓	✓

92% des IAA bretonnes mettent en place des <b>plans de développement de compétences</b> pour leurs salariés			
Des <b>formations certifiantes et/ou diplômantes</b> sont proposées dans 79% des IAA			
Les IAA bretonnes sont engagées dans <b>l'accueil des stagiaires</b> , dès la classe de 3 <sup>ème</sup> (96%)			
<b>1 apprenti breton sur 10</b> a choisi l'agroalimentaire pour effectuer son <b>alternance</b>			
<b>LEVIER 6 : Attentes Sociétales</b>	<b>IAA</b>	<b>Jeunes, demandeurs d'emploi, grand public</b>	<b>Prescripteurs de l'emploi</b>
<b>93</b> , c'est <b>l'index d'égalité</b> des IAA bretonnes (VS 86 au national)			
1 IAA/2 a instauré une politique dédiée à <b>l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle</b> (54%)			
<b>72%</b> des salariés sont <b>fiers</b> de travailler dans le secteur agroalimentaire			
<b>70%</b> des salariés <b>recommanderaient</b> à leurs proches de <b>travailler</b> dans l'agroalimentaire			
La vocation de <b>nourrir le monde</b> est la première <b>valeur</b> du secteur selon les salariés			
<b>8 salariés /10</b> affirment que le secteur agroalimentaire permet de <b>préserver et créer des emplois</b> et qu'il participe au <b>dynamisme économique</b> de la région			
8 entreprises sur 10 ont mis en place un <b>plan d'action pour limiter la consommation d'eau et d'énergie</b>			
45% des IAA développent des stratégies de développement en autoproduction			

3 entreprises sur 4 participent à la lutte contre le <b>gaspillage alimentaire via du don</b> auprès d'associations			
87,5% des entreprises ont une politique de <b>recyclage et de tri des déchets</b> à la fois pour ses salariés et pour leurs déchets de production			
<b>150.000 €</b> par an et par entreprise, c'est le montant moyen des investissements des IAA bretonnes dans les économies d'eau entre 2018 et 2023			

## 2. Une analyse croisée des indicateurs d'attractivité

Suite à l'atelier de réflexion mis en place pour présenter les principaux indicateurs de cette étude d'attractivité, plusieurs tendances ont émergé, permettant d'identifier à la fois des points saillants sur lesquels la filière agroalimentaire peut communiquer mais également des points d'attention pouvant avoir des répercussions sur l'attractivité des entreprises agroalimentaires bretonnes.

### 2.1. Une diversité d'IAA proposant des possibilités d'intégration multiples

Les différentes typologies des IAA bretonnes sur le territoire sont un réel atout pour attirer de nouveaux salariés. En effet, au vu du nombre important de sites sur la région Bretagne, les individus ont en quelque sorte la possibilité de choisir l'entreprise dans laquelle ils veulent travailler. En effet, plusieurs critères peuvent être étudiés par les candidats :

- **La taille des entreprises** : La Bretagne propose un tissu d'entreprises très développé, allant de la petite TPE aux grands groupes internationaux. Il est par ailleurs intéressant de noter que parmi les 1.879 établissements agroalimentaires recensés par la CCI Bretagne, 1.325 ont moins de 10 salariés, soit 70% d'entre eux. Ainsi, le salarié a la possibilité de rejoindre aussi bien des entreprises artisanales, familiales, de taille intermédiaire ou à l'inverse se tourner vers des grands groupes. Ce choix dépendra également des attentes du salarié et de ses ambitions d'évolution. En effet, les perspectives d'évolution peuvent varier selon la taille de l'entreprise. La forte concentration de petites entreprises agroalimentaires en Bretagne répond également aux aspirations de la nouvelle génération, puisque selon une étude publiée par Manageria en 2021, 94% des jeunes étudiants en agroalimentaire ont une image

positive des petites entreprises du secteur. De manière générale, ils sont près de 70% à avoir une image négative des IAA. Cette mauvaise image est donc davantage attribuée aux moyennes et grandes entreprises du secteur.

- **Les secteurs d'activité** : Comme présenté précédemment, les IAA bretonnes proposent une pluralité de produits entraînant une nouvelle fois la possibilité aux futurs candidats de se tourner vers un secteur de choix plutôt qu'un secteur subit. Cette multiplicité de produits entraîne ainsi une large variété d'environnement de travail, de process, de saisonnalité, etc. Chaque secteur d'activité à son propre fonctionnement. C'est par ailleurs un moyen pour le salarié de découvrir différents environnements de travail en changeant d'entreprise et de secteur. L'agroalimentaire est par ailleurs un secteur avec une pluralité de métiers permettant à un grand nombre de personnes de rejoindre les équipes et d'évoluer au sein de la même entreprise via des processus de formation.
- **La localisation** : Là encore les IAA sont présentes sur l'ensemble du territoire permettant à quiconque souhaitant travailler en agroalimentaire de rejoindre une IAA à proximité de son lieu de résidence. En effet, comme démontré par BDI, il y a une IAA à moins de 30 kilomètres de son lieu de domicile. Ainsi, qu'une personne habite dans une grande ville, une ville de taille moyenne ou encore en zone rurale, elle a la possibilité de travailler dans une IAA proche de son lieu de vie. Ce nombre conséquent d'entreprises donne également la possibilité aux collaborateurs de changer d'entreprise, de découvrir un nouveau secteur et un nouvel environnement de travail sans pour autant s'éloigner de son domicile. Cela peut ainsi permettre à un collaborateur d'évoluer dans le secteur agroalimentaire en acquérant de nouvelles compétences dans d'autres entreprises à proximité.

En finalité, travailler dans l'agroalimentaire en Bretagne, c'est avoir la possibilité de choisir entre une petite, moyenne ou grande entreprise, dans un secteur géographique large. Cette pluralité d'entreprises entraîne inévitablement des différences en termes de conditions de travail, d'emploi, avec certains secteurs nécessitant une production 7/7 et les weekend, tandis que d'autres pouvant être ouverts uniquement sur des journées ouvrées de semaine classique. Cette différence de flexibilité horaire et opérationnelle peut également être un facteur décisif pour les collaborateurs, pour allier vie professionnelle et personnelle. Certains préférant travailler de nuit pour s'occuper de leurs enfants la journée, ou encore travailler les week-ends et avoir des jours de repos en semaine.

Ce sont donc l'ensemble de ces éléments qu'il est important de mettre en avant, en montrant ainsi qu'il peut s'agir d'un choix « à la carte » pour le salarié en fonction de ses aspirations professionnelles et personnelles. Ces éléments et opportunités variés sont très spécifiques au secteur agroalimentaire, lui permettant ainsi de se différencier d'autres filières et d'industries en Bretagne n'ayant pas ces variétés de taille, de secteur ou encore de souplesse organisationnelle.

## *2.2. Des IAA au cœur des enjeux de renouvellement qui misent sur la jeunesse*

Selon l'Insee, de par sa pyramide des âges, l'industrie agroalimentaire devra renouveler près d'un tiers de ses salariés d'ici 2030. Ce chiffre conséquent s'explique par une pyramide des âges élevés dans le secteur, avec un vieillissement marqué. Ainsi, les départs à la retraite sont de plus en plus fréquents dans les entreprises, entraînant inévitablement des besoins en recrutement pour remplacer les personnes sur le départ. Malgré des recrutements jugés difficiles, s'ajoute également une problématique majeure sur la démographie bretonne : le vieillissement de la population du territoire. L'Insee prévoit en effet, 400.000 nouveaux habitants d'ici 2040 parmi lesquels 2/3 seraient des séniors.

C'est pourquoi, un enjeu majeur consiste à sensibiliser et informer dès à présent les plus jeunes sur le secteur agroalimentaire et les opportunités qu'il peut offrir en termes d'intégration, de formation, d'évolution ou encore de certification. Les IAA semblent avoir cerné cet enjeu puisqu'elles sont de plus en plus nombreuses à ouvrir leurs portes aux jeunes, que ce soit pour des visites d'entreprises, des découvertes métiers, des réalisations de stages ou d'alternances. Comme évoqué dans les résultats de cette étude, l'accueil de stagiaires et d'alternants continue de se développer au niveau de la région mais il est nécessaire de continuer la progression dans l'intégration de ces jeunes.

Les IAA ont par ailleurs un atout majeur de formation. En effet, les entreprises sont en capacité de recruter des salariés sans qualification précise et par la suite, une fois en poste, de les former notamment sur les compétences techniques demandées. Il s'agit là d'une grande adaptabilité des entreprises, permettant à quiconque, avec ou sans diplôme d'intégrer une IAA, d'être formé, d'obtenir un diplôme et par la suite de ressortir avec une employabilité forte.

Enfin, au-delà d'un enjeu de recrutement, il est important pour les IAA de prendre en compte la nécessité de transmission des savoirs et des compétences. En effet, dans un contexte de départs en retraite croissants, il est primordial de mettre en place des solutions pour transmettre les savoir-faire acquis par les collaborateurs durant leur expérience professionnelle au sein de l'entreprise.

## *2.3. L'agroalimentaire, un secteur qui fait sens pour ses salariés*

Avec un rapport au travail qui change, des techniques de management qui évoluent et qui diffèrent fortement d'une entreprise à une autre, notamment en fonction de la taille des entreprises, il reste pourtant un indicateur primordial à prendre en compte : le sens au travail des salariés.

En effet, comme en témoignent les résultats, le sentiment d'appartenance, de fierté et de sens sont plus que d'actualité pour les salariés actuels. On constate ainsi un réel esprit de corps entre les salariés et un attachement au secteur. Cela s'explique notamment par le besoin de sens et d'utilité qui se fait grandissant.

Ce secteur, porteur de sens, se retrouve également dans la principale valeur que les salariés attribuent à la filière : la vocation de nourrir le monde. Nourrir le monde fait d'autant plus sens suite à la période Covid, durant laquelle les industries agroalimentaires ont continué de tourner et produire pour nourrir les Français. Cette période a démontré l'enjeu essentiel des industries et leurs rôles dans la souveraineté alimentaire. Les collaborateurs ont pu également profiter d'une reconnaissance forte lors de cette période.

Il est cependant important de mettre en parallèle ces éléments avec les signaux faibles perceptibles autour d'un certain détachement de l'engagement des salariés pour leur entreprise qui s'accroît. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à constater une baisse de l'engagement de leurs salariés, qui ont davantage besoin de prioriser leurs projets face à une production en hausse. Les salariés sont en recherche de proximité avec leurs pairs et leurs responsables, mais sont parfois confrontés à des organisations matricielles complexifiant cette hiérarchie et entraînant un possible désengagement.

### **3. Les axes de travail & préconisations**

Cette étude permet également d'identifier des axes de travail sur lesquels l'ensemble des acteurs doivent se mobiliser pour améliorer l'attractivité du secteur agroalimentaire breton.

- **Travailler main dans la main pour pallier les difficultés de recrutement :**

L'ensemble des acteurs (IAA, prescripteurs de l'emploi, organismes de formation, établissements scolaires, etc) doit s'accaparer collectivement cette problématique majeure pour répondre aux besoins de recrutements actuels et futurs. En effet, les entreprises agroalimentaires bretonnes sont en recherche permanente de nouveaux profils pour venir compléter leurs équipes.

En parallèle, se dessinent des tensions toujours plus fortes sur certains métiers du fait de compétences rares demandées ou bien parce qu'ils nécessitent un volume de recrutement important dans le secteur.

A cela, s'ajoute également un manque d'orientation des jeunes vers les formations en agroalimentaire, ainsi qu'un manque de disponibilité des salariés pour suivre des formations continues.

#### **Les pistes d'actions :**

- Travailler sur une meilleure orientation dès les plus jeune âge, en renforçant la découverte du secteur à travers des visites d'entreprises ou des événements, des stages de 3<sup>ème</sup> ou en accentuant le développement de l'apprentissage au sein de l'entreprise.
- Travailler à une communication filière harmonisée pour pouvoir parler d'une même voix.
- Travailler sur une communauté d'ambassadeurs sectorielle pour communiquer en interne.



- Participer à une meilleure connaissance du secteur agroalimentaire et de ses diversités de métiers et de profils recherchés. Les entreprises sont en concurrence sur de nombreux métiers, il faut savoir se démarquer des autres !
- Monter des actions collectives de sensibilisation entre les différents acteurs de l'emploi et de la formation pour faire découvrir les richesses du secteur et les possibilités d'évolution et de formation en interne.
- Monter une réflexion interbranches sur ces difficultés de recrutement communes.
- **Sécurisation des parcours professionnels en travaillant sur les taux de fréquence, les maladies professionnelles, et les formations :** cet axe est essentiel afin de faire progresser et monter en compétences les salariés au cours de leur vie professionnelle. L'entreprise peut en parallèle adapter les formations de ses salariés en fonction de l'évolution des besoins de la structure. Il est également important de travailler sur les taux de fréquence des accidents de travail et des maladies professionnelles d'autant plus dans un contexte de report de l'âge légal à la retraite à 64 ans.

#### **Les pistes d'actions :**

- Proposer des actions de formation sur des formats de courte durée et modulaires afin d'offrir à tous les salariés la possibilité de se former sans que cela implique des problématiques de disponibilité. Dispenser les formations directement dans les locaux de l'entreprise pour tenter de pallier ce manque de disponibilité de la part des salariés.
- Utiliser des outils de type GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) permettant une réflexion sur plusieurs volets autour des ressources humaines.
- Mettre en place des outils / des audits pour mieux cerner et anticiper les évolutions des emplois et des compétences au sein des entreprises agroalimentaires de la région.
- Favoriser les diagnostics et les audits au sein des IAA bretonnes pour analyser en profondeur les risques en termes de santé et de sécurité sur chacun des postes et favoriser des plans d'action personnalisés.
- L'ABEA a bien identifié le sujet autour des accidents de travail et les maladies professionnelles et souhaite y travailler collectivement sous l'approche de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).
- **Travailler sur un triptyque emploi/logement/mobilité :** Plutôt que de penser individuellement ces trois sujets majeurs, il est important de les travailler collectivement. Comme nous avons pu le constater, le logement et la mobilité sont deux périphériques annexes pouvant impacter l'employabilité des salariés. L'accès à l'emploi devient alors indissociable au logement et à la mobilité.

#### **Les pistes d'actions :**

- Penser une stratégie commune et territoriale autour de ces 3 leviers. Certains dispositifs sont déjà en place dans des territoires en mettant par exemple gratuitement à disposition du salarié un logement pendant plusieurs mois et en apportant un

accompagnement individualisé sur les différentes aides auxquels ils peuvent prétendre.

- Mieux informer les membres des services RH sur les possibilités d'aides à disposition des salariés en poste et aux candidats. Dans le processus de recrutement, ces informations peuvent être précieuses et inciter plus fortement le choix du candidat.
- Réfléchir collectivement entre les acteurs économiques (IAA, collectivités, etc) sur les évolutions de l'habitat : quels nouveaux habitats pour les salariés de demain ?
- **La rémunération dans l'industrie agroalimentaire évolue mais encore faiblement :** l'agroalimentaire breton a accompagné ses salariés dans un contexte d'inflation depuis plusieurs mois. En effet, les salaires de base de l'agroalimentaire breton ont augmenté de 4,6% entre 2021 et 2022. Le secteur agroalimentaire reste tout de même en difficulté sur le sujet de la rémunération, comparé à d'autres secteurs avec des salaires plus attractifs sur des métiers similaires. Cela peut s'expliquer notamment par les marges de l'agroalimentaire qui sont historiquement faibles et le fait que les niveaux de rémunérations moyens, souvent portés par une majorité d'ouvriers non qualifiés, sont plus faibles que dans d'autres industries. Dès lors, il est primordial pour le secteur de travailler sur le sujet de la rémunération en rattrapant le retard par rapport à certaines autres régions.

#### **Les pistes d'actions :**

- Pédagogie et communication à l'égard des IAA sur les politiques de rémunération du secteur agroalimentaire breton par rapport aux autres régions et industries : un besoin de prise de connaissance.
- Axer une communication à destination des jeunes, des demandeurs d'emploi et des prescripteurs de l'emploi sur tous les à-côtés du salaire de base en agroalimentaire : primes, majorations, etc.

Ces différents axes et pistes d'action, sont pour la plupart à travailler dans une logique collective. Il s'agit de s'accompagner des différents acteurs pour apporter une expertise globale et complémentaire. Dès lors, voici les différents acteurs pouvant être mobilisés :

- **Pour l'orientation, l'attractivité des métiers, le développement des compétences :** le réseau Idéo, les missions locales régionales, les prescripteurs de l'emploi (Pôle Emploi, Samsic, Apec, Apecita, etc), l'IFRIA, Ocapiat, les IAA, etc.
- **Pour les problématiques de mobilité professionnelle** (logement et mobilité) : collectivités locales, région Bretagne, l'ADEME, Action logement, les IAA, etc.
- **Pour améliorer les conditions de travail et porter une attention particulière aux maladies professionnelles et accidents de travail :** ARACT, CARSAT, les IAA, la médecine du travail, les IPRP (intervenants en prévention des risques professionnels), etc.

Ainsi, il est indispensable que les IAA et notamment les RH, soient embarquées dans ces différents axes de travail pour insuffler une dynamique. Les rôles des RH va bien au-delà de la simple gestion des ressources humaines et tend vers un accompagnement beaucoup plus poussé, individualisé pour l'ensemble des collaborateurs et agissant parfois sur la sphère personnelle (ex : logement, mobilité, etc).

## CONCLUSION

A travers cette étude, nous constatons que l'agroalimentaire breton est sur le bon chemin et montre des évolutions et avancements significatifs sur plusieurs leviers, que ce soit sur les conditions d'emploi ou de travail, ces dernières années. L'ensemble de ces avancées, petites ou grandes, permettent toutes d'impacter l'attractivité des IAA bretonnes et plus globalement d'améliorer l'image du secteur.

Avec un écosystème d'IAA complexe de par leurs tailles et leurs secteurs d'activité, il est plus que nécessaire de travailler collectivement, avec l'ensemble des parties prenantes sur les différents points d'attention évoqués dans cette étude. Les IAA à elles seules ne pourront pas porter à bras de corps ces projets d'envergure et ce n'est pas l'objectif souhaité. En effet, une prise de conscience de chacun des acteurs est primordiale pour permettre une avancée collective. D'autant plus quand des leviers périphériques au travail deviennent des freins à l'employabilité des salariés, il est important de réfléchir collectivement et que l'ensemble des parties prenantes participent au vu de leurs responsabilités (collectivités, entreprises, prescripteurs de l'emploi, établissements scolaires, etc).

Au-delà de l'engagement collectif des acteurs, c'est également d'une part la communication à une voix de la filière et de ses atouts qui est nécessaire pour harmoniser les discours et d'autre part une communication en interne dédiée aux salariés. Cela passe notamment par de la construction et de l'investissement dans des outils d'information à forts impacts. Une communication externe doit permettre de porter la voix de la filière via une marque employeur filière et des communautés d'ambassadeurs sectorielles pourront renforcer le sentiment d'appartenance de l'ensemble des salariés.

## Annexe 1 : Questionnaire à destination des responsables RH des entreprises agroalimentaires de la région

### CAPITAL HUMAIN

1

Quel est votre pourcentage de collaborateurs RH par rapport au nombre d'ETP (permanents + intérimaires) ? \*

2

Quelle est la durée moyenne du processus de recrutement au sein de votre entreprise ? (de la publication de l'offre à l'envoi du contrat de travail/promesse d'embauche) \*

- Moins de 15 jours
- Entre 15 et 30 jours
- Entre 30 et 45 jours
- Plus de 45 jours

3

Mettez-vous en place des actions spécifiques auprès des publics éloignés de l'emploi ? \*

- Oui
- Non

4

Si oui, pouvez-vous citer quelques exemples ? \*

5

Parmi ces méthodes innovantes de recrutement, lesquelles mettez-vous en place ? \*

- MRS (Méthode de recrutement par simulation)
- PRSMP (Périodes de mise en situation en milieu professionnel)
- CV sans photo
- Candidature anonyme
- Implication des collaborateurs dans les processus de recrutement
- Social recruiting (contacter directement les candidats sur les réseaux sociaux)
- La gamification
- Un serious game
- Journées portes ouvertes dans l'entreprise
- Aucune de ces méthodes
- Autre

6

Sur le dialogue et l'écoute au sein de votre entreprise, il existe : \*

- Des informations régulières sur la vie de l'entreprise
- Des temps d'échanges entre salariés et managers (exemple: points 5 minutes, réunion d'équipe, groupe de travail d'amélioration de type 5S etc.)
- Des moments de convivialité formels et informels
- Des rapports d'étonnement qui sont demandés à tout nouvel arrivant
- Un encouragement et une valorisation des suggestions émanent des salariés
- Un système de boîte à idées
- Autre

7

Un aménagement du temps de travail est-il possible ? \*

- Oui
- Non

8

Un accord de pénibilité (ou équivalent) existe-t-il ? \*

- Oui
- Non

9

Quel est le taux de postes offrant 2 jours de repos successifs ? \*

10

Quel est le taux de postes soumis à de l'astreinte ? \*

11

Est-ce que votre entreprise tourne le weekend ? \*

- Oui
- Non



12

Quel est le taux de postes soumis à du travail le weekend ? \*

13

Quel est le taux d'absentéisme globale au sein de votre entreprise en 2022 ? \*

*Nombre de jours d'absence / nombre de journées théoriques travaillées \* 100 en 2022*

14

Si vous le calculez, quel est le taux d'absentéisme pour les non-cadres au sein de votre entreprise en 2022 ? \*

*Nombre de jours d'absence / nombre de journées théoriques travaillées \* 100 en 2022*

15

Si vous le calculez, quel est le taux d'absentéisme pour les cadres au sein de votre entreprise en 2022 ? \*

*Nombre de jours d'absence / nombre de journées théoriques travaillées \* 100 en 2022*

16

Quel est votre taux de Turn Over CDI subi en 2022 ? \*

*(Total des démissions CDI\* / Moyenne des effectifs permanents CDI sur l'année 2022\*\*)*

*\* Total des démissions Cdi : Total des départs dont le motif de départ générique est*

*"Démission" pour les salariés en CDI*

*\*\* Moyenne des effectifs permanents CDI : Somme des effectifs permanents CDI de chaque mois / nombre de mois de la période*

17

Quelle est le mode d'organisation horaires de votre entreprise ? \*

- Horaires de journée
- Deux fois huit
- Trois fois huit

18

Existe-t-il un plan d'accompagnement des collaborateurs, tels que : \*

- Congés proche aidant
- Accord de télétravail
- Droit à la déconnexion
- Compte épargne temps (PE et PERCO)
- Autre

19

Avez-vous une politique volontariste en faveur de l'équilibre vie personnelle vie professionnelle ? \*

- Oui
- Non

20

Si oui, quelles actions avez-vous mis en place ? \*

- Prise en compte des attentes organisationnelles du collaborateur pour l'établissement de son planning -en production notamment-
- Instaurer le droit à la déconnexion
- Proposer l'option télétravail
- Bannir les réunions avant et après une certaine heure.
- Assouplir les horaires (plages horaires aménageables en début/milieu/fin de journée)
- Mettre en place un service d'aide pour la garde d'enfants
- Autre

21

Quelles actions avez-vous mis en place sur les aspects santé/sécurité ? \*

- Analyse des risques au poste de travail et formalisation de plans d'action
- Formation et prévention auprès des salariés pour travailler en toute sécurité
- Interventions régulières d'un ergothérapeute dans l'entreprise
- Mise en place d'un indicateur sur le nombre de jours sans accident de travail
- Aucune de ces actions
- Présence régulière d'un ergonomiste
- Autre

22

Parmi ces actions, lesquelles mettez-vous en place pour améliorer les conditions de travail ? \*

- Echauffement sur les lignes de production
- Mise en place de lumière naturelle
- Attention portée au niveau sonore
- Fournir des outils de bonne qualité et du matériel industriel adapté
- Fournir du matériel pour réduire les TMS (ex : exosquelette, etc)
- Aucune de ces actions
- Autre

23

Quelles initiatives mettez-vous en place pour favoriser le bien-être au travail ? \*

- Des espaces de pause accueillants et équipés pour les besoins des salariés
- Des temps de pauses déjeuners suffisants
- Des collations saines offertes sur le lieu de travail (fruits, café, thé, etc)
- Des activités sportives
- Aucune de ces initiatives
- Autre

24

Quel est le taux de personnes porteuses de handicap parmi vos effectifs ? \*

25

Travaillez-vous avec des ESAT ? \*

Oui

Non

26

Quel est votre index d'égalité hommes/femmes ? \*

27

Proposez-vous des formations à la non-discrimination aux équipes RH et/ou aux managers ? \*

Oui

Non

## GESTION DES TALENTS

28

Quel est votre taux de recrutement d'alternants en 2022 ? \*

nombre d'alternants sous contrat en 2022 / nombre total d'ETP permanents

29

Quelles sont vos prévisions de taux de recrutement d'alternants en 2023 ? \*

30

Quel est votre taux de CDI/CDD proposés à un alternant en fin de parcours en 2022 ? \*

31

Quel est votre nombre de stagiaires longue durée (2 mois et +) en 2022 ? \*

32

Recevez-vous des stagiaires de 3ème ? \*

- Oui
- Non

33

Si oui, combien par an, en moyenne ? \*

34

Comment s'organise la formation des tuteurs pour l'alternance et les stages ? \*

- Formation tuteur par un organisme externe ou engagement dans une formation de 2 jours minimum depuis moins de 3 ans.
- Formation « tuteur » certifiante.
- Tuteur évalué sur ses capacités tutorales par le service RH et/ou les anciens apprenants.
- Durant l'année : Participation à des groupes d'échanges de bonnes pratiques.
- Identification d'un parrain (différent du tuteur)
- Les tuteurs ont un allègement de leur charge pour accompagner l'alternant
- Valorisation financière du tutorat
- Aucune de ces actions
- Autre

35

Quelles sont les actions mises en œuvre favorisant l'intégration des nouveaux arrivants ? \*

- Existence d'un plan d'intégration individualisé pour tous les nouveaux salariés (y compris alternants)
- Existence d'un plan d'intégration individualisé pour les salariés en mobilité interne
- Le plan d'intégration prévoit des actions d'accompagnement depuis le recrutement jusqu'à la fin du parcours
- Le plan d'intégration est géré comme un processus avec des bilans et des améliorations mises en place sur la base d'enquêtes.
- Un parcours de découverte de l'entreprise
- Aucune des ces actions
- Autre

36

Les managers ont-ils un plan de développement de leurs compétences managériales dédiées type communication, bien-être au travail, gestion des compétences (hors formation réglementaires) ? \*

- Oui
- Non

37

Si oui, par quel biais ? \*

- Une formation à la prise de poste du manager
- L'élaboration d'un plan de développement personnalisé
- Autre

38

Favorisez-vous le management participatif (Intégration des salariés dans les projets d'installation de nouveaux outils SI, production, ...en lien avec leur poste de travail) ? \*

- Oui
- Non

39

Si oui, dans quels domaines d'application ? \*

40

Existe-il un plan de développement des compétences ? \*

- Oui
- Non

41

100% des salariés ont-ils un accès à une action de formation tous les 3 ans ? \*

- Oui
- Non

42

Des formations certifiantes et/ou diplômantes sont-elles proposées ? \*

- Oui
- Non

43

Les formations aboutissant à une certification reconnue sont-elles privilégiées ? \*

- Oui
- Non

44

Quel est le taux de formation en interne ? \*

(collaborateurs formés / total ETP)

45

Existe-il au sein de votre entreprise : \*

- Des partenariats avec des Universités, des organismes de formation et/ou des Instituts de Recherche
- Un plan de formation formalisé et promu en interne
- La possibilité de mobilité interne et/ou à l'international
- Autre



46

Quel est le taux de promotion en interne en 2022 ? \*

(collaborateurs promus / total ETP)

47

Quel est le taux d'évolution en interne ? \*

(collaborateurs évoluant / total ETP)

48

Avez-vous mis en place un plan de gestion de fin de carrière ? \*

Oui

Non

49

Avez-vous mis en place un plan Sénior ? \*

Oui

Non

## RESPONSABILITE SOCIETALE

Quelles sont les principales actions mises en place visant à réduire votre empreinte environnementale ?

50

Quelles actions mettez-vous en place pour diminuer l'impact carbone de votre entreprise ?

- Réalisation d'un bilan carbone
- Etablir des règles pour les achats responsables
- Favoriser les circuits courts
- Obtention de labels RSE (ISO 26000 / Lucie / B-Corps, etc)
- Favoriser l'économie circulaire (réutilisation des appareils électroniques, etc)
- Autre

51

Quelles actions mettez-vous en place afin de réduire votre consommation d'énergie et d'eau ?

- Développer l'utilisation des énergies renouvelables pour l'auto-production
- S'approvisionner en énergies renouvelables
- Mettre en place un plan d'actions d'économies d'énergie
- Changement de l'éclairage (ex : LEDs)
- Isolation des bâtiments
- Limitation de la consommation d'eau
- Autre

52

Quelles actions mettez-vous en place afin de réduire les déchets ?

- Mise en place d'un plan de réduction des déchets
- Tri, incitation au recyclage auprès des salariés
- Tri et recyclage des déchets de production
- Autre

53

Quelles actions mettez-vous en place afin de réduire votre empreinte carbone liée au transport ?

- Accès au site par transport en commun
- Mise en place d'un forfait mobilité durable
- Mise en place d'action pour promouvoir/organiser le covoiturage
- Mise en place d'un plan de déplacement en entreprise
- Mise à disposition d'une flotte de véhicules hybrides / électriques
- Autre

54

Avez-vous mis en place une prime de transport en 2022 ?

- Oui
- Non

55

Avez-vous mis en place d'autres actions éco-responsables telles que ?

- Participation à la lutte contre le gaspillage alimentaire (ex : diagnostic en interne, approvisionnement en fruits et légumes hors calibre, mise en place de "doggy bag" si restauration collective, etc)
- Participation au don alimentaire (don auprès d'associations locales)
- Proposer des missions d'éco-volontariat aux salariés
- Sensibiliser / Dispenser des formations sur le sujet auprès des salariés
- Autre

56

Avez-vous réalisé des études économiques sur les impacts territoriaux (emplois directs/indirects...) ?

- Oui
- non

57

Avez-vous mis en place des partenariats avec :

- Des PME locales
- Des associations locales
- Des communautés locales
- Etablissements scolaires / de formation
- Autre

58

Participez-vous à des actions de mécénats / dons ?

- Oui
- Non

59

Si oui, vers quels projets ?

- Projets associatifs
- Programme de mécénat sur des sujets spécifiques
- Mise en place d'un fonds humanitaire/social
- Autre

## QUELQUES INFORMATIONS

60

Nom : \*

61

Prénom \*

62

Adresse mail \*

63

Téléphone professionnel

64

Entreprise \*

65

Fonction au sein de l'entreprise \*

66

Quels types de produits fabriquez-vous ? \*

- Lait et produits laitiers
- Viande et produits carnés
- Produits de charcuterie transformés ou en conserves
- Oeufs et ovoproduits
- Légumes et fruits (frais et transformés)
- Produits céréaliers (panification, pâtisserie, farine, ...)
- Corps gras (huile, beurre, etc)
- Plats cuisinés et produits traiteurs
- Boisson
- Produits alimentaires intermédiaires
- Produits de la mer transformés et en conserve
- Alimentation animale
- Autre

67

Département où se situe l'entreprise \*

68

Nombre de salariés sur site \*

- Moins de 10 (TPE)
- Entre 10 et 250 (PME)
- Entre 250 et 5000 (ETI)
- Plus de 5000 (GE)

## ANNEXE 2 : Questionnaire à destination des salariés agroalimentaires bretons

1

Vous êtes actuellement : \*

- En CDI
- En CDD
- En intérim
- En recherche d'emploi
- En alternance
- Autre

2

Quel est votre métier ? \*

3

Dans quel département travaillez-vous ? \*

- 22 - Côtes-d'Armor
- 29 - Finistère
- 35 - Ille-et-Vilaine
- 56 - Morbihan

Quels types de produits fabrique l'entreprise dans laquelle vous travaillez ? \*

*Plusieurs réponses possibles*

- Lait et produits laitiers
- Viande et produits carnés
- Produits de charcuterie transformés ou en conserves
- Oeufs et ovoproduits
- Légumes et fruits (frais et transformés)
- Produits céréaliers (panification, pâtisserie, farine, ...)
- Corps gras (huile, beurre, etc)
- Plats cuisinés et produits traiteurs
- Boisson
- Produits alimentaires intermédiaires
- Produits de la mer frais, transformés et en conserve
- Alimentation animale
- Autre



Vous diriez des produits que votre entreprise fabrique qu'ils sont : \*

*Plusieurs réponses possibles*

- De qualité
- Bons
- Sains
- Naturels
- Locaux
- "Comme à la maison"
- Vendus à un bon rapport qualité-prix
- Autre

6

Consommez-vous les produits fabriqués par votre entreprise ? \*

- Oui
- Non

7

Recommanderiez-vous les produits fabriqués au sein de votre entreprise à votre cercle de connaissances (amis, famille...) ? \*

Oui

Non

8

Est-ce que travailler dans le secteur agroalimentaire a du sens pour vous ? \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Absolument pas

Totalement

9

Etes-vous fier de travailler dans l'agroalimentaire ? \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Absolument pas

Totalement

10

Etes-vous épanoui dans votre travail aujourd'hui ? \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Absolument pas

Totalement

11

Le logement est-il ou a-t-il pu être un frein dans votre parcours professionnel ? \*

Oui

Non

12

Si oui, merci de bien vouloir préciser la ou les raisons : \*

Pénurie de logement

Prix des logements élevés dans cette zone

Peu de logement à proximité du lieu de travail

Autre

13

Le transport est-il ou a-t-il pu être un frein dans votre parcours professionnel ? \*

Oui

Non

14

Si oui, merci de bien vouloir préciser la ou les raisons : \*

Pas de véhicule personnel

Lieu de travail non accessible en transport en commun

Lieu de travail éloigné de votre logement

Coût du transport

Autre

Notez les propositions suivantes : \*

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Mon métier / mon entreprise permet de nourrir les français	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon métier / mon entreprise participe à maintenir le savoir faire de la culture française	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon entreprise accompagne la transition écologique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon entreprise permet de préserver / créer des emplois locaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon entreprise participe au dynamisme économique de la région	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon entreprise participe à l'innovation alimentaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon entreprise participe à la souveraineté	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16

Recommanderiez-vous de travailler dans le secteur agroalimentaire à votre cercle de connaissances (amis, famille...) ? \*

Oui

Non

17

Si non, pourquoi ? \*

18

Quelles sont vos sources de satisfaction au niveau de votre poste ? \*

*Plusieurs réponses possibles*

- La reconnaissance de la part de votre manager
- Le contenu de votre poste (sens, utilité)
- La stabilité de votre poste (CDI)
- La souplesse des relations hiérarchiques
- Votre rémunération (salaires, primes, avantages)
- Les relations avec vos collègues
- Les possibilités d'évolution au sein de l'entreprise (formation, promotion, etc)
- Les possibilités d'apprendre au sein de votre entreprise
- La possibilité de proposer et d'initier des projets
- Le périmètre de votre poste
- L'écoute apportée par l'entreprise à vos besoins
- Autre

Quelles sont vos sources de satisfaction au niveau de votre entreprise ? \*

*Plusieurs réponses possibles*

- Les valeurs de votre entreprise
- Les produits de votre entreprise
- La qualité des produits de votre entreprise
- Le fonctionnement de votre entreprise
- La taille de votre entreprise
- L'impact de votre entreprise sur son territoire
- La localisation de votre entreprise
- L'image de votre entreprise
- La politique RSE de votre entreprise (volonté de l'entreprise à contribuer aux enjeux de développement durable dans ses activités et via ses relations avec ses partenaires)
- La cohérence entre discours et fait dans l'entreprise
- Le projet / la mission de votre entreprise
- Autre

Quelles sont vos sources de satisfaction au niveau des conditions de travail ? \*

*Plusieurs réponses possibles*

- Les ressources et moyens accordés pour réaliser votre travail (matériel, équipement de qualité)
- Des temps de pause confortables
- Les avantages au sein de votre entreprise (CE, ...)
- L'accès au télétravail
- Les locaux de travail
- La flexibilité horaire mise en place par l'entreprise
- Les procédures internes
- Le style de management et de reporting
- Les relations que vous avez avec vos supérieurs, pairs et subordonnés
- La reconnaissance que vous recevez par vos supérieurs, pairs et subordonnés
- Autre

21

Quels sont les 5 valeurs qui définiraient le mieux le secteur agroalimentaire selon vous ? \*

*Plusieurs réponses possibles*

Sélectionnez 5 options.

- La réactivité
- La transparence
- La confiance
- La collaboration
- Le plaisir
- La résilience
- La diversité
- Le sens de l'essentiel
- La vocation de "nourrir le monde"
- La vocation santé
- La performance
- La rigueur
- La convivialité
- La compétition
- L'agilité
- L'innovation
- La générosité

22

Quels sont selon vous, les avantages à travailler dans le secteur agroalimentaire ? \*

23

Quels sont selon vous les inconvénients à travailler dans le secteur agroalimentaire ? \*

# BIBLIOGRAPHIE

Chiffres clés Bretagne – *CCI Bretagne* – Edition 2023

ABC Agriculture et agroalimentaire de Bretagne en Clair - Les chiffres 2022 – *Chambres d'Agriculture Bretagne* – Edition 2022

Tendances Emploi Bretagne – *CCI Bretagne* – 1<sup>er</sup> Trimestre 2023

Chiffres clés de la santé en Bretagne – Agence Régionale de Santé Bretagne – 2022  
<https://www.bretagne.ars.sante.fr/chiffres-cles-de-la-sante-en-bretagne-edition-2022>

La Bretagne en chiffres – Pôle Emploi – Juillet 2023-  
<https://www.pole-emploi.org/regions/bretagne/statistiques-analyses/la-bretagne-en-chiffres.html>

Les cartes de la Bretagne agroalimentaire 2022/2024 – *Bretagne Développement Innovation* -  
<https://www.bdi.fr/fr/publications/iaa/>

Enquête Besoin de Main d'œuvre (BMO) – *Pôle Emploi* - 2023  
<https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?fa=53&fg=AC&lb=0&pp=2023&ss=1>

Baromètre « les Français, l'agriculture et l'alimentation » – *Opinion Way* - 2ème édition  
<https://www.opinion-way.com/fr/sondage-d-opinion/sondages-publies/opinionway-pour-calif-les-francais-l-agriculture-et-l-alimentation-fevrier-2023/viewdocument/3058.html>

Etude consommateurs bretons : que pensent les bretons de leur agriculture et de leur alimentation ?  
– *Produit en Bretagne & Agriculteurs de Bretagne* – Avril 2022  
<https://www.calameo.com/read/005746824343baab70e4e>

Frais de santé : Analyse des dépenses de santé des français en 2022 – *Verspieren* – Juin 2023  
<https://www.verspieren.com/fr/entreprise/article/adp/budget-sante-des-fran%C3%A7ais-2022>

Les repères statistiques du logement en Bretagne – *DREAL BRETAGNE* - édition 2021  
<https://www.bretagne.developpement-durable.gouv.fr/les-reperes-statistiques-du-logement-en-bretagne-a5294.html>

Prix : Baromètre de l'immobilier des notaires bretons – *Notaire & Breton* – Juillet 2023  
[https://www.notaireetbreton.bzh/sites/default/files/2023-07/Barome%CC%80tre%20PRIX%20-%20Juil%2023\\_1.pdf](https://www.notaireetbreton.bzh/sites/default/files/2023-07/Barome%CC%80tre%20PRIX%20-%20Juil%2023_1.pdf)

Etude IMAGETERR – *La chaire attractivité et nouveau marketing territorial* – 2022  
[https://drive.google.com/file/d/1yYC-3aq2FzzLTJT9Ba\\_yXE1In2Ma1y6/view](https://drive.google.com/file/d/1yYC-3aq2FzzLTJT9Ba_yXE1In2Ma1y6/view)

Tableau de bord Santé Environnement – *Agence Régionale de Santé Bretagne* - Edition 2022  
<https://www.bretagne.ars.sante.fr/tableau-de-bord-sante-environnement-edition-2022>



Baromètre des préférences salariés 2022 – *JLL Workforce* – Juin 2022

<https://www.jll.fr/fr/etudes-recherche/recherche/Barometre-des-preferences-salaries-2022#:~:text=La%20derni%C3%A8re%20%C3%A9dition%20de%20notre,le%20pratiquer%20d%C3%A9j%C3%A0%20aujourd'hui.>

Les accidents du travail et maladies professionnelles en Bretagne en 2018 – *DREETS Bretagne* – Juillet 2022

[https://bretagne.dreets.gouv.fr/sites/bretagne.dreets.gouv.fr/IMG/pdf/les\\_accidents\\_du\\_travail\\_et\\_maladies\\_professionnelles\\_en\\_bretagne\\_en\\_2018\\_.pdf](https://bretagne.dreets.gouv.fr/sites/bretagne.dreets.gouv.fr/IMG/pdf/les_accidents_du_travail_et_maladies_professionnelles_en_bretagne_en_2018_.pdf)

Baromètre sur l'absentéisme – *Verlingue* – Juin 2022

<https://www.verlingue.fr/ressources/verlingue-publie-son-1er-barometre-absenteisme/#:~:text=Le%20taux%20annuel%20d'absent%C3%A9isme,4%2C8%25%20en%202019.>

Baromètre absentéisme maladie – *Malakoff Humanis* – Décembre 2021

<https://newsroom.malakoffhumanis.com/assets/malakoff-humanis-presente-les-resultats-2021-de-son-barometre-annuel-absenteisme-maladie-83b7-63a59.html?lang=fr>

L'apprentissage en Bretagne en 2021 : une très forte augmentation des entrées en contrats qui se poursuit – *DREETS Bretagne* – Octobre 2022

[https://bretagne.dreets.gouv.fr/sites/bretagne.dreets.gouv.fr/IMG/pdf/l\\_apprentissage\\_en\\_bretagne\\_en\\_2021.pdf](https://bretagne.dreets.gouv.fr/sites/bretagne.dreets.gouv.fr/IMG/pdf/l_apprentissage_en_bretagne_en_2021.pdf)

Les français et les entreprises engagées – *Harris Interactive* – Février 2022

<http://harris-interactive.fr/wp-content/uploads/sites/6/2022/02/Rapport-Harris-Les-entreprises-engagees-Impact-France.pdf>

La production de déchets non dangereux dans les industries agroalimentaires – *Agreste* – Février 2020

<https://www.agreste.agriculture.gouv.fr/agreste-web/disaron/Pri2002/detail/>

## TABLE DES FIGURES

<b>Illustration 1</b> : Les cartes de la Bretagne agroalimentaire 2022/2024.....	6
<b>Illustration 2</b> : Part des salariés des industries agroalimentaires parmi l'ensemble des salariés.....	7
<b>Illustration 3</b> : Taux de chômage par zone d'emploi, 1 <sup>er</sup> trimestre 2023 .....	7
<b>Graphique 1</b> : Taux de recrutement jugés difficiles par les IAA bretonnes entre 2019 et 2023.....	9
<b>Illustration 4</b> : Exemples de commentaires sur l'agroalimentaire sur les réseaux sociaux .....	11
<b>Graphique 2</b> : Opinion des Français sur les acteurs de l'alimentation 2022 .....	12
<b>Graphique 3</b> : La taille des entreprises répondantes au panel RH .....	16
<b>Graphique 4</b> : Les secteurs d'activités des répondants à l'enquête RH .....	17
<b>Graphique 5</b> : La répartition du panel des salariés en fonction de leur type de contrat .....	18
<b>Graphique 6</b> : Répartition géographique des répondants du panel salariés .....	18
<b>Graphique 7</b> : Répartition de la population bretonne sur les 4 départements et données démographiques.....	20
<b>Illustration 5</b> : Densité de la population (habitant au km <sup>2</sup> ) 2019 .....	21
<b>Illustration 6</b> : Médiane du revenu disponible par UC (euros) en 2020 .....	21
<b>Graphique 8</b> : Comparaison de la densité de professionnels libéraux entre la Bretagne et la France .....	22
<b>Graphique 9</b> : Comparaison de la densité de spécialistes libéraux entre la Bretagne et la France .....	22
<b>Illustration 7</b> : Montants moyens des dépenses médicales par adulte et par région en 2022 .....	23
<b>Illustration 8</b> : Nombre de collèges par rapport à la densité de population – 2021/2022 .....	24
<b>Illustration 9</b> : Nombre d'équipements sportifs et culturels de la gamme de proximité en 2020 .....	24
<b>Illustration 10</b> : Evolution de la population des communes entre 2013 et 2019 .....	26
<b>Illustration 11</b> : Tension du marché de l'habitat en Bretagne entre 2013 et 2019 .....	26
<b>Illustration 12</b> : Les prix de vente par département et évolutions sur 1 an.....	27
<b>Illustration 13</b> : Loyer d'annonce par m <sup>2</sup> charges comprises pour un appartement type du parc privé locatif (€) 2022 .....	28
<b>Graphique 10</b> : Les principaux freins des salariés ayant rencontré des difficultés à se loger .....	29
<b>Illustration 14</b> : Temps moyen des trajets domicile-travail (en minutes) par EPCI en 2018 .....	32
<b>Graphique 11</b> : Les types de déplacements domicile -travail en fonction du lieu de résidence .....	33
<b>Graphique 12</b> : Les principaux freins des salariés liés à la mobilité .....	34
<b>Graphique 13</b> : Quelles sont vos top priorités au travail aujourd'hui ?.....	36
<b>Graphique 14</b> : Evolution du salaire de base selon les métiers entre 2021 et 2022 .....	37
<b>Illustration 15</b> : Les agrégats de rémunération .....	37
<b>Tableau 1</b> : Revenus médians annuels d'un conducteur de machine niveau 2.....	38
<b>Illustration 16</b> : Prix moyen du panier alimentaire par département en Euros en décembre 2022 .....	39
<b>Tableau 2</b> : Evolution du total cash médian par métier et par âge dans les IAA bretonnes – 2022 .....	39
<b>Graphique 15</b> : Répartition des embauches du secteur agroalimentaire en Bretagne, par type de contrat au 1er trimestre 2023 .....	41
<b>Tableau 3</b> : Evolution du nombre d'embauches par type de contrats entre 2020 et 2022 dans les IAA bretonnes .....	42
<b>Graphique 16</b> : Les sources de satisfaction des salariés à propos de leur poste.....	43
<b>Graphique 17</b> : Les méthodes de recrutement innovantes mises en place par le panel RH .....	44
<b>Graphique 18</b> : Actions mises en place par le panel RH pour améliorer les conditions de travail.....	46
<b>Graphique 19</b> : Les principales sources de satisfaction des salariés sur leur conditions de travail.....	47
<b>Graphique 20</b> : Les actions mises en place par le panel RH sur les enjeux de santé et de sécurité au travail .....	48
<b>Graphique 21</b> : Le taux de fréquence des accidents de travail et des maladies professionnelles dans différents secteurs d'activité bretons en 2018 .....	49

<b>Graphique 22</b> : Taux d’absentéisme dans l’agroalimentaire au national comparé au panel RH - 2022.	50
<b>Graphique 23</b> : Les populations bénéficiaires de la formation en agroalimentaire .....	53
<b>Illustration 9</b> : Nombre d’organismes de formations délivrant au minimum une formation en agroalimentaire .....	54
<b>Illustration 17</b> : Ratio par région du nombre de collaborateurs total en agroalimentaire .....	54
<b>Illustration 18</b> : Ratio entre le nombre de salariés dans l’agroalimentaire et le nombre de sessions de formation.....	55
<b>Graphique 24</b> : Evolution du nombre de contrats en apprentissage depuis 2017 en Bretagne, tous secteurs confondus .....	57
<b>Graphique 25</b> : L’organisation du tutorat au sein des IAA bretonnes .....	58
<b>Illustration 12</b> : Les attentes sociétales auprès des entreprises.....	60
<b>Graphique 26</b> : Actions pour diminuer l’impact carbone des IAA bretonnes .....	61
<b>Graphique 27</b> : Actions mises en place pour diminuer les consommations d’eau et d’énergie .....	62
<b>Graphique 28</b> : Réponse des salariés à la question « Mon entreprise accompagne la transition écologique ? ».....	64
<b>Illustration 19</b> : Exemple de commentaires sur les réseaux sociaux à propos de l’agroalimentaire .....	64
<b>Graphique 29</b> : Actions en faveur de l’équilibre vie professionnelle et personnelle .....	65
<b>Graphique 30</b> : Index d’égalité professionnelle des entreprises .....	66
<b>Graphique 31</b> : L’opinion des salariés sur les produits qu’ils fabriquent .....	68
<b>Graphique 32</b> : Les principales valeurs qu’associent les salariés au secteur de l’agroalimentaire.....	68
<b>Graphique 33</b> : L’opinion des salariés selon des attentes sociétales .....	69