



# Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux

## RAPPORT

### *Demande professionnelle et préparation à l'emploi dans le secteur de l'industrie alimentaire*

Établi par le groupe de travail composé de

***Pierre Campardon***  
Ingénieur général  
des ponts, des eaux et des forêts

***Marcel Dandaleix***  
Ingénieur général  
des ponts, des eaux et des forêts

***Charles Perrot***  
Ingénieur général  
des ponts, des eaux et des forêts

***Claude Viau***  
Chargée de mission au CGAAER

et animé par ***Catherine Bouvier***  
Inspectrice générale de la santé publique vétérinaire

**CGAAER n° 1949**

**Date : Juin 2010**

## SOMMAIRE

Résumé .....	3
I. Introduction.....	4
II. Méthodologie.....	5
III. Constats .....	5
III.1 Une grande variété d'entreprises .....	5
III.2 Une prise de conscience mais des problèmes persistants et même accrus.....	6
III.3 Des salaires qui restent peu attractifs .....	9
III.4 L'image défavorable des métiers industriels.....	10
III.5 Une formation générale et technique satisfaisante mais peu prisee .....	10
<i>Les jeunes cadres</i> .....	10
<i>Les opérateurs de production</i> .....	11
IV. Recommandations .....	12
IV.1 Faire appliquer la loi .....	12
IV.2 Travailler sur l'organisation .....	13
<i>Entamer une réflexion sur les exigences de la grande distribution</i> .....	13
<i>Encourager les réseaux régionaux de PME</i> .....	13
IV.3 Mettre en valeur les particularités de l'industrie agroalimentaire.....	13
<i>Valoriser la stabilité des entreprises de production</i> .....	13
<i>Mettre en valeur les métiers et leur sens</i> .....	13
IV.4 Prouver qu'il y a possibilité de beaux parcours et faire en sorte que cela soit vrai ....	14
IV.5 Améliorer l'image et la communication : quelques propositions .....	14
<i>Susciter une vraie réflexion des professionnels :</i> .....	14
V. Conclusion.....	16
VI. Annexe I - Personnes et/ou organismes rencontrés.....	17
VII. Annexe II - Bibliographie .....	18

### Mots clés

Image, industrie agroalimentaire, établissements d'enseignement, formation, emploi, salaires conditions de travail, ressources humaines.

## Résumé

Ce travail prolonge les deux rapports de l'«*Étude prospective de l'évolution des emplois et des besoins en formation dans les industries agroalimentaires*» réalisée en 2007 et 2008, dans le cadre de la section *Recherche, Formation et métiers* du CGAAER. L'objectif du groupe de travail est ici d'approfondir le sujet de l'image de l'industrie agroalimentaire, de recueillir des éléments supplémentaires sur les salaires, les progressions de carrière et les formations délivrées dans le domaine des relations au travail.

Il confirme que le niveau et le contenu technique des formations dispensées par les établissements d'enseignement ne sont pas les causes des difficultés soulignées par les professionnels : Le recrutement de personnel qualifié est difficile parce que le secteur attire peu, c'est essentiellement un problème d'image et les sections *Bio-industries de la transformation* des établissements d'enseignement ont également du mal à se remplir. En revanche, les défections et l'absentéisme des salariés sont les conséquences de la pénibilité du travail, des salaires et d'un management du personnel insuffisants.

Le groupe a cependant constaté que ces problèmes de recrutement ou de défection n'étaient pas aigus dans les entreprises qui bénéficient d'une bonne image liée à leur importance dans la région, au style de management, à leur réputation de stabilité, aux avantages sociaux et aux salaires qu'elles accordent. Ces salaires varient selon les entreprises et les branches professionnelles du secteur alimentaire, mais il semble bien qu'ils soient généralement plus faibles que ceux des autres activités industrielles, pour les cadres et surtout pour les ouvriers. On remarque par ailleurs que les rémunérations des salariés de l'agroalimentaire titulaires de diplômes de niveau V, IV, et même III, sont comparables à celles proposées dans des secteurs pourtant plus appréciés tels que le commerce de détail, l'artisanat ou les activités en rapport avec la santé.

Enfin la santé en milieu professionnel est aujourd'hui mieux prise en considération même si certaines pathologies liées à des problèmes organisationnels dans les entreprises, continuent de progresser. Le groupe de travail recommande à ce sujet d'entamer, au *Conseil d'orientation sur les conditions de travail*, une réflexion sur le mode de fonctionnement anxiogène de la grande distribution vis-à-vis de ses fournisseurs.

Le groupe de travail recommande également d'inciter les PME, très nombreuses dans l'industrie agroalimentaire, à se constituer en réseaux régionaux qui travailleraient collectivement sur l'amélioration des conditions de travail et les maladies professionnelles, mutualiseraient des compétences et pourraient offrir à leurs salariés des opportunités de progression de carrière.

La transformation agroalimentaire constitue un secteur industriel primordial pour notre pays qui se trouve de façon permanente en situation de fragilité médiatique. Inquiétante au plan économique cette image médiocre favorise aussi le désintérêt des jeunes pour ces activités. Le MAAP et ses établissements d'enseignement disposent d'atouts forts pour entamer avec l'ANIA une réflexion sur la construction d'un programme commun d'amélioration de l'image de l'industrie agroalimentaire et de valorisation de ses métiers. Cette construction devra, pour réussir, être initiée et soutenue par l'administration centrale et débiter par une recherche permettant d'appréhender un mode de communication serein sur la transformation industrielle. Dans ce cadre, une attention particulière devrait être portée aux filières et métiers de la viande et des produits carnés dont l'image s'est beaucoup dégradée.

Au moment où les regroupements des OPCA vont ouvrir des possibilités nouvelles à la formation continue et alors que l'effort de formation reste encore un peu faible par rapport à celui de la moyenne de l'ensemble des activités industrielles, professionnels et pédagogues devraient s'impliquer dans une évolution des programmes. Si la dimension technique y est bien présente, celle du savoir-être et du management ne se met en place que très progressivement. Cette démarche pourrait alors être un apport pour une réflexion globale sur l'attractivité faible des métiers industriels.

# I.Introduction

Ce travail est la poursuite, en 2009, de celui intitulé «Étude prospective de l'évolution des emplois et des besoins en formation dans les industries agroalimentaires» réalisé dans le cadre de la section 5 «Recherche Formation, métiers» du CGAAER, au cours des deux précédentes années.

Le premier rapport remis fin 2007, avait mis en évidence que, même si elle est aujourd'hui un peu en régression, l'offre d'emploi dans ce secteur industriel est importante et que la profession se trouve confrontée à un réel problème de recrutement et de maintien des salariés dans les entreprises. De plus les métiers y évoluent en raison de l'automatisation, de la réorganisation du travail et d'exigences nouvelles en matière commerciale, sécuritaire et qualitative.

Il concluait aussi que l'éventail des formations qualifiantes dans le domaine agroalimentaire est complet et correspond aux différents types d'emplois offerts par les entreprises. La mission avait porté plus particulièrement son attention sur les options «IAA » qui avaient davantage de difficultés de recrutement, notamment au regard de l'intérêt porté aux options «analyses, biotechnologies, laboratoire». Elle constatait que les jeunes intégraient généralement ces formations par défaut, alors qu'ils se trouvaient en situation d'échec scolaire, et qu'ils les abordaient souvent avec un *a priori* défavorable. Mais ils sont *in fine* en très grande majorité satisfaits de leur formation et leur insertion professionnelle est généralement convenable. Toutefois ils cherchent très fréquemment un emploi en dehors du secteur pour lequel ils ont été formés.

**La recommandation essentielle était que les établissements d'enseignement s'attachent, en partenariat avec les entreprises, à lutter contre l'image défavorable de ce secteur et à mieux en faire connaître les métiers et les parcours valorisants.**

Le second rapport, remis en novembre 2008, étudiait les besoins et l'offre de formation supérieure, les conditions d'emploi et de travail dans les entreprises agroalimentaires. Il effectuait également une comparaison entre l'attractivité des formations et des emplois dans ces filières et celles des métiers du bâtiment.

Il concluait que la demande en cadres de niveau ingénieur est en augmentation dans les entreprises agroalimentaires mais que cette demande est de moins en moins attractive à cause du niveau des postes proposés et de celui des rémunérations. De plus, il remarquait que les élèves des grandes écoles d'agronomie sont peu attirés par les fonctions industrielles, en particulier dans les activités de production.

Il soulignait également que les difficultés de recrutement des opérateurs de base en production sont liées à l'image peu valorisante du secteur mais également à la pénibilité du travail, au déficit de management humain et aux salaires peu attractifs enfin, d'une façon plus générale, à la désaffection des jeunes pour les métiers ouvriers

Ce second rapport faisait le constat que la spécialisation technique actuelle des jeunes ingénieurs n'avait pas à être approfondie davantage et que des compétences de généraliste étaient, sauf dans certaines filières telles que l'industrie laitière, généralement plus appréciées.

**Il recommandait que la formation des cadres intermédiaires et supérieurs comprenne des modules nettement plus conséquents dans les domaines de la législation du travail, de l'organisation, de l'ergonomie, de la gestion des ressources humaines et de la prévention des risques. Ce sont en effet les conditions de travail et l'ambiance générale dans les entreprises qui, à défaut de la revalorisation des salaires, pouvaient être améliorées pour accroître l'intérêt des salariés vis à vis de ces activités.**

En 2009, la mission a proposé que cette étude soit poursuivie notamment sur le sujet de l'image de l'industrie agroalimentaire. Elle souhaitait également recueillir des éléments supplémentaires sur les salaires, les formations délivrées dans le domaine de la gestion des ressources humaines et enfin les progressions de carrières possibles dans ce secteur d'activité.

Le Vice-président du CGAAER a confié la suite de cette étude à un groupe de travail constitué de Catherine Bouvier (IGSPV), Pierre Campardon (IGPEF), Marcel Dandaleix (IGPEF), Charles Perrot (IGPEF) et Claude Viau (Chargée de mission).

## **II. Méthodologie**

Pour atteindre les objectifs précités, le groupe de travail a réalisé les entretiens dont la liste se trouve en annexe. Il a participé aux assises de l'industrie agroalimentaire organisées par le Ministère de l'agriculture, de l'alimentation et de la pêche, ainsi qu'au Colloque du 28 avril 2009 « *Les TMS, parlons en pour agir ensemble* » organisé par le Ministère de l'Agriculture et le Ministère du travail.

L'association de la transformation laitière (ATLA) a initié, à l'intention de la mission, une rencontre avec sa « Commission formation » dont les membres sont également précisés en annexe.

Enfin, grâce à Serge Abadie, Directeur des ENIL de Poligny et de Mamirolles, une réunion s'est tenue avec des professionnels de l'association régionale des industries agroalimentaires et de transfert de technologie (ARIATT) de Franche-Comté.

La documentation consultée se trouve annexe 2.

## **III. Constats**

### ***III.1 Une grande variété d'entreprises***

L'ensemble des personnes rencontrées, interrogées sur les difficultés à recruter qu'éprouvent les responsables des entreprises du secteur agroalimentaire, font remarquer que les entreprises sont toujours envisagées globalement, sous la dénomination d'industries agroalimentaires, alors qu'elles sont très dissemblables par leur taille, les produits qu'elles fabriquent, leur histoire et leur fonctionnement.

Si leur point commun est de produire des aliments, elles remplissent cette fonction de façon profondément différente par les matières premières qu'elles mettent en œuvre, le matériel et les techniques qu'elles utilisent, les contraintes commerciales, les conditions de travail et de management.

Il s'agit surtout d'un univers de PME très diverses et 55 % des entreprises ont moins de 50 salariés. Les chiffres de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche parus dans le numéro spécial 23 du BIMAGRI (édition 2010, Agreste, la statistique agricole) mettent en évidence

qu'en 2007, sur les 10 000 entreprises existantes, 6 300 employaient moins de dix salariés, 3 000 plus de vingt, une seule dépassait les 4 000 salariés et 2 autres plus de 1 000.

Les grands groupes, très peu nombreux, attirent par leur renommée, les salaires qu'ils peuvent faire espérer et les progressions de carrière qui y sont possibles. À l'opposé les entreprises de très petite taille seront souvent moins aptes à apporter des avantages sociaux à leurs salariés et le nombre faible des salariés est un frein à la promotion. Toutefois si le produit a une forte valeur ajoutée ou bien que sa transformation exige une grande maîtrise ou une haute technicité, ou encore s'il relève d'une qualité traditionnelle réputée, travailler dans l'entreprise qui le fabrique donne du sens et de la valeur à l'emploi, quelle que soit la taille de cette dernière.

Enfin, il peut également exister un certain style de management dans lequel la communication dans l'entreprise et l'esprit d'ouverture liés au charisme de l'encadrement vient contredire tout ce qui peut être dit sur les difficultés sociales réputées plus importantes dans les PME.

Lorsque l'entreprise met sur le marché des produits à forte valeur ajoutée (exemple des eaux embouteillées) ou lorsqu'elle a pu accroître sa productivité grâce à l'automatisation, elle peut investir dans les aspects sociaux et avoir des compétences, une réflexion et des moyens pour améliorer les conditions de travail et leur environnement. Les salariés apprécient alors l'entreprise ; les candidatures sont alors nombreuses et les défections peu fréquentes.

Au contraire, les entreprises qui travaillent des produits sur lesquels les marges sont faibles, dans lesquelles le travail reste manuel alors que le bénéfice est fondé sur la capacité à produire vite et beaucoup, avec l'obligation de répondre sans délai à la demande, seront plus mal perçues.

L'automatisation est un facteur de gain de productivité et limite la pénibilité, mais elle détruit les emplois d'opérateurs peu qualifiés et se heurte de ce fait à la réticence du personnel en place et des syndicats. Elle induit la nécessité de compétences nouvelles (informatique, électromécanique) qui s'accompagnent souvent d'une carence dans la connaissance du produit alimentaire.

Agreste indique que, dans notre pays, un quart (834) des entreprises **de plus de 20 personnes** appartiennent à l'industrie de la viande et emploient plus d'un quart des salariés (108 400). Elle précise que la proportion est la même dans les entreprises plus petites. Si une partie importante de ces activités peut être automatisée, la partie amont qui correspond à l'abattage des animaux de boucherie et de volailles et leur première découpe l'est plus difficilement. Cette filière cumule donc les handicaps : l'image de l'abattage, la pénibilité du travail, le moindre avantage qu'il peut y avoir à travailler dans une petite entreprise. Il semble, au dire de plusieurs interlocuteurs, que l'image défavorable des métiers industriels de la viande soit néfaste à l'ensemble des industries alimentaires.

### ***III.2 Une prise de conscience mais des problèmes persistants et même accrus***

Le rapport précédent avait mis en évidence que les contraintes physiques, plus importantes que dans la moyenne des autres secteurs d'activité, étaient particulièrement responsables de la mauvaise image de l'industrie agroalimentaire. Le tableau suivant étayait cette indication.

## Proportion de salariés exposés aux grands types de contraintes physiques

(Ministère du travail et de l'emploi décembre 2004)

Contraintes physiques	Agroalimentaire	Ensemble des secteurs
Posturales et articulaires	83,2	71,8
Manutention manuelle des charges	50,7	42,8
Nuisances sonores	48,9	31,9
Nuisances thermiques	46,6	20,7
Travail en air et espace contrôlés	23,9	17,5
Position debout	66,2	48,9
Bruit supérieur à 85dbA	31,8	17,8
Gestes répétitifs à cadence élevée	30,1	16,9
Travail au froid imposé	27,7	5,5
Travail au chaud imposé	16,0	5,4
Travail en milieu humide imposé par le processus	12,2	2,1

Depuis quelques mois, le sujet de la santé au travail est, partout, davantage pris en considération. Des directions d'entreprises d'activités diverses, implantées sur des sites proches, et leurs salariés en font l'objet d'une réflexion collective. Les équipementiers participent à ces travaux pour mettre en place des solutions limitant l'inconfort lié à certaines contraintes comme par exemple celles de l'exposition au froid.

Des «réseaux sécurité inter entreprises» se sont constitués qui analysent les accidents du travail. Des solutions aux difficultés «périphériques», telles que les besoins en transports ou en garderies d'enfants, sont recherchées avec les collectivités locales et territoriales.

La nécessité de ne plus limiter la promotion des cadres intermédiaires à leur compétence technique mais aussi à leur capacité à entretenir des relations humaines satisfaisantes apparaît, même dans les filières réputées difficiles.

La prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) fait l'objet d'une plus grande attention. Le colloque sur ces affections, au cours duquel beaucoup d'autres aspects de la santé au travail ont été abordés, a mis en évidence cet intérêt assez récent et l'évolution positive des démarches qui nous avaient été présentées en Bretagne en 2008.

Elles se traduisent notamment par des accords avec les Associations Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT) et les Instituts de Formation Régionaux pour l'Industrie Alimentaire (IFRIA).

Il se crée des «clubs TMS» où des expériences sont échangées, des expertises d'ateliers sont réalisées et présentées notamment par les Caisses Régionales d'Assurance Maladie (CRAM). Certaines tâches difficiles parce que génératrices de tension et propices à induire des accidents du travail, telles que la préparation des commandes y sont analysées collectivement.

Le travail posté, générateur de primes et de récupérations, est rarement remis en cause et la recherche d'alternative est rarement réalisée si ce n'est en envisageant une automatisation accrue. Mais le recrutement des tacherons qui, dans les métiers de la viande, paient le plus

lourd tribut en matière de TMS, est reconnu aujourd'hui, même si il reste fréquent, comme une pratique archaïque et non satisfaisante sur le plan social. Ces ouvriers bénéficient aujourd'hui plus fréquemment de contrats d'intégration dans les entreprises.

Cependant, si les TMS font l'objet d'une vraie démarche de prévention c'est aussi parce que ces pathologies continuent de progresser. Elles ont en dix ans augmenté de 3,8 % et touchent les salariés de plus en plus tôt.

On considère de plus en plus souvent que les pathologies psychiques ou physiques sont réactivées par les aspects psychosociaux «*d'une pathologie de l'organisation*». Elles réapparaissent et se prolongent dans les entreprises qui ont des difficultés organisationnelles liées notamment à la dépendance : dépendance au sein d'un groupe exigeant ou bien sujétion étroite à un client difficile tel par exemple qu'une enseigne de la grande distribution. Dans ce cas les opérateurs de production, mais aussi l'encadrement intermédiaire, paient de leur santé ce manque d'autonomie.

Le rapport précédent avait mis en évidence le fait que les contraintes organisationnelles étaient supérieures dans les entreprises agroalimentaires à celles de l'ensemble des secteurs. Ces différences étaient exposées dans le tableau suivant.

### **Proportion des salariés exposés aux grands types de contraintes organisationnelles**

Ministère du travail et de l'emploi 2004

<b>Contraintes organisationnelles</b>	<b>Agroalimentaire</b>	<b>Ensemble des secteurs</b>
Durée de travail variable selon les semaines	80,8	72,5
Ne pas pouvoir faire varier les délais	47,1	36,4
Dépendance vis-à-vis du travail des collègues	37,5	29,7
Surveillance permanente de la hiérarchie	31,8	26,1
Cadence automatique	28,8	7,8
Délais à respecter	28,0	19,9
Ne pas pouvoir faire varier l'ordre des tâches	26,4	14,8
Travailler sur différents postes par rotation régulière	23,6	19,0
Travail posté en équipes fixe	21,6	8,7

La grande distribution, pour maintenir son attractivité, continue de réduire ses prix d'achats. La répercussion se traduit d'une part sur les producteurs agricoles et d'autre part sur les salariés des entreprises auxquels il est demandé davantage de productivité et surtout de flexibilité. Dans une situation de dépendance, l'inquiétude sévit de façon endémique dans l'entreprise tant chez les cadres que chez les salariés et aboutit à des comportements désordonnés qui désorganisent encore plus l'entreprise. Les accidents du travail sont ainsi plus nombreux lorsque les expéditions de commandes importantes et urgentes succèdent à des périodes de relative inactivité.

Dans le secteur de la viande fraîche par exemple où les stocks sont inexistantes et où les livraisons se font en flux tendu, il est courant que les salariés soient informés seulement le soir en quittant l'entreprise de l'heure à laquelle se fera la reprise du travail le lendemain.



Cette situation bloque toute visibilité sur sa vie professionnelle et personnelle et est génératrice de troubles physiques et psychiques.

On note que des licenciements pour incapacité surviennent après parfois seulement 4 ans d'activité. Toutefois certaines entreprises ont étudié, avec des cabinets d'ergonomie, des solutions pour conserver les salariés atteints de handicaps liés à leur profession. L'intérêt de cette démarche réside aussi dans le fait que ces derniers ne dissimulent plus leurs pathologies, contrairement à ce qu'ils faisaient précédemment, de peur de perdre leur emploi.

### **III.3 Des salaires qui restent peu attractifs**

Là encore, il semble qu'il y ait des différences sensibles selon les branches professionnelles du secteur alimentaire. Toutefois, il se confirme que les salaires des autres secteurs d'activités industrielles sont souvent plus attractifs. Les mécaniciens de ligne en particulier viennent acquérir une première expérience dans les entreprises agroalimentaires, puis partent vers des secteurs plus gratifiants.

Les jeunes ingénieurs et diplômés de l'université ont souvent, sur la base de ce qui leur a été indiqué dans leurs établissements d'enseignement, des espoirs en matière de salaires qui paraissent irréalistes à leurs employeurs. Ces prétentions sont probablement liées à ce qu'ils savent des salaires d'autres secteurs d'activité.

#### ***Quelques chiffres :***

##### Recueillis dans la presse professionnelle

«Les industries agroalimentaires se situent de 2 à 5 % en dessous des autres secteurs que nous suivons et l'écart est à 5 % chez les ouvriers» (in « **Process alimentaire** » du 1<sup>er</sup> septembre 2009, Claire Cabaret, éditrice du guide des salaires).

«Concernant les cadres toutes fonctions agroalimentaires confondues, on peut considérer que la moyenne des salaires est de l'ordre de 25 000 à 50 000 € annuels» (in « **Process alimentaire** » du 1<sup>er</sup> septembre 2009, Nicole Le Hir, déléguée régionale de l'Apecita Bretagne).

##### Fournis par l'Association régionale des industries alimentaires et du transfert de technologie de Franche-Comté :

- 18 000 à 21 600 € : salaire annuel brut pour un brevet professionnel avec deux ans d'expérience et encadrant 5 ou 6 personnes.
- 19 200 € : salaire annuel brut pour un bac professionnel ou un BTS débutant comme agent de maîtrise (indice 190).

SMIC : CDD ou CDI en travail posté.

##### Repris de la convention collective laitière :

- 17 500 € : salaire annuel brut pour un ouvrier inexpérimenté (coefficient 120)
- 18 200 € : salaire annuel brut pour un opérateur expérimenté (coefficient 170)
- 19 087 € : salaire annuel brut pour un agent de maîtrise (coefficient 200 à 345)
- 33 890 € : salaire annuel brut pour un cadre ingénieur débutant.

On peut toutefois remarquer, en ce qui concerne les salariés titulaires de diplômes de catégories V, IV, voire III, que leurs rémunérations ne sont pas inférieures à celles pratiquées, par exemple, dans le petit commerce, l'artisanat ou le secteur de la santé, qu'il soit privé ou public (secrétariat médical, assistante dentaire, aide soignante dans le secteur libéral, parfois même infirmière). Ces activités professionnelles dans lesquelles les conditions de travail sont également difficiles, qui n'offrent que très rarement des possibilités de promotion et où, par

ailleurs, les salariés sont mal protégés des éventuels abus de leurs employeurs, bénéficient cependant d'une plus grande attractivité.

### ***III.4 L'image défavorable des métiers industriels***

Le manque d'attractivité qui serait propre à l'industrie agroalimentaire mérite également d'être nuancé. Le premier rapport avait souligné que le travail manuel était dévalorisé aux yeux des jeunes. Si les métiers artisanaux peuvent bénéficier d'une certaine considération souvent liée à l'espoir d'ouvrir un jour son propre commerce, d'une façon générale, à moins d'une tradition familiale conduisant à travailler dans une entreprise connue de la région, les métiers industriels d'opérateurs en production attirent peu, quel que soit le secteur d'activité. Ils présentent en effet des obligations de cadence, de productivité que les jeunes ont du mal à accepter et qui leur paraissent mal rémunérées au regard des contraintes imposées et surtout du peu de considération que ces métiers procurent. De plus les regroupements, rachats et fermetures d'entreprises qui se sont succédés depuis 20 ans, les conduisent à penser qu'on ne peut véritablement avoir confiance dans le secteur industriel. Si un salarié peut envisager de ne pas avoir le même métier tout au long de sa vie et être régulièrement formé pour s'adapter à ces changements, il lui est impossible de vivre sereinement l'idée qu'une grande partie de sa vie pourrait se passer dans le chômage et la précarité.

Ainsi les personnes interrogées ont souvent indiqué que les jeunes salariés non cadres semblent aujourd'hui estimer que leur travail, qu'ils effectuent d'ailleurs bien, leur apporte moins de garanties de sécurité et moins de valorisation que le tissu de leurs relations extérieures à leur activité professionnelle, et que, pour cette raison, la priorité mérite d'être donnée à d'autres aspects relationnels tels que la famille et la vie sociale.

La notion d'appartenance, l'investissement affectif dans l'entreprise est moindre. Cette diminution perturbe les agents de maîtrise plus âgés, très marqués par la culture de l'entreprise et qui déplorent par exemple la disparition, faute d'amateurs, des activités sportives ou conviviales qui existaient au sein des entreprises et qui créaient du lien.

Enfin et plus spécifiquement au secteur agroalimentaire et aux jeunes cadres, le précédent rapport avait de même démontré que les jeunes agronomes avaient peu de propension à entrer dans des entreprises industrielles.

### ***III.5 Une formation générale et technique satisfaisante mais peu prisee***

Les éléments recueillis ne font que conforter ceux qui ont été particulièrement détaillés dans les rapports précédents. On remarque par exemple qu'alors que les effectifs d'apprentis, de tous niveaux, sont en croissance constante depuis plusieurs années, les formations à la transformation agroalimentaire n'attirent que 4,6 % de ces jeunes, davantage intéressés par la production agricole proprement dite ou par les métiers de l'environnement et du commerce. Ces chiffres sont toutefois sujets à des variations locales liées à l'importance des activités agroalimentaires dans la région où se situe l'établissement d'enseignement et dont les apprenants sont généralement originaires.

#### ***Les jeunes cadres***

Une des raisons des difficultés de recrutement est l'inadéquation entre le niveau de formation des diplômés à la sortie de l'appareil de formation et celui demandé par les professionnels : Les jeunes retardent le plus possible leur entrée dans la vie active, 2/3 des sorties des établissements se font au niveau BTS (80 % des jeunes en recherche d'emploi sont au moins

titulaires d'un BTS) alors que la demande porterait plutôt aujourd'hui sur des niveaux de qualification CAP/Bac professionnel.

Comme il a déjà été indiqué, les techniciens supérieurs n'ont aucune difficulté à être embauchés, mais un certain nombre le sont à un niveau de responsabilité et de rémunération situé au-dessous de leur qualification et n'ont pas l'occasion de voir leur situation s'améliorer. Les titulaires d'une licence professionnelle trouvent également facilement un emploi, il n'est pas certain toutefois qu'un bac+3 soit mieux rémunéré qu'un bac+2.

Bac professionnel et BTS débouchent généralement aujourd'hui sur des emplois d'agents de maîtrise alors qu'il y a une dizaine d'années, un **brevet professionnel** permettait d'accéder rapidement aux fonctions de directeur d'usine. Il est vrai que son détenteur disposait de connaissances techniques plus spécialisées, adaptées au secteur précis auquel il se destinait. L'industrie laitière regrette cette tendance à une formation plus généraliste que les étudiants choisissent afin de ne pas s'enfermer dans une spécificité qui leur fermerait des portes (ce qui est effectivement le risque, cf. rapport précédent page 16). En effet, les autres filières semblent au contraire préférer des jeunes plus polyvalents.

Les entreprises déplorent qu'au regard des besoins les établissements d'enseignement aient mis en place trop de formations au contrôle de la qualité, à la recherche et au développement. Ils ont tendance à penser que les recrutements dans ces sections se font au détriment des formations à la transformation agroalimentaire.

Enfin, en ce qui concerne les programmes des sections à la transformation agroalimentaire, toutes les personnes interrogées regrettent un contenu très centré sur la sécurité hygiénique du produit et pratiquement vide en matière de santé au travail et de relations humaines en milieu professionnel (management et de droit du travail).

Il apparaît que la dimension technique est bien maîtrisée notamment par les jeunes ingénieurs qui ont également reçu une bonne formation dans le domaine de la communication mais la dimension du **savoir-être** a été souvent négligée. Il en résulte une certaine difficulté à éprouver de l'empathie et à travailler avec des gens «différents de soi». Pour y pallier les jeunes cadres, dans l'industrie laitière, bénéficient de 10 à 12 jours de formation au management des ressources humaines.

Les ENIL de Poligny et de Mamirolles ont pu présenter au groupe de travail les modules qui seront mis en place dans toutes les classes, dans le cadre de l'application des nouveaux programmes, en matière de relations en milieu professionnel et de gestion des ressources humaine. Ces formations feront leur place aux aspects théoriques, mais se tiendront surtout en situation de travail dans les ateliers de la halle technologique, lors de la réalisation de fabrication. Il sera utile d'avoir un retour sur cette expérience et sur d'autres qui pourront se faire dans les toutes prochaines années.

### ***Les opérateurs de production***

D'une façon générale, ces jeunes sont peu mobiles et se cantonnent dans des formations existant sur place. De la même façon, lorsqu'ils se trouvent sans emploi dans leur région, ils ne se déplacent pas pour en trouver ailleurs. Le bas niveau de revenus est une des raisons majeures de cet immobilisme.

Même s'il existe des besoins en formation de base très importants comme la lutte contre l'illettrisme par exemple, le niveau de formation et de compétences techniques augmentent.

Cependant en 2009, 32,5 % des effectifs salariés du secteur sont de niveau VI pour 27 % dans l'ensemble des secteurs d'activité, 40,7 % sont de niveau V pour 28,3 % dans l'ensemble des secteurs d'activité et l'effort de formation y reste encore un peu plus faible avec évidemment encore les nuances déjà formulées en fonction des filières et des types d'entreprises.

Le recrutement, traditionnel dans ces entreprises, de titulaires de CAP des métiers de bouche tend à diminuer lorsque l'automatisation se met en place. Dans les PME, la présence de salariés issus de ces formations bloque l'émergence de nouveaux profils qui seraient nécessaires.

Les industriels de l'ARIATT Franche-Comté ont souligné qu'il serait à leur avis souhaitable que la formation par alternance s'inspire de ce qui se pratique en Allemagne. Pour eux, en France les problèmes matériels et d'organisation rendent difficile l'accueil des jeunes, en particulier dans les PME. C'est un point qu'il conviendrait d'approfondir.

Les chefs d'entreprises apprécient, pour l'adaptation à l'emploi, le système passeport de 150 heures avec quelques heures consacrées à l'hygiène, à l'ergonomie, à la «sécurité, santé au travail» et au droit du travail. Il conviendrait d'apporter un complément à cette formation en terme de **savoir être, savoir communiquer et réagir dans une problématique de productivité**. Cette dimension manquante est peut-être un facteur clé de la prévention du turn-over dans ces entreprises.

## IV.Recommandations

Le groupe de travail a ainsi apporté un certain nombre d'éléments complémentaires aux précédents rapports. Deux constats suivants méritent une attention particulière :

- *Une réflexion plus globale devrait être entreprise sur l'image, et la réalité, de l'ensemble des métiers industriels,*
- *Certaines entreprises n'ont pas de problème de recrutement car elles ont une excellente image liée à leur importance dans la région, les produits qu'elles fabriquent, les avantages sociaux qu'elles accordent à leurs employés, les salaires, leur réputation de stabilité.*

Les propositions qui ont déjà été faites peuvent donc être affinées et un certain nombre de pistes peuvent être ouvertes.

### IV.1 Faire appliquer la loi

Par exemple, le texte validé le 21 mars 2007 par la Commission du travail et des maladies professionnelles concernant les travailleurs intérimaires semble être ignoré par de nombreuses entreprises et mérite de leur être rappelé. Il précise en effet clairement les responsabilités de l'entreprise faisant appel à ces salariés et stipule qu'il doit leur être appliqué les mêmes règles dans le domaine de la santé et de la sécurité qu'aux travailleurs en CDI. Pendant toute la durée de la mission, l'entreprise utilisatrice est responsable des conditions d'exécution du travail et elle doit organiser une formation pratique et appropriée dans le domaine de la sécurité au bénéfice des salariés sous contrat temporaire. Ce dispositif couvre en particulier la situation des tâcherons.

## **IV.2 Travailler sur l'organisation**

### ***Entamer une réflexion sur les exigences de la grande distribution***

Le déséquilibre indiqué plus haut entre la distribution et la production est bien connu mais une intervention est indispensable lorsque les conditions de travail sont génératrices d'affections aussi sévères et fréquentes que celles que nous avons rapidement décrites. Une réflexion devrait être entreprise par le **Conseil d'orientation sur les conditions de travail** sur le mode de fonctionnement de la grande distribution vis à vis de ses fournisseurs.

### ***Encourager les réseaux régionaux de PME***

Il serait extrêmement souhaitable que les PME se constituent en réseau qui leur permettrait d'offrir, sur certains points, à leurs salariés les mêmes avantages que ceux dont bénéficient les salariés des grands groupes.

Les DRAAF, en collaboration avec les ARIATT pourraient les inciter à collaborer en particulier sur le thème de la santé au travail ou de l'organisation.

Certaines réflexions en ce sens sont déjà en cours permettant par exemple de mieux bénéficier des possibilités d'accompagnement proposées par les ARACT, mais également de mutualiser certaines compétences pour lesquelles une petite entreprise ne peut envisager de recruter seule et dont elle n'a pas l'usage à temps plein. Il s'agit en particulier d'embauche par plusieurs entreprises (groupement d'employeurs ?) d'une personne compétente dans le domaine de la gestion des ressources humaines, de l'organisation ou de la qualité.

La DRAAF Midi-Pyrénées soutient l'idée de création d'un fond de l'innovation sociale, comparable au FRAI pour l'innovation technologique, qui aurait pour objectif d'améliorer l'organisation des PME et leur permettrait de dégager des bénéfices supplémentaires donc d'augmenter les salaires.

## **IV.3 Mettre en valeur les particularités de l'industrie agroalimentaire**

### ***Valoriser la stabilité des entreprises de production***

On a constaté que les jeunes, lorsqu'ils ne peuvent prétendre qu'à des postes modestement rémunérés sont peu mobiles géographiquement (obstacles liés au travail du conjoint, à la scolarité des enfants, au logement...). De plus la localisation des entreprises à proximité des zones de production, qui implique donc souvent de vivre à la campagne, peut-être dissuasive. Pour valoriser cette implantation rurale il pourrait être souligné que dans un monde où l'on craint la précarité dans tous les secteurs industriels, les entreprises du secteur de la transformation alimentaire, parce qu'elles sont fortement liées à la production, et parce que l'alimentation est un besoin vital, peuvent se prévaloir d'une stabilité mieux assurée.

### ***Mettre en valeur les métiers et leur sens***

Il a quelquefois été déclaré au groupe de travail que l'impossibilité de progression de carrière dans certaines entreprises n'était pas un problème et que beaucoup de salariés se satisfaisaient d'un métier où «on ne se pose pas de question», dans lequel «on ne pense plus à son travail quand on sort de l'usine». Ces affirmations sont en contradiction avec le fait reconnu que les difficultés de recrutement et le turn-over viennent de ce que le travail demandé «manque de sens».

On remarque qu'il y a un attachement à l'entreprise lorsque les métiers exercés exigent une expertise technologique, ou un savoir-faire, quand les employés savent ce qu'ils font et pourquoi ils le font. Il est donc important que les jeunes présents dans une entreprise ou se proposant d'y rentrer, ne soient pas limités dans les informations qui leur sont données à la seule connaissance des tâches qu'ils doivent ou devront réaliser, et qu'ils soient au fait de toute l'organisation et de la marche du système qu'ils contribuent à faire prospérer.

Dans ce cadre, il faudrait être plus explicite dans la définition des activités proposées à l'emploi, certains termes en effet semblent desservir des métiers pourtant valorisants tels que celui de *conducteur de ligne*.

#### ***IV.4 Prouver qu'il y a possibilité de beaux parcours et faire en sorte que cela soit vrai***

Cette possibilité existe et est facilement vérifiée dans les grandes entreprises, Le problème de la progression de carrière se pose donc surtout pour les PME et les TPME qui constituent le tissu essentiel des activités de transformation alimentaire.

La construction de réseaux régionaux telle qu'elle est évoquée plus haut pourrait également permettre aux salariés de passer d'une entreprise à une autre, en plein accord et avec l'appui de leurs employeurs comme cela se fait dans les PME du secteur informatique ou dans la grande restauration. Ainsi, les salariés dont l'expérience et les compétences se sont développées et dont la progression de carrière n'est plus possible dans leur entreprise, pourraient bénéficier de réaliser des parcours comparables à celles existant dans les grands groupes.

La prise en compte de cette proposition, comme l'ensemble de celles visant à la collaboration inter-entreprises, supposent évidemment que les PME ne se considèrent plus comme en rivalité systématique mais qu'elles perçoivent que, dans certaines situations, elles ont avantage à regrouper leurs réflexions et leurs actions. L'application des accords GPEC (gestion des parcours et des compétences ) dans les filières agroalimentaires trouveront ici tout leur sens.

#### ***IV.5 Améliorer l'image et la communication : quelques propositions***

##### ***Susciter une vraie réflexion des professionnels :***

Les professionnels eux-mêmes semblent avoir une difficulté avec l'image de leurs filières et de la transformation industrielle agroalimentaire : Le terme d'*agroalimentaire* paraît même dévalorisant à certains qui font remarquer qu'il y a là pléonasme et lourdeur un peu désuète et que la dénomination d'industrie alimentaire améliorerait probablement l'image. L'aspect «agricole» est pourtant très apprécié dans notre pays et il est étrange que ce terme puisse être vécu comme dévalorisant par les transformateurs eux-mêmes. Cette appréciation intuitive mériterait d'être mieux étayée et si cela est vrai d'en comprendre le pourquoi.

L'industrie agroalimentaire, contrairement à l'artisanat, est trop souvent considérée par le grand public comme responsable d'une production alimentaire de mauvaise qualité voire falsifiée. L'attitude des professionnels et de leurs instances vis-à-vis de cette difficulté n'est pas d'en comprendre le pourquoi mais de limiter au maximum toute évocation liée à la transformation.

Dans la publicité par exemple, ils ont tendance à valoriser leurs produits par une image «tradition» ou bien, pour les produits très nouveaux, une image «santé». Or ces représentations, même si elles atteignent l'objectif de rassurer le consommateur (et on peut se demander pourquoi les professionnels pensent qu'il a besoin d'être rassuré), ne correspondent pas à des activités modernes et ne reflètent pas les réalités technologiques contemporaines qui pourraient attirer les jeunes.

De la même façon l'ANIA qui effectue un gros travail d'information sur les métiers de l'agroalimentaire dans les classes de troisième des collèges, y évoque beaucoup les

possibilités offertes par les activités commerciales notamment dans le commerce international, celles de la recherche et du développement et ceux du contrôle qualitatif.

Elle ne précise pas que le plus grand nombre de postes offerts, ceux du «cœur de métier» se situent à la production. Les raisons de cette discrétion devraient être analysées, peut-on réellement attirer des jeunes vers des métiers que l'on préfère ne pas mettre en valeur, pourquoi le préfère-t-on et comment inverser cette tendance ?.

### ***Un nouveau chantier pour la recherche :***

Les chercheurs en sociologie ont expliqué les motifs pour lesquels la transformation moderne est suspecte à l'omnivore qu'est l'homme. Ces explications peuvent constituer une première étape de la réflexion, mais elles ne constituent qu'un constat pessimiste et ne débouchent généralement que sur des principes à appliquer en matière de veille et de communication en cas de crise. Il faudrait maintenant que des études précises soient mises en œuvre pour savoir comment on peut parler de la transformation alimentaire industrielle sans provoquer suspicion et inquiétude. Il ne s'agit pas de rassurer mais de pouvoir évoquer, sans provoquer de contradictions passionnées, la réelle qualité des matières premières et des produits finis, de la qualité des opérateurs et des outils industriels. L'industrie alimentaire est la première richesse de notre pays et il n'est pas satisfaisant de ne pouvoir en parler que sous le subterfuge des produits traditionnels ou d'autres niches, confidentielles au regard de la consommation globale.

### ***Etudier plus spécifiquement les filières réputées plus difficiles :***

La viande et les produits carnés ne bénéficient plus aujourd'hui de l'image favorable qui était la leur il y a encore quelques années. De nombreux comportements changent vis à vis de leur consommation et il est probable que cette image va encore se détériorer dans les mois à venir sous couvert de préoccupations environnementales, nutritionnelles ou de protection animale.

L'amont de la filière est fortement et défavorablement connoté par l'activité d'abattage des animaux. La filière souffrait jusqu'ici d'un vrai isolement en particulier parce la formation continue, sous prétexte de sa spécificité, était séparée de celle des autres branches professionnelles. Par ailleurs le recrutement des opérateurs concerne surtout, à l'exception des titulaires de CAP de boucher, du personnel sans qualification dont la formation est assurée après l'embauche. Il s'agit le plus souvent de métiers subis et non choisis.

Dans ce contexte, il sera de plus en plus difficile de recruter des salariés pour des entreprises dont l'image inquiète, où les conditions de travail restent pénibles et dans lesquelles la gestion des ressources humaines demeure souvent sommaire.

Cette situation est préoccupante parce qu'elle pourrait participer aux éléments qui conduiraient à une diminution considérable de l'élevage français et donc à un report de l'approvisionnement sur des viandes importées qui ne subirait plus dans notre pays, dans le meilleur des cas, que leur transformation finale en produits élaborés. Les activités de la transformation aval, souvent très automatisées sont en effet considérées comme plus valorisantes. Il est donc indispensable que la filière veille à l'amélioration de son image pour que le caractère d'aliment noble et diététiquement très satisfaisant de la viande lui soit restitué. On constate que ce sujet est moins difficile lorsque le produit carné apparaît comme lié au terroir et à caractère traditionnel, mais ce type de considération est fragile, élitiste et surtout erroné.

Parallèlement la forte technicité des métiers de la viande, notamment ceux du secteur industriel, doit être mise en valeur, sans que les aspects contraignants soient les seuls mis en exergue. Enfin une prochaine directive communautaire demandera que les employés d'abattoir possèdent une bonne connaissance de la conduite des animaux et des règles permettant de limiter la souffrance animale. Il est certes difficile de valoriser ces éléments auprès du grand public mais elles permettront un progrès en matière de protection animale, une meilleure image auprès des associations d'assistance aux animaux et un réel mieux être des ouvriers dans leur métier et leur vie quotidienne.

## V. Conclusion

Il se confirme donc que ce n'est ni le niveau et ni le contenu technique des formations mises en oeuvre par les établissements d'enseignement qui sont en cause dans les difficultés que les industriels rencontrent d'une part à recruter et d'autre part à conserver leur personnel. Les deux aspects, recrutement et maintien dans l'entreprise ont d'ailleurs des problématiques sensiblement différentes.

Les entreprises ont du mal à recruter du personnel qualifié parce que le secteur attire peu : c'est essentiellement un problème d'image. L'enseignement a du reste aussi des difficultés à remplir ses sections *Bio-industries de la transformation*

Les défections et l'absentéisme des salariés recrutés est important : c'est alors un problème de conditions de travail et de management des ressources humaines.

Le présent rapport, comme les deux précédents, énumère un certain nombre de pistes dont beaucoup sont déjà en cours d'exploration par les entreprises, les organisations professionnelles, les DRAAF, les collectivités locales et territoriales.

Les établissements d'enseignement dépendant du MAAP, disposent aussi de nombreux atouts pour entamer avec l'ANIA une réflexion pour la construction d'un programme commun d'amélioration de l'image de l'industrie agroalimentaire et de valorisation des métiers.

Ce ne sont malheureusement pas les opérations portes ouvertes si bien menées soient elles qui suffiront à faire évoluer favorablement cette image. Pour réussir une telle action de valorisation doit être initiée et soutenue par les administrations centrales (DGER essentiellement, mais aussi DGPAAT). Elle doit au préalable faire l'objet d'une recherche sur la difficile question de l'image portée par la presse et la société de ce secteur industriel primordial pour notre pays.

Enfin il faut rappeler que, dans le secteur agroalimentaire les salariés sont plus fréquemment titulaires de diplômes de niveau V et IV que dans la moyenne de l'ensemble des secteurs industriels et que l'effort de formation n'y est pas aussi conséquent. Sans faire un rapport direct entre les difficultés rencontrées et le faible niveau de formation, ce dernier point est certainement nuisible à l'image du secteur. De plus, les formations dispensées prennent peu en compte les éléments sociaux et relationnels indispensables aujourd'hui. Avec l'opportunité que présente la réforme des OPCA, les professionnels comme les organismes de formations devraient s'impliquer dans une évolution des programmes et remettre en cause l'existence presque exclusive de modules techniques avec pour seul objectif l'efficacité au poste où le salarié est affecté, sans se soucier de ses aspirations ou de son bien-être au travail. Une telle démarche pourrait être un apport pour une réflexion globale sur l'attractivité faible des métiers industriels.



## **VI. Annexe I - Personnes et/ou organismes rencontrés**

**Irène ALLAIS** : Animatrice du réseau national des établissements agricoles publics en industries agroalimentaires

**Alain BILLOIR** : Directeur de l'EPLER le gros chêne à Pontivy

**Catherine ROGY** : Sous-directrice de l'organisation économique des industries agroalimentaires et de l'emploi à la DGPAAT

**Gérard ALESARD** : Chef du service des relations sociales des affaires juridiques et sociales de l'Association de la transformation laitière Française

**Jean-Luc BRIGAND** : Directeur de la Fromagerie des chaumes à Jurançon

**Dominique CATSERAS** : Chef du SRITEPSA de la DRAAF Midi-Pyrénées

**Jean-Marie MARX** : Directeur Agefaforia

**Patrick MASSARD** : CFDT/FGA

### **Groupe « formation » de l'ATLA**

**M. FERRIERE** : Responsable formation Sodial-Candia

**Mme CHONE** : Danone

**M. GAVARD** : Lactalys

**Mme DUMONT** : Yoplait

**M. ROCHER** : Entremont

### **ARIATT Franche-Comté**

**Norbert MOUGEY**, directeur des Pâturages Comtois (produits laitiers) et président de l'ARIATT

**Jean-Louis LOPEZ**, DRH des établissements Amiotte (Charcuterie)

**Anne BUATOIS**, DRH établissement Eurodough (pâtisseries)

**Dominique ROUSSELET**, directeur Distillerie Pernot

### **ENIL POLIGNY :**

**Serge ABADIE (Directeur),**

**Claude MOINE**, directeur adjoint ENIL Poligny

**Fabienne MARTIN (Enseignante)**

### **Autres rencontres**

**Participation à la conférence « les TMS parlons en pour agir ensemble », du 28 avril 2009, au conseil économique et social**

**Participation aux assises de l'agroalimentaire**

## VII. Annexe II - Bibliographie

Les chiffres de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (La statistique agricole, Agreste, numéro spécial 23 -BIMAGRI édition 2010)

La filière agroalimentaire en France : Éléments de perspective et enjeux sociaux, 3 mars 2009 , Sandrine Micol et Jérôme Prévôt (Secafi) Alain Petitjean (Sémaphores) Catherine Bienvenu, Jean-Pierre Pennober, Jean-Paul Paillard (Syndex).

Quel avenir pour l'agroalimentaire à l'horizon 2020 ? groupe *futurible* pour l'Observatoire prospectif des métiers et qualifications des industries agroalimentaires (Observia) en 2009.