



# Industries agroali- mentaires du bassin de Rennes

## Éléments pour anticiper et accompagner les mutations

**F**ort de 7 650 salariés et 465 établissements, le secteur agroalimentaire du bassin d'emploi de Rennes connaît des mutations sans précédent qui n'en sont, selon toute vraisemblance, qu'à leurs prémices. Les aléas conjoncturels et climatiques, la structure singulière de l'emploi sur le bassin, les attentes des consommateurs occidentaux, l'exacerbation de la demande mondiale ou encore les nouvelles exigences des salariés, sont autant de facteurs qui poussent les industriels à réinventer en permanence leurs pratiques. Interrogés sur les tendances des 5/10 prochaines années, les partenaires sociaux pointent principalement 3 enjeux.

- Celui de la réorganisation du travail avec, en creux, la question de l'automatisation qui fait tendre l'agroalimentaire vers une « industrie comme les autres ».
- Celui de la prise en compte de la demande, dans un contexte de plus en plus mondialisé qui réclame un renouvellement permanent des produits.
- Celui, enfin, de la gestion des ressources humaines qui doit permettre de gérer la pénibilité et de prendre en compte le « nouveau visage » des salariés.

Pour faire face à ces défis, les partenaires souhaitent centrer en priorité les actions vers l'attractivité de la profession car elle conditionne par essence, le devenir du secteur. Pour cela ils préconisent à la fois de valoriser les métiers et les pratiques existantes mais également de créer les conditions de l'attractivité par la mise en réseau de PME autour des projets fédérateurs (crèches, comités d'entreprise...).

Conscients que la gestion des ressources humaines est un enjeu majeur pour le secteur, ils plaident en faveur d'actions permettant de sensibiliser à la GPEC, de favoriser la mobilité professionnelle et de mutualiser des compétences « RH » entre petites entreprises.

Ils pointent enfin, la nécessité de travailler sur l'axe formation afin d'accroître l'offre, de faire évoluer le contenu voire d'innover en la matière.

## Sommaire

Trois enjeux majeurs pointés par les  
partenaires \_\_\_\_\_ p. 3

Synthèse des éléments mis en évidence  
par les partenaires \_\_\_\_\_ p. 11

Pistes d'action pour accompagner  
les mutations \_\_\_\_\_ p. 15

Une structure particulière de l'emploi sur  
le bassin d'emploi de Rennes \_\_\_\_\_ p. 19

Annexes \_\_\_\_\_ p. 25





# Trois enjeux majeurs pointés par les partenaires

## Une industrie en pleine ré-organisation

### L'automatisation en débat

L'analyse rétrospective de l'évolution de l'appareil productif dans l'agroalimentaire, met clairement en évidence une taylorisation plus tardive que dans le reste de l'industrie. De nombreux experts font un parallèle entre l'automobile et l'IAA, arguant que cette dernière connaît, avec 10, voire 20 ans d'écart, les évolutions de l'autre (automatisation, développement des équipes autonomes de production, gestion en flux tendus...). Selon l'Adefia<sup>1</sup>, les méthodes japonaises mises en place dans les années 80 sur la filière automobile pour optimiser la gestion de la production (Smed<sup>2</sup>) et de la maintenance (TPM<sup>3</sup>) apparaissent petit à petit dans l'agroalimentaire.

Pour beaucoup, la vague d'automatisation de ces dernières années est un passage obligé, voire vital, dans un secteur dont l'une des principales difficultés réside dans la faiblesse de ses marges (nécessité de baisser le coût relatif de la main d'œuvre<sup>4</sup>). Néanmoins, ce point qui pourrait *a priori* faire consensus rencontre une réalité plus nuancée, car, comme le rappelle l'Apecita<sup>5</sup> « l'agroalimentaire est une industrie comme les autres, à la différence près qu'elle travaille sur le vivant ». Cette « nuance » importante, explique pour l'essentiel qu'il n'y a pas aujourd'hui un modèle mais des modèles d'organisation dans l'agroalimentaire. Incontestablement, les vertus de l'automatisation sont reconnues par les partenaires rencontrés : gains de productivité sur la production de certains produits, gains de productivité sur les fonctions amont et aval de l'entreprise et amélioration considérable des conditions d'exercice des métiers (mécanisation de l'abattage/désossage, aide au port de charges dans le conditionne-

ment...). L'automatisation est donc une évolution majeure du secteur qui se poursuivra dans les années à venir, mais il convient de relativiser le discours globalisant. Tout d'abord sur le segment viande/salaison qui, rappelons-le, rassemble plus d'un tiers des effectifs (2 700 salariés). Au niveau de la découpe, qui reste le cœur de métier, le secteur n'a, pour l'heure, trouvé aucune alternative rentable à la technicité humaine (beaucoup d'aléas sur le bœuf et les produits mous). Selon le cabinet Syndex, une étude montre qu'il suffit de laisser 1 % de la viande sur la carcasse de bœuf pour rogner la totalité de la marge. Des recherches sont en cours et don-

nent des signes encourageants aux industriels (notamment les techniques de jet d'eau expérimentées aux Etats-Unis), mais les solutions techniques existantes demeurent très coûteuses et, sauf à ce que les entreprises se regroupent pour l'achat du matériel à l'instar de ce qui est fait dans les Pays nordiques, il est peu probable qu'à moins de cinq voire dix ans cette question soit réglée. Plus largement, l'automatisation va de pair avec la production de produits standardisés et/ou simples,

or cette stratégie ne peut concerner l'ensemble de la filière et l'ensemble des produits. L'impact du choix des industriels n'est pas neutre sur les emplois et les compétences. Le choix d'une production standardisée (produits simples) oriente à la fois les besoins vers des opérateurs de production peu qualifiés mais aussi, et surtout, vers des besoins accrus en compétences transverses : conducteurs de ligne, techniciens de maintenance, encadrement/ animation... A cet égard, on notera par exemple que pour Syndex comme pour l'Apecita la fonction de pilote d'installation automatisée dans certains secteurs (industrie laitière, aliment de bétail...) s'assimile aujourd'hui davantage à de la chimie qu'à de l'agroalimentaire *stricto sensu* ! A l'inverse, la recherche de produits différenciés (produits élaborés), renforce la spécificité « agroalimentaire » et réclame des compétences à forte technicité (boulangier, pâtissier, désosseur...), ou d'expertise/conseil (certifieur, technicien spécialisé en nutrition animale, en produits laitiers...).

« La vague d'automatisation de ces dernières années est un passage obligé, voire vital (...) Néanmoins, ce point qui pourrait a priori faire consensus rencontre une réalité plus nuancée, car (...) « l'agroalimentaire est une industrie comme les autres, à la différence près qu'elle travaille sur le vivant ». »

<sup>1</sup> Adefia : Agence pour le développement de l'emploi et de la formation dans les IAA de Bretagne.

<sup>2</sup> Single minute of died, expression généralement rendue en français par « changement rapide d'outil ».

<sup>3</sup> Total productive maintenance, dont l'objectif est d'assurer la maintenance tout en produisant.

<sup>4</sup> Selon l'Adefia, celui-ci représente 73 % de la valeur ajoutée en Bretagne, contre 55 % en France.

<sup>5</sup> Apecita : Association pour l'emploi des cadres, ingénieurs et techniciens de l'agriculture et de l'agroalimentaire.

## Production de masse versus production artisanale ?

Le débat sur l'automatisation est également celui du choix entre une industrie productive dont l'essence même consiste à réaliser le chiffre d'affaires sur le volume, et la recherche de produits de haute qualité à forte valeur ajoutée, beaucoup moins compatible avec une automatisation à outrance. Le paysage agroalimentaire breton actuel montre la diversité des approches :

- des établissements qui misent sur la production de masse par le biais d'une croissance externe, à la recherche de gains de productivité. Cette tendance concerne les établissements privés bien sûr (Panavi, Lhoste Grand Saloir, Lactalis...), mais également le milieu coopératif dont « *les comportements se rapprochent de plus en plus de ceux du privé* »<sup>6</sup>. La Cooperl négocie actuellement un accord de fusion ou de regroupement avec Arca (filiale de Terrena)<sup>7</sup>. L'ensemble représenterait un total de 6 millions de porcs transformés chaque année. D'autres fusions sont également à l'ordre du jour avec l'union dans Laïta des usines de transformation laitière de Coopagri Bretagne, Even et Terrena<sup>8</sup>. Ces regroupements témoignent de la volonté du milieu coopératif de profiter de l'opportunité que constitue le développement mondial de la consommation alimentaire.
- des établissements de taille plus modestes à la recherche de niches à exploiter et qui revendent le côté artisanal (« la qualité artisan », « pas de leadership, sans leadership qualitatif »...) tout en conservant un pan de leur activité à la production de produits standardisés, c'est le cas par exemple de Clermont Salaison ou encore de Triballat. Chez ce dernier, certaines unités de production fonctionnent quasiment sans personnel, d'autres au contraire réclament une main d'œuvre nombreuse qui doit avoir une double compétence : compétence technique d'utilisation des outils et compétence produit (qualité). Ce type d'approche favorise l'émergence de nouvelles organisa-

tions, plus transversales, qui prennent la forme d'atelier ou d'équipe autonome de production et qui favorisent le management participatif.

On assiste donc clairement à une redistribution des cartes qui accroît la césure entre les « productivistes », groupes à ambition européenne voire mondiale, et les « industriels de l'artisanat » ayant une politique de proximité à l'échelle davantage nationale.

## La nécessaire prise en compte de l'évolution de la demande

Deux éléments majeurs jouent sur l'évolution de la demande de produits alimentaires et forcent le secteur à se repositionner : l'accroissement des besoins de première nécessité à l'échelle planétaire et l'évolution des modes de consommation en France et plus largement dans les pays occidentaux.

## Un contexte de plus en plus mondialisé

L'essor économique et démographique de la Chine et de l'Inde ainsi que le dérèglement climatique qui limite la production de pays producteurs tel que l'Australie, concourent directement à un renchérissement très important des produits de première nécessité comme le lait, devenu véritable « or blanc » pour la Bretagne (et en particulier l'Ille-et-

Vilaine). Le territoire breton se retrouve en effet *de facto* dans une position dominante sur le marché. Or, cette situation récente bien que basée sur des éléments structurels (la croissance économique chinoise à deux chiffres est effective depuis plusieurs années !), n'a pas

(ou très peu) été anticipée par les industriels. Nombreux observateurs restent dans l'expectative, incapables d'estimer la durabilité du phénomène (et donc indirectement l'impact que pourrait avoir l'abandon des quotas) ni même la stratégie qui sera adoptée par les acteurs. Cette vision est par ailleurs rendue difficile en raison de l'évolution erratique des cours, comme le souligne le Président de Triballat. On assiste aujourd'hui à des mouvements spéculatifs, encore impensables il y a quelques mois, la matière première étant devenue un placement plus sûr que l'immobilier ou la bourse. L'impact n'est évidemment pas neutre pour la filière car des

« On assiste (...) à une redistribution des cartes qui accroît la césure entre les « productivistes » (...) et les « industriels de l'artisanat » »

<sup>6</sup> *Propos tenus par Monsieur Houdebine, Président de Valorial lors du séminaire organisé par Novincie le 12 juin à Rennes.*

<sup>7</sup> *Élément qui depuis la rédaction du texte a évolué. Néanmoins, il traduit clairement les évolutions fortes que connaît le milieu coopératif.*

<sup>8</sup> *Lettre économique de Bretagne, le 4 juin 2008.*

productions considérées hier comme non rentables retrouvent de l'intérêt, c'est le cas par exemple pour les poudres de lait ou encore les transformations élaborées de fromage<sup>9</sup>. Au-delà de la matière première, au-delà de la production de produits transformés, c'est donc toute une filière qui peut devenir attractive car plus rentable. Ceci peut donc potentiellement remettre en cause l'idée selon laquelle, le « retard » pris par les IAA sur les innovations, la recherche, les techniques d'organisation, s'expliquent par la faiblesse des marges qui attirent peu les industriels. Indirectement, c'est donc tout le paysage concurrentiel qui risque d'être revisité à 5 ans. La concurrence des pays européens ou sud-américains est déjà une réalité mais qui pourrait être très nettement exacerbée. Quels seraient alors les impacts, voire les risques, sur les emplois et les compétences des entreprises bretonnes et, plus particulièrement, du bassin de Rennes ? Pour les partenaires, la question se pose différemment selon les segments.

Les conditions de conservation des produits frais et ultra-frais limitent de fait la zone de chalandise et donc la concurrence. Pour Syndex, certains marchés de viandes, salaisons, traiteurs et de produits laitiers restent de ce fait à l'abri de délocalisation. Si pour les produits laitiers ce discours peut être nuancé par les stratégies des grands groupes qui raisonnent à l'échelle européenne, la position géographique privilégiée des entreprises du bassin (premier département laitier de France, renforcement des contraintes environnementales à venir...), devrait leur garder un atout considérable. La concurrence demeure donc essentiellement « locale »<sup>10</sup> (Lactalis, Coralis, Triballat, Entremont...), mais elle n'en est pas moins rude et pousse à la mise en œuvre de stratégies diverses (logique produit, logique client, logique organisation du travail).

« Le marché laitier reste, pour l'essentiel, national mais (il) n'en est pas moins rude et pousse à la mise en œuvre de stratégies diverses »

« Certains partenaires s'interrogent sur les conséquences (des) évolutions de la concurrence mondiale (...) qui pourraient rendre les activités locales de première découpe moins rentables »

Celles-ci ont un impact fort sur les emplois : entre 2000 et 2004, ce segment a perdu 440 salariés en solde net sur le bassin d'emploi de Rennes<sup>11</sup>.

Pour les activités viandes, et les activités « hors sol » définies comme telles parce que peu liées aux spécificités de la production agricole locale<sup>12</sup>, le risque n'est pas nul d'une concurrence frontale qui ait pour conséquence une sous-traitance d'au minimum une partie de la chaîne de transformation. Pour l'Adefia, « l'export de viande française à prix fort dans les pays de l'Europe de l'Est ne peut pas être pérenne et le rapport pourrait s'inverser à terme ». Certains partenaires s'interrogent sur

les conséquences d'une éventuelle suppression des barrières douanières et, plus largement, sur les évolutions de la concurrence mondiale, symbolisées par les négociations au sein de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Celles-ci pourraient rendre les activités locales de première découpe moins rentables par rapport aux productions d'Amérique latine ou d'Europe de l'Est. On arriverait alors, selon eux, à un scénario de disparition pure et simple de cette activité, les entreprises de transformation françaises se concentrant alors sur la valorisation des produits (3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> découpe) et sur les activités aval (recherche, marketing, commercialisation...). Si ce scénario « catastrophe » ne peut s'imaginer à court terme et ne prend pas en compte certains facteurs comme le coût du transport dans un contexte de renchérissement du prix du pétrole, il va nécessairement pousser ce segment vers une recherche accrue de complexification des produits et de plus grande valeur ajoutée.

Enfin, on notera un risque singulier pour la filière viande bovine. Pour le Président de la SVA<sup>13</sup>, si la baisse régulière du cheptel de bovin en Bretagne a pour l'heure été modérément ressentie en raison de la baisse de la demande, elle n'en demeure pas moins un risque de fragilisation de la filière.

<sup>11</sup> Voir « Des évolutions contrastées de l'emploi », p 20.

<sup>12</sup> Par exemple, pour l'Apecita, tout ce qui est à base de céréales peut se faire partout dans le monde.

<sup>13</sup> Société vitrénienne d'abattage.

<sup>9</sup> Lettre économique de Bretagne, 23 avril 2008.

<sup>10</sup> Par opposition à une concurrence mondiale.

## Innové pour s'adapter à la demande

Parallèlement à l'explosion de la demande mondiale sur les biens de première nécessité, on constate une évolution sensible et durable des modes de consommation des pays occidentaux. La primauté du bien-être, du capital santé et l'évolution des habitudes alimentaires se traduisent, par exemple, par la baisse lente mais durable de la consommation de viande (cf. tableau). Plus largement, « *la part de l'alimentaire tend à diminuer dans le budget des ménages français (environ 15 % actuellement), les consommateurs se montrent de plus en plus exigeants en termes de qualité de produits*<sup>14</sup> ». Certains partenaires pointent la disparition progressive de quelques produits traditionnels (pâtés, pieds de porcs, voire lait UHT). Ces produits délaissés par de plus en plus d'industriels, se retrouvent pour l'heure réalisés par quelques établissements qui se retrouvent « seuls sur le créneau »... avant sans doute leur disparition pure et simple. A l'inverse, depuis quelques années la demande se fait de plus en plus pressante sur des produits élaborés du type Tex Mex, grillades de porcs épicés... Cette demande très récente de produits plus complexes (pour un des partenaires rencontrés ce type de demande n'existait pas il y a 5 ans !), s'accompagne d'une pression croissante de la grande distribution qui souhaite réduire au maximum les délais de livraison et accroître la réactivité des entreprises : « *ce week-end, Météo France annonce du beau temps, on sait que la demande de brochette sera importante* ». Si cette tendance à la gestion en flux tendus se heurte aux limites du produit (exemple : le Saumur demande 48 heures de préparation), elle réclame néanmoins une logistique très performante, or certains n'hésitent pas à qualifier actuellement cet élément de « *point noir de la profession* ».

Pour le Gref Bretagne, l'industrie agroalimentaire s'adapte en permanence pour satisfaire des « *consommateurs polymorphes [...] Tous les 5 ans, la moitié des produits est renouvelée dans les linéaires des grandes surfaces* ».

### La consommation de viande (Kg/ménage/an)

	2005	2002
Bœuf	13,5	14,5
Porc	11,2	12,2
Veau	4,7	5,1
Agneau	4,4	4,9
Cheval	2,3	2,8

Source : SECODIP

*Nota : Exprimées en kg par ménage, elles correspondent au poids de la viande désossée, découpée et parée. Ces données permettent de montrer l'évolution des achats des ménages (hors restauration hors domicile)*

« *Anticiper, innover, marketer deviennent donc les maîtres mots, avec une conséquence directe sur les emplois et compétences.* »

On constate depuis plusieurs années que des liens de plus en plus étroits se tissent entre la grande distribution et les industriels. *Les IAA [...] sont à la recherche des bénéfices par l'innovation et l'anticipation. Pour cela plusieurs alternatives existent. Soit la distribution cherche à intégrer (Intermarché), soit l'industriel et le distributeur mettent en commun leurs forces (gestion partagée des approvisionnements, appels d'offres mondiaux), soit encore des stratégies d'innovation et de niche se construisent dans un partenariat laboratoires de recherche (public/privé) et industriel. C'est le cas de Triballat par exemple*<sup>15</sup>, ou encore de Bridor qui vient de mettre au point une nouvelle baguette riche en fibres (Délifibres). Ce nouveau produit a nécessité deux années de recherche et développement en collaboration avec pas moins de 5 partenaires : le pôle de compétitivité Valorial, l'Enitiaa, le Cemagref, l'Inra ainsi que le cabinet LR Béva Nutrition. Anticiper, innover, marketer deviennent donc les maîtres mots, avec une conséquence directe sur les emplois et les compétences. Selon l'Adefia, on constate d'ores et déjà un décloisonnement accru entre les services commerciaux, marketing, ordonnancement et production, générant l'apparition de compétences transverses : « *même en production, il va falloir connaître les clients. Il n'est pas rare de constater par exemple que la préparation de commande soit réalisée par des personnes ayant connu une mobilité interne. En plus de leurs compétences techniques, ils ont donc développé des compétences plus transverses comme la gestion des flux, le commerce...* ».

<sup>14</sup> Industrie agroalimentaire : le nouvel essor, Industries n°124-juillet 2007.

<sup>15</sup> Les entreprises de la filière agroalimentaire dans le bassin rennais, Audiar, décembre 2004.

## Vers un nouveau mode d'organisation de la distribution ?

Durant les années 70/80 les rendements de la production agricole ont crû de manière spectaculaire et ont conduit, *in fine*, à la spécialisation de la plupart des exploitations, laissant progressivement la place à d'autres acteurs pour la transformation et la distribution. Depuis la fin des années 80, deux éléments ont profondément modifié la donne : le volontarisme des politiques publiques régionales, très largement repris par les grandes enseignes (« nos régions ont du talent », « filière qualité Carrefour »...), et le développement de dispositifs innovants des agriculteurs pour la vente directe (regroupés en coop ou en groupement d'intérêt économique). Longtemps resté marginal, ce raccourcissement des circuits de distribution reçoit depuis quelques années un écho favorable. Certaines crises alimentaires (vache folle, grippe aviaire...) ont occasionné une forte crise de confiance dans la manière dont sont produits, diffusés, commercialisés les aliments, et sont à l'origine des « procédures rationnelles » que sont, entre autre, la traçabilité et le système d'alerte sur les denrées soupçonnées d'être avariées, mis en place au nom du principe de précaution. La prise de conscience du monde agroalimentaire est réelle. Pour le groupe Oseo-Anvar « *contre les innovations liées au marketing ou au packaging des produits, les industriels du secteur agroalimentaire accordent désormais une attention forte aux questions de sécurité, traçabilité et qualité des produits* ». Pour Jean-Marie Guilloux de la mission agrobiosciences, garantir la sécurité ainsi que la qualité organoleptique ne suffit pas. Il faut être transparent en termes de producteur, de terroir, de label AOC<sup>16</sup>, jouer l'origine identitaire comme argument principal de confiance. Cette donnée relativement nouvelle, est susceptible de véritablement bouleverser les modes de transformation et de distribution des produits alimentaires. Incontestablement, la grande distribution est aujourd'hui le premier vecteur des produits transformés (cf tableau ci-après) mais ce modèle n'est-il pas arrivé au bout de sa logique ?

<sup>16</sup> Appellation d'origine contrôlée.

## Circuit de distribution de la viande

Viande	Bovine	Veau	Ovine	Porc
<b>GMS*</b>				
dont :	<b>79,2 %</b>	<b>70,5 %</b>	<b>72%</b>	<b>83,7 %</b>
Hypermarchés	43 %	37 %	39,8 %	44,1 %
Supermarchés	29 %	28,7 %	27,7 %	29,8 %
Supérettes	1 %	1,1 %		0,8 %
Magasin hard discount	6 %	3,7 %	4,4 %	9 %
<b>Autres circuits de distribution**</b>	<b>21 %</b>	<b>29,5 %</b>	<b>28 %</b>	<b>16,3 %</b>

Source : CIV d'après panel Consoscan Secodip ; TNS (pour viande ovine)

\* Grande et Moyennes Surfaces

\*\* Boucherie, ventes sur les marchés, ventes directes, ventes sur internet.

« Les industriels du secteur agroalimentaire accordent désormais une attention forte aux questions de sécurité, traçabilité et qualité des produits. »

« Pour le Président de Valorial, le « pouvoir » est en passe de se transférer de la grande distribution aux consommateurs. »

Pour le Président de Valorial, le « pouvoir » est en passe de se transférer de la grande distribution – « *qui a longtemps orienté la consommation* » – aux consommateurs qui utilisent l'ensemble de la palette des moyens de communication pour faire leurs achats. Syndex va également dans le sens d'un développement des circuits de proximité en évoquant la possibilité à terme, que le produit transformé soit directement vendu à la sortie d'usine.

Par ailleurs, ce recentrage vers le territoire s'inscrit en parfaite cohérence avec les enjeux environnementaux, et ceci à deux titres :

- du point de vue des attentes du consommateur qui se veut de plus en plus écolo-citoyen et recherche des produits « équitables et éthiques » ;
- du point de vue du coût environnemental (suremballage, pétrole / transport, consommation d'eau...). Plusieurs partenaires pointent l'importance de ce coût d'ores et déjà très présent dans la production : à Coralys chaque litre de lait produit demande un litre d'eau pour sa fabrication, à la Cooperl on utilise 1 300 tonnes d'eau par jour... Néanmoins, aucun n'est en mesure d'envisager des alternatives or, pour Catalys Conseil ce facteur est susceptible de remettre en cause la filière à 5 ans ! En outre, les industriels doivent faire face à ce qu'un partenaire dénonce comme la « *schizophrénie du consommateur* », qui souhaite des produits écologiques, tout en étant parfaitement hygiéniques ce qui suppose une utilisation importante de solvants.

Cette tendance peut engendrer l'apparition de nouveaux métiers ou tout au moins faire évoluer des métiers existants vers une approche service/conseil (connaissance des besoins du client final, développement de la fonction conseil sur le choix des produits intrants...).

## La nécessaire gestion des compétences au sein des entreprises

### Gérer la pénibilité

Pour M. Le Strat-Robier de l'Ifria Bretagne<sup>17</sup>, l'idée qu'il faille attendre d'atteindre le seuil de 200 salariés dans une entreprise pour recruter un Directeur des ressources humaines

est une erreur. Selon lui, le secteur de l'agroalimentaire sous-estime encore trop souvent l'intérêt d'une approche « compétences ».

Or, des exemples montrent que des établissements de taille modeste peuvent et doivent eux aussi, se renforcer sur ces aspects. Ainsi, on retiendra le cas du Gaec Ti Kouer (entreprise de production de tomates du Finistère) qui a proposé à l'un de ses salariés en production de prendre en charge les questions de ressources humaines. De l'aveu même du dirigeant, cette expérience est une réussite sur tous les plans : pour l'ensemble des salariés qui ont désormais un référent sur la gestion de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise ; pour l'entreprise qui, grâce à une meilleure gestion des potentiels internes a vu son développement s'accélérer (effectifs multipliés par 5 en quelques années) ; pour le salarié en question qui a pu donner une nouvelle orientation à sa carrière. Bien entendu, cet exemple n'est pas un schéma parfaitement reproductible dans tous les établissements et n'a été pertinent que parce qu'un bon repérage du potentiel d'évolution de la personne et un investissement important en formation ont été réalisés. Néanmoins, il est symbolique d'une gestion réussie des compétences. Or, l'IAA, comme tout secteur aux conditions de travail difficiles, a l'impérieuse nécessité de proposer à ses salariés, tout par-

ticulièrement dans les métiers de la production, une diversification de leurs compétences qui, sans aller jusqu'au cas cité précédemment, peut permettre de tourner sur les postes. Selon le cabinet Syndex, aujourd'hui jusqu'à 50 % des personnes à la découpe de viande dans certaines entreprises sont en invalidité avant la retraite, dépassant ainsi le secteur du bâtiment pourtant souvent stigmatisé sur ce point. Pour l'Adefia, « la capacité à proposer des mobilités internes est un enjeu crucial pour le secteur » et, de ce point de vue, la taille importante des établissements du secteur est un atout indéniable (54 % des salariés exercent dans 20 établissements)<sup>18</sup>.

### Le nouveau visage des salariés de l'IAA

*« La capacité à proposer des mobilités internes est un enjeu crucial pour le secteur »*

*« Certains employeurs ou DRH cherchant avant tout des salariés « fidèles comme par le passé », d'autres au contraire, se plaignant « d'un manque d'habitude de mobilité et de remise en cause, pour les salariés les plus anciens ». »*

La gestion des compétences inclut également l'accueil et la fidélisation des salariés. Sur ce point, il convient de prendre en compte deux facteurs tendanciellement majeurs et qui devraient se renforcer : la

tarissement du réservoir rural de main d'œuvre et l'évolution du rapport au travail.

Historiquement, le secteur agroalimentaire a trouvé dans la population d'origine agricole un vivier permettant de faire face à ses besoins tant quantitatifs que qualitatifs (acceptation des contraintes : tâches pénibles, horaires décalés...). Or, celle-ci étant de fait, moins importante, elle oblige désormais les entreprises à explorer de nouvelles pistes, faisant du recrutement et de la fidélisation, non plus une « simple formalité », mais bien des points clés pour la pérennité de l'activité. A l'image de ces nouvelles approches sur le recrutement, le Directeur des ressources humaines (DRH) de Coralys n'hésite pas à parler de mise en œuvre d'un plan marketing pour recruter un conducteur.

L'autre facteur (évolution des mentalités), davantage d'ordre culturel, renforce le phénomène de « zapping » des salariés qui peuvent, pour certains d'entre eux, envisager leur embauche comme un moyen aisé et rapide, de répondre à leurs besoins de première nécessité tout en n'aspirant pas à rester dans l'établissement voire le secteur. Il n'est pas

<sup>17</sup> Colloque Adria, le 6 décembre 2007.

<sup>18</sup> Voir graphique en annexe.

rare dans ce cas de retrouver des personnes issues de filières généralistes de niveau IV voire plus (bac et plus), et ayant connu des difficultés d'insertion sur le marché du travail. A cet égard, on notera d'ailleurs que ces évolutions sont diversement perçues, certains employeurs ou DRH cherchant avant tout des salariés « fidèles comme par le passé », d'autres au contraire, se plaignant « d'un manque d'habitude de mobilité et de remise en cause, pour les salariés les plus anciens ». Quoi qu'il en soit, l'impression globale ressortie des auditions réalisées est une inquiétude forte vis à vis des tendances de ces dernières années qui expliqueraient, à tort ou à raison, les difficultés de recrutement de plus en plus sensibles.

Le secteur agroalimentaire connaît depuis plusieurs années une véritable mutation, pas encore intégrée par tous, du profil de ses salariés : plus « rurbains », ayant une formation plus élevée et se sentant moins « attachés » à l'entreprise. Les difficultés rencontrées poussent un certain nombre d'employeurs à s'orienter vers les populations étrangères peu qualifiées. Il n'est donc pas nul, le risque de voir se développer à 5-10 ans une dichotomie forte entre des postes qualifiés occupés par des populations « locales » et des postes peu qualifiés occupés par des personnes d'origine étrangère. A l'évidence, la Gestion des ressources humaines (GRH) dans l'agroalimentaire ne peut s'exonérer d'une réflexion sur le recours à l'immigration.

Enfin, si le choc démographique touche les IAA de manière plus tardive que le reste de l'industrie (qui en sent d'ores et déjà les premiers effets), il n'en demeure pas moins qu'une anticipation des départs en retraite massifs doit être réalisée. L'Adefia pointe notamment la question de l'encadrement vieillissant recruté il y a 30 ans et qui est sur le départ. L'étude réalisée par le Gref Bretagne<sup>19</sup> pointe des taux de relève<sup>20</sup> particulièrement faibles sur certaines fonctions comme la maintenance dans le lait, le transport dans le lait et la viande ou encore dans les fonctions d'encadrement dans le lait. En revanche, ces taux sont très élevés dans les fonctions

« qualité, laboratoire, recherche et développement » qui « s'expliquent en grande partie par l'investissement récent et une préoccupation croissante de ces missions dans les métiers de la viande et de la charcuterie/salaison/traiteur ».

Quoi qu'il en soit, aujourd'hui, et surtout demain qui verra l'accroissement des tensions et de la concurrence inter-sectorielle, les postes de spécialistes en ressources humaines (du DRH à l'encadrement de premier niveau) demeureront véritablement stratégiques pour l'ensemble de la filière. On voit bien deux types d'approche au niveau des recrutements : les productivistes qui reproduisent les modèles anciens de recrutement à la recherche d'une force de travail plus que de compétences à proprement parlé (c'est le cas par exemple pour le site rennais de la Cooperl) ; les entreprises qui misent davantage sur la valeur ajoutée des produits à la recherche de compétences

très diverses, allant de savoir-faire techniques aux compétences comportementales, plus enclines à s'adapter à des modes d'organisation évolutifs. Dans cette approche, la recherche de « potentiel » semble être tout autant privilégiée que celle de compétences techniques directement applicables.

« Deux types d'approche au niveau des recrutements : (...) les modèles anciens de recrutement à la recherche d'une force de travail plus que de compétences à proprement parlé (...) la recherche de compétences (...) plus enclines à s'adapter à des modes d'organisation évolutifs. »

<sup>19</sup> « Industrie agroalimentaire en Bretagne », Cahier sectoriel, septembre 2006.

<sup>20</sup> Taux de relève = effectifs de 30 ans et moins / effectifs de 50 ans et plus.

# Synthèse des éléments mis en évidence par les partenaires

Evolution tendancielle pointée par les partenaires et experts (\*)

Evolutions pressenties	Impacts économiques et sociaux attendus	Principaux impacts sur les emplois et les compétences
<p>Croissance démographique et économique de la Chine et de l'Inde ;</p> <p>Dérèglement climatique qui va limiter la production de certains pays comme l'Australie</p>	<p>Accroissement des besoins mondiaux en biens de subsistance ;</p> <p>Renforcement de la production laitière en Bretagne Renforcement du positionnement de la filière bretonne Renforcement de l'attractivité de la filière pour les investisseurs → recrudescence de la concurrence nationale et internationale (notamment sur viande bovine et céréale)</p>	<p>Accroissement des besoins en emplois et compétences de la filière lait</p> <p>Risque de transfert des activités de faible valeur ajoutée dans la viande et les activités « hors sol » vers d'autres pays</p>
<p>Poursuite de la hausse du prix des carburants</p>	<p>Optimisation des transports Rapprochement géographique entre producteur et transformateur et/ou étalement des coûts par le développement de la sous-traitance</p>	<p>Risque pour les métiers liés au transport et, plus largement, évolution des fonctions logistiques Nouvelles stratégies de localisation de la production, notamment dans les activités « hors sol »</p>
<p>Renchérissement du prix des matières premières</p>	<p>Certains produits deviennent rentables → Attractivité accrue de la filière ou au contraire recherche de gains de productivité dans le lait dans un contexte d'explosion des cours mondiaux (lait, beurre)</p>	<p>Rôle grandissant de la fonction achat</p> <p>Risque de disparition de certaines activités (lait UHT, beurrerie)</p>
<p>Renforcement de la demande de sécurité</p>	<p>Evolution des liens avec la grande distribution : développement des circuits de proximité</p>	<p>Renforcement des besoins dans les fonctions sécurité/traçabilité des produits</p>
<p>Renforcement du coût écologique de la transformation de produits ;</p> <p>Evolution des habitudes alimentaires</p>	<p>Recherches accrues sur le packaging (limitation du suremballage...) ;</p> <p>Poursuite de la croissance de la demande en produits élaborés Poursuite de la diminution de la consommation de produits carnés en France et en Europe</p>	<p>Élargissement des compétences sur les métiers de cuisine ;</p> <p>Développement des fonctions R&amp;D</p>
<p>Poursuite de la concentration de la filière viande</p>	<p>Economies d'échelle</p>	<p>Emplois de plus en plus concentrés dans les grands établissements de l'IAA Besoins accrus en encadrement et organisation Raréfaction du métier de boucher indépendant et évolution vers un métier d'intermédiation, de conseil (entre le transformateur et le client)</p>

Suite... **Evolutions tendancielle pointées par les partenaires et experts (\*)**

Evolutions pressenties	Impacts économiques et sociaux attendus	Principaux impacts sur les emplois et les compétences
Concurrence accrue des pays à bas coûts salariaux sur le segment viande bovine ;  Poursuite du ralentissement de renouvellement du cheptel	Sous-traitance à l'export des activités les moins valorisées (1 <sup>ère</sup> et 2 <sup>ème</sup> découpe) ;  Recentrage vers les activités de valorisation des produits	Risque de diminution des emplois sur abattage/découpe ;  Développement des postes sur les métiers de cuisine
Poursuite du développement des Marques de distributeurs (MDD) et des hards-discounters	Production de masse et généralisation de l'automatisation à toute la filière (marges réalisées sur le volume)	Baisse de la main d'œuvre peu qualifiée au profit des conducteurs de machine et de pilotes d'installation
Demande accrue de produits élaborés de qualité	Production plus « artisanale »	Besoins de main d'œuvre encore importants Besoins de savoir-faire techniques
Suppression des quotas laitiers	Croissance de la production de masse et développement massif des exports vers les pays émergents ; « Guerre » accrue de la collecte ; Renforcement de la compétitivité bretonne	
Tarisement du réservoir rural comme vivier de main d'œuvre Evolution du rapport au travail	Sous-traitance des pans les plus pénibles de l'activité	Pénurie de main d'œuvre qui peut renforcer les recrutements de personnes d'origine étrangère Risque de dichotomie de plus en plus forte entre des emplois qualifiés occupés par des « locaux » et des métiers peu qualifiés occupés par des populations d'origine étrangère Réduction des emplois sur les métiers les plus pénibles

Source : Codespar

*(\*) nota : les éléments présentés ici ne sont pas exhaustifs ni hiérarchisés. Il s'agit ici de mettre en évidence les principaux facteurs de tendance pointés par les partenaires. Ainsi, il se peut qu'une même évolution pressentie puisse se traduire différemment selon le partenaire qui l'a exprimée.*

Typologie des métiers : risque/mutation/émergence

Tendances	Métiers	Facteurs d'évolution	Niveau actuel des difficultés de recrutement
Risque de perte d'emplois	Ouvriers non qualifié, Manutentionnaire ;	Automatisation des lignes de production ;	+
	Abattage/découpe/désossage/parage ;	Concurrence internationale, Automatisation des lignes de production ;	++
	Chauffeur routier ;	Renchérissement du coût du pétrole, développement des circuits de proximité	+++
Mutations fortes dans l'organisation du travail  - Évolution sensible des compétences requises  - Stabilité ou croissance modérée de l'emploi	Conducteur de machine ;	Complexité grandissante des machines et des produits ;	+
	Conducteur de ligne ou d'installation ;	Complexité grandissante des machines et des produits ;	+++
	Préparation des commandes ;	Informatisation de la chaîne ;	0
	Agent de maintenance ;	Complexité grandissante des machines et des produits ;	+++
	Encadrement intermédiaire ;	Nouvelles organisation du travail (EAP, flux tendus...), développement du lean management ;	++
	Responsable ressources humaines ;	Evolution du profil des salariés et des besoins en compétences	0
Métiers/fonctions émergents  - Croissance potentielle forte de l'emploi	Qualiticien, contrôleur qualité, sécurité alimentaire ;	Nouvelles normes, évolution des modes de consommation dans les Pays occidentaux ;	0
	Technicien agronomique/conseiller ;	Contrainte environnementale accrue, évolution des modes de consommation ;	0
	Animateur logistique ;	Multiplication des produits, pression de la grande distribution ;	0
	Automaticien ;	Développement de l'automatisation ;	0
	Commerciaux ;	Complexification des circuits de production ;	0
	Fonction R&D	Evolutions des modes de consommation	0

Sources : Codespar, Adefia-Coop de France

# Pistes d'action pour accompagner les mutations

## Travailler sur l'image et l'attractivité des métiers

La préoccupation majeure exprimée par les partenaires porte sur les questions relatives à l'image et à l'attractivité de la profession. Selon eux, le manque de candidats sur les offres d'emploi et la difficulté à remplir les formations de la filière, sont récurrents. C'est pourquoi, toutes les actions mises en œuvre sur d'autres sujets de court, moyen ou long terme, auront, de fait, un impact atténué si un travail de fond n'est pas réalisé pour attirer les candidats potentiels en valorisant les évolutions actuelles et futures dans les métiers de l'agroalimentaire.

Dans ce cadre deux grands axes se dégagent :

### Valoriser l'existant

- Organiser des sessions de découverte pour les demandeurs d'emploi, les jeunes (voire leurs parents), les prescripteurs et, le cas échéant, les salariés d'autres secteurs en recherche de mobilité professionnelle. Pour les partenaires, cette immersion en milieu de travail doit s'opérer de manière progressive afin de conserver l'appétence des publics cibles. C'est pourquoi, ils proposent des sessions en trois temps :
  - Découverte des process et des produits dans des halls technologiques ;
  - Echanges avec des professionnels (salariés, dirigeants) ;
  - Visite d'entreprises.
- Recenser et communiquer sur les « bonnes pratiques » : crèches d'entreprises, inter-Comité d'entreprise, travail des CHSCT<sup>21</sup>...
- Travailler sur des plans de communication qui valorisent les métiers et les parcours professionnels plus que le secteur dans sa globalité.

### Créer les conditions de l'attractivité

En mettant en réseau des PME autour de projets fédérateurs comme, par exemples, la création de crèches inter-entreprises, de services de restauration ou encore de comités d'entreprises mutualisés. Les partenaires proposent clairement sur ce point, de favoriser le développement local micro-territorial (à l'échelle de zones d'activités...) en repérant des entreprises « leaders » en capacité de piloter des projets inter-entreprises.

<sup>21</sup> Commission d'hygiène, de santé et des conditions de travail.

## Travailler sur la gestion des compétences et la mobilité professionnelle

Le diagnostic partagé par les partenaires met clairement en exergue l'enjeu stratégique pour la filière, que constitue la gestion des ressources humaines et, plus largement, des compétences. Les difficultés de recrutement endémiques, les départs en retraite massifs dans certains métiers de la filière (maintenance, transport, encadrants de proximité...) et les mutations des organisations du travail, laissent augurer un potentiel considérable de mobilités professionnelles. Celles-ci se réaliseront tant au sein de l'entreprise (évolutions verticales de promotion ou horizontales en polycompétences) qu'entre les entreprises à l'échelle du bassin d'emploi. La tendance lourde de développement de la composante « process » dans la filière agroalimentaire génère en effet, de plus en plus de « passerelles » avec d'autres secteurs industriels, celle avec l'automobile étant, pour certains partenaires, la plus évidente. Or, si la mobilité inter-entreprise est déjà une réalité, force est de constater qu'elle se réalise pour l'heure, souvent au détriment des entreprises de la filière IAA. Il est donc urgent pour bon nombre de partenaires, d'accompagner les entreprises dans la construction de véritables plans de développement des compétences qui permettront d'attirer et de fidéliser les salariés.

Les axes de travail préconisés sont de diverses natures :

- Mise en œuvre d'actions de sensibilisation à la Gestion des ressources humaines (GRH) et à la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
- Analyse avec un noyau d'entreprises provenant de segments différents (lait, viande, biscuiterie...), des processus de recrutement/accueil/fidélisation de la main d'œuvre pour les métiers jugés stratégiques pour la filière (maintenance, conduite de ligne, agent polyvalent de production). Il s'agirait ici de mettre en évidence les prérequis en matière de gestion des compétences qui permettent une insertion durable dans l'entreprise : repérage du potentiel du candidat, conditions de sa prise de poste (encadrement, validation des compétences par le biais de Certificats de qualification professionnelle...)... Cette expérimentation aurait comme objectifs :

- d'outiller les entreprises en modélisant les processus analysés,
  - d'homogénéiser les référentiels afin de favoriser le décloisonnement au sein de la filière, voire avec d'autres filières. Il est préconisé, en effet, de favoriser dans cette expérimentation l'approche transversale en associant les partenaires sociaux d'autres secteurs industriels,
  - d'envisager la constitution de Certificats de qualifications professionnelles industriels<sup>22</sup>.
- Favoriser et sécuriser les trajectoires professionnelles en travaillant à la mise en œuvre d'un accord territorial de mobilité professionnelle inter-entreprise.
  - Repérage de besoins des petits établissements en matière de fonction « Ressources humaines », afin de les mutualiser en vue d'un développement de postes à temps partagé.

## Travailler sur l'évolution de l'offre de formation

Dans un contexte de diminution importante des effectifs formés dans les filières IAA (à tous les niveaux), les leviers mis en évidence sont de trois natures différentes : accroître l'offre sur certaines formations existantes, faire évoluer le contenu de certaines formations, innover en matière de formation.

Les analyses des partenaires sociaux et experts rencontrés, pointent la nécessité d'accroître le nombre de places sur certains métiers en tension :

- Maintenance (bac pro Maintenance des équipements industriels, BTS Maintenance Industrielle, BTS électrotechnique...),
- Conducteur de machine polyvalent (CAP),
- Conducteur de ligne (CAP Conduite de système industriel, Bac pro Pilotage de système de production automatisée, BTS...)

Il conviendrait néanmoins d'analyser la problématique dans son ensemble. Tant sur les raisons de la désaffection des jeunes vis à vis des formations, que sur la relation formation/emploi dans l'agroalimentaire, ou encore sur l'adéquation entre l'offre de formation proposée et les attentes des employeurs. Sur ce dernier point, des travaux ont été menés au niveau régional par l'Adefia et Coop de France et ont mis en évidence l'importance de faire évoluer le contenu de certaines forma-

tions, afin que celles-ci prennent en compte les mutations actuelles, voire futures, des métiers de l'industrie agroalimentaire. Sur cette base, des réflexions/actions pourraient donc être engagées sur cette thématique en réunissant entreprises, syndicats de salariés, branches professionnelles, organismes de formation, organismes paritaires collecteurs agréés, experts... A l'évidence, les manques semblent être les plus importants au niveau des compétences transverses (animation, résolutions de problèmes, management d'équipe...) qui sont jugées « clés » pour l'avenir du secteur. Ces réflexions pourraient également être l'occasion d'une mise « à plat » de l'utilisation qui est faite par les entreprises des Certificats de qualifications professionnelles et de la Validation des acquis de l'expérience.

Enfin, compte tenu des enjeux des mutations mis en évidence par les partenaires, il semble souhaitable d'innover en matière d'offre de formation. S'il est clair que l'agroalimentaire s'oriente pour tout ou partie vers une industrie « comme les autres »<sup>23</sup>, pourquoi alors ne pas envisager la mise en œuvre de formations industrielles dont les débouchés seraient multiples. Ces formations pourraient soit prendre la forme de socle commun à l'industrie avec des modules de spécialisation (automobile, agroalimentaire...), soit porter sur des enjeux communs, comme par exemple le développement du Lean management<sup>24</sup> dans les organisations industrielles.

<sup>23</sup> Voir « Une industrie en pleine réorganisation », p3

<sup>24</sup> « Lean » en français signifie « Moindre ». Le Lean management est une technique de gestion essentiellement concentrée vers la réduction des pertes générés à l'intérieur d'une organisation, pour une production et un rendement plus justes.

<sup>22</sup> Ce point fait écho aux préconisations de l'axe formation présenté ci-après.

*Les contributions  
du Codespar*

# Une structure particulière de l'emploi sur le bassin d'emploi de Rennes

## Sur-représentation des activités laitières et de la fabrication d'aliments pour animaux sur la zone d'emploi de Rennes par rapport à la Bretagne

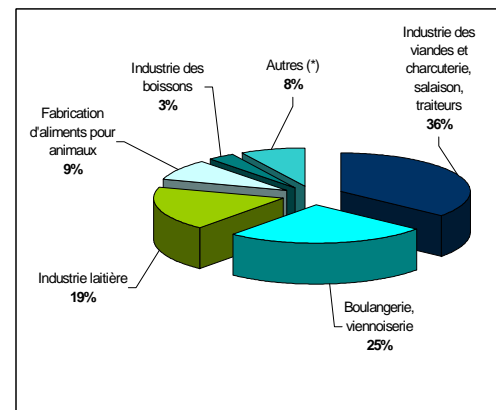
Au 1<sup>er</sup> janvier 2007, on compte 7 650 salariés dans le secteur des IAA sur la zone d'emploi de Rennes répartis dans 465 établissements. Au cœur du premier département laitier de France, le bassin rennais est un pays d'élevage laitier. Les trois quarts des exploitations sont spécialisées dans cette matière première. Les principales productions sont donc les produits et co-produits du lait (protéines, actifs biologiques...) et la viande (vache de réforme)<sup>25</sup>.

Si la répartition structurelle des établissements est proche de la moyenne bretonne (les 3/4 des établissements sont concentrés dans le segment boulangerie/pâtisserie), la structure de l'emploi quant à elle se démarque assez sensiblement du reste de la Bretagne :

- Avec 2 700 salariés sur le bassin, l'industrie de la viande (y compris charcuterie, salaison, traiteur) emploie 36 % des effectifs des IAA, contre près de 50 % en Bretagne. En termes d'emploi, le bassin rennais ne pèse qu'un dixième de la région.
- L'industrie laitière emploie 1 400 personnes, soit 19 % des effectifs du secteur IAA, contre seulement 8 % en Bretagne. Plus d'un emploi breton sur quatre de l'industrie laitière est localisé sur la zone d'emploi de Rennes.
- La fabrication d'aliments pour animaux constitue sur le bassin, le quatrième employeur des IAA avec près de 700 salariés. Son poids dans l'emploi est deux fois supérieur à ce que l'on constate en moyenne dans la région (9 % contre 5 % en Bretagne).
- Logiquement, l'industrie du poisson est marginale sur le territoire rennais (1 % des salariés du secteur, contre 9 % en moyenne en Bretagne).

A l'instar de la Bretagne, les activités de boulangerie et viennoiserie, représentent une part importante de l'emploi : 1 950 salariés soit 25 % des IAA (contre 26 % en Bretagne).

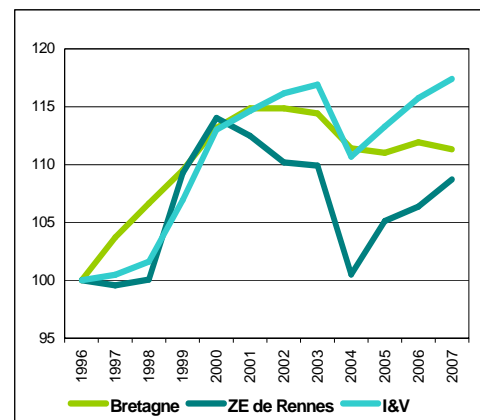
### Répartition des effectifs salariés – ZE de Rennes



Source : Unedic-Traitement : Codespar/Audiar

(\*) dont industrie des fruits et légumes, du poisson, biscuiterie, meunerie...

### Comparaison d'évolution de l'emploi des IAA en Bretagne (indice 100 : 1996)



Source : Unedic- Traitement Codespar/Audiar

Ces écarts de structure expliquent en partie les évolutions plus erratiques de l'emploi des IAA sur le bassin rennais par rapport à la Bretagne. En effet, la très forte croissance de l'emploi dans le segment alimentation animale à la fin des années 90, a davantage dopé l'emploi des IAA sur le bassin rennais qu'en Bretagne. A l'inverse, les difficultés du segment lait en 2003/2004 ont eu un impact plus fort sur le bassin.

<sup>25</sup> Les entreprises de la filière agroalimentaire dans le bassin rennais, Audiar, décembre 2004.

## Des évolutions contrastées de l'emploi

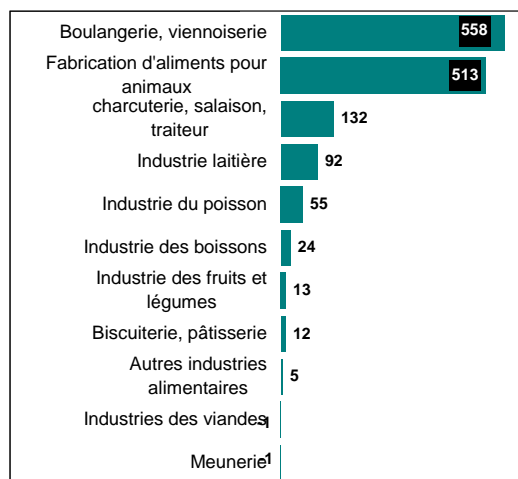
L'analyse de l'évolution de l'emploi dans ce secteur met très clairement en évidence deux périodes.

- Entre 1995 et 2000, le secteur des IAA a créé 1 400 emplois salariés supplémentaires sur la zone d'emploi. Cette croissance sensible de l'emploi (+ 20 % sur la période, soit + 3,8 % en moyenne par an) s'est faite à nombre d'entreprises quasi constant. Les facteurs de cette croissance sont multiples : dynamique économique très favorable sur le bassin à cette période, mais également, selon le Gref de Bretagne, développement de nouveaux procédés et usage des mécanismes d'aménagement et de réduction du temps de travail. Deux segments ont particulièrement tiré leur épingle du jeu : la boulangerie, viennoiserie et la fabrication d'aliments pour animaux.

- Entre 2000 et 2004, trois segments des IAA ont enregistré une baisse très sensible de leurs effectifs. En 4 ans l'industrie laitière a perdu 23 % de ses effectifs, la fabrication d'aliments pour animaux 17 %, la charcuterie, salaison, traiteur 12 %. Les segments en recul ont, semble-t-il, subi les effets du ralentissement de l'activité économique du bassin dès 2001, et tout particulièrement le ralentissement de la croissance de la consommation des ménages français en produits alimentaires (+ 1,7 % en 2000, + 0,2 % en 2001, + 0,6 % en 2003...). Les conséquences ont été importantes puisque, outre les reculs de l'emploi, on recense en 2004 une trentaine d'établissements en moins par rapport à 2000. Ces phénomènes de concentration survenus dans cette période ont, pour l'essentiel, touché l'industrie laitière (qui passe de 16 établissements à 9), la biscuiterie (26 à 14) et la salaison/traiteur (76 à 60).

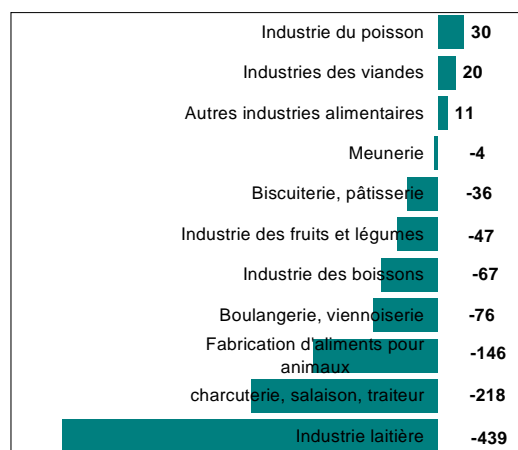
Depuis, malgré la reprise économique, aucun de ces secteurs n'a retrouvé son niveau de 2000, la salaison/traiteur a même poursuivi la tendance et compte en 2007 53 établissements sur la zone d'emploi (95 en 1995).

### Evolution de l'emploi salarié entre 1995 et 2000 – ZE de Rennes



Source : Unedic- Traitement Codespar/Audiar

### Evolution de l'emploi salarié entre 2000 et 2004 – ZE de Rennes



Source : Unedic- Traitement Codespar/Audiar

- Depuis 2004, près de 600 emplois salariés ont été créés sur le bassin en solde net. Cette croissance est très largement tirée par la boulangerie/ viennoiserie et la viande/salaison. Les stratégies sont néanmoins différentes, la croissance du premier étant de nature externe (un nombre moyen de salariés constant, mais 19 établissements supplémentaires en trois ans), la croissance du second est basée sur un recul du nombre d'établissements mais ayant des effectifs plus importants.

## Plus d'un salarié sur deux exerce dans un établissement de plus de 100

Moins de 20 établissements du secteur de l'agroalimentaire sur 465 (soit 4 %) emploient 54 % des salariés (voir annexes). Sans surprise la concentration des salariés dans les grands établissements se retrouve essentiellement dans le secteur de la viande (production de viande de boucherie, préparation de produits à base de viande) et du lait (fabrication de lait, de fromage, de beurre). On compte également des pourvoyeurs d'emplois respectivement dans la fabrication d'aliments pour animaux, dans la fabrication industrielle de pain et de pâtisserie et dans la production de boissons rafraîchissantes.

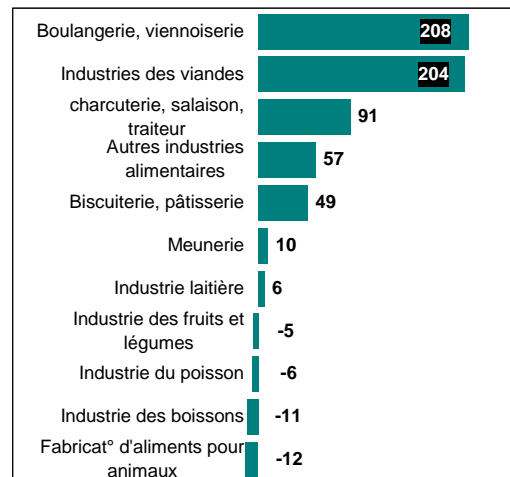
A contrario, certains secteurs offrent un nombre important d'emplois, mais de manière plus diffuse. On compte, par exemple, 280 boulangeries et pâtisseries qui emploient au total, près de 1 400 personnes.

## Les femmes minoritaires mais de plus en plus présentes

Les femmes sont minoritaires sur l'ensemble du secteur IAA. Néanmoins, en dix ans la proportion de femmes n'a cessé de progresser dans les principaux segments du secteur. Fin 2007, 38 % des salariés des IAA sur la zone d'emploi de Rennes, sont des femmes (33 % en 1995). Pour l'essentiel, on retient que :

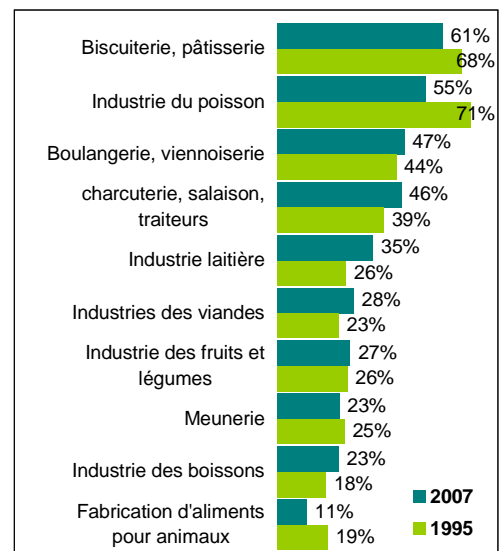
- Sur la période 1995/2007, dans la charcuterie, salaison, traiteurs, le nombre de femmes a crû de 17 %, alors que, dans le même temps, celui des hommes a reculé de 10 %. Dans la viande, segment très majoritairement exercé par des hommes, on recrute depuis 2000 deux fois plus de femmes que d'hommes.
- Dans l'industrie laitière, sur toute la période le nombre d'hommes suit une tendance régulière à la baisse (- 30 % en douze ans). Après une période de forte croissance entre 1995 et les premières années 2000, le nombre de femmes connaît depuis 2003 un recul sensible. On final, leur nombre est globalement stable à hauteur de 500 salariés.

## Evolution de l'emploi salarié entre 2004 et 2007 – ZE de Rennes



Source : Unedic- Traitement Codespar/Audiar

## Evolution de la part des femmes – ZE de Rennes



Source : Unedic- Traitement Codespar/Audiar

- Le segment « fabrication d'aliments pour animaux » s'inscrit à contre-courant de cette tendance à la progression de la part des femmes. Son fort développement sur la période a été l'occasion de recrutements massifs d'hommes alors que le nombre de femmes n'a que peu évolué. A titre d'exemple, on notera qu'entre 1997 et 1998, le nombre de salariés hommes est passé de 220 à 550, alors que le nombre de femmes est demeuré aux alentours de 50. Au final, sur la période 95/07, la part des femmes, pourtant déjà faible, a presque été divisée par deux.

## Un potentiel important de formés

Selon les données du Gref Bretagne, on recense environ 300 élèves et apprentis inscrits sur le bassin de Rennes dans le Groupe formation emploi (GFE) « production alimentaire et cuisine » (voir annexes). A ce chiffre, il convient de rajouter environ 150 stagiaires inscrits dans une formation continue (Afp, Assédic, Contrat de professionnalisation, programme régional des stages). Deux idées fortes ressortent des données :

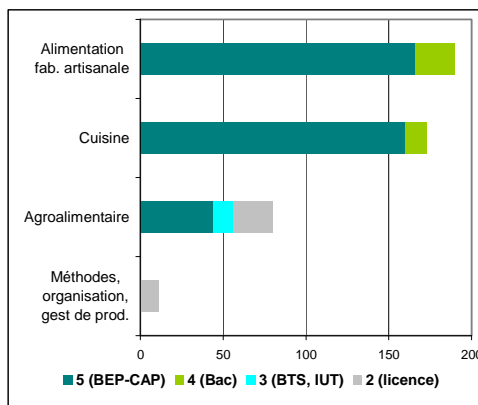
- Pour l'essentiel, ces personnes sortent avec le niveau V (BEP-CAP) tant en formation initiale où il représentent près de 80 % des effectifs, qu'en formation continue (70 %).
- Seule la formation initiale permet d'acquérir un niveau III ou plus (BTS et plus). Ils sont une petite cinquantaine dans ce cas, soit environ un formé sur sept. Par ailleurs, à ces niveaux on constate des difficultés d'attractivité sur certains BTS et le diplôme d'ingénieur agronome Iesel.

Néanmoins, si on étend le champ aux formations transverses à l'industrie, on mesure le potentiel important pour le secteur agroalimentaire. On recense ainsi 1 600 élèves et apprentis répartis de manière homogène entre les formations initiales « mécaniques et automatismes » et « électricité, électronique et électrotechnique », dont une partie peut tout à fait trouver un débouché dans le secteur agroalimentaire.

## Près de 900 demandeurs d'emploi inscrits

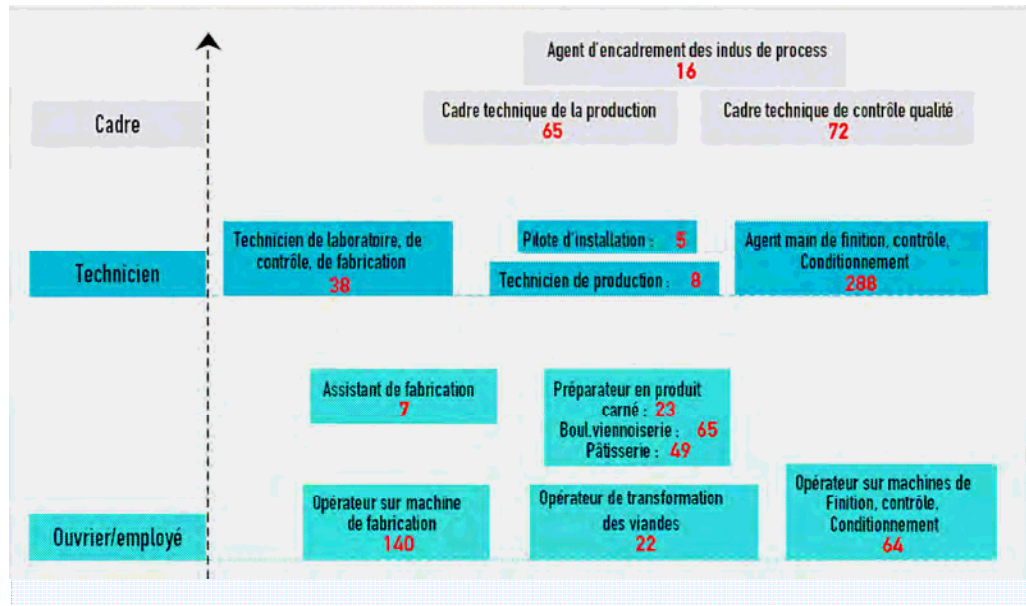
Toutes catégories confondues (1 à 8), l'ANPE recensait à fin novembre 2008, près de 900 demandeurs d'emploi (voir schéma page suivante). Les nombres les plus importants se trouvent sur les fonctions de contrôle et conditionnement ainsi que sur le métier d'opérateur sur machine de fabrication. On notera par ailleurs, un nombre significatif de cadres au chômage dans le secteur.

Nombre de personnes inscrites en formation dans le GFE « Production alimentaire et cuisine » - ZE de Rennes



Source : Gref Bretagne – Traitement Audiar/Codespar

Répartition des demandeurs d'emploi inscrits à l'ANPE dans les métiers de l'agroalimentaire (toutes catégories confondues)

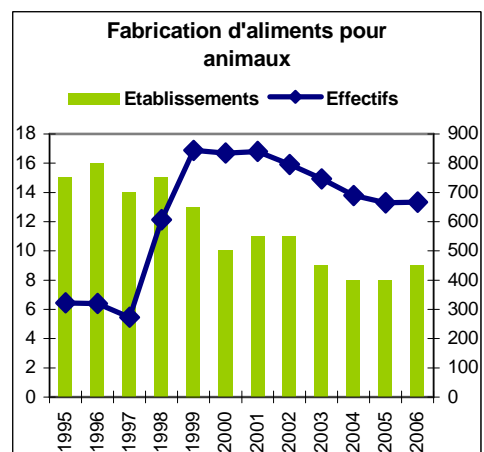
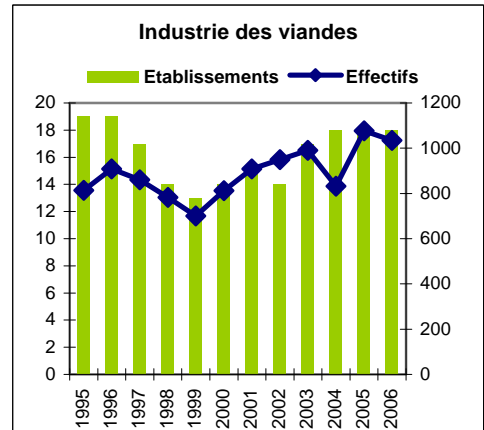
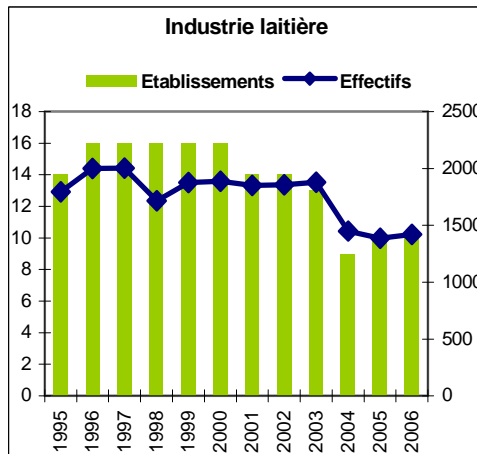
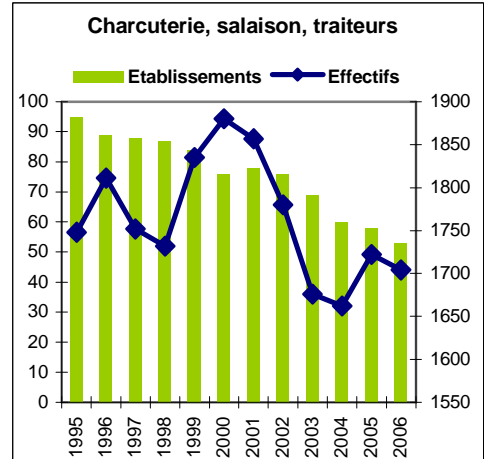
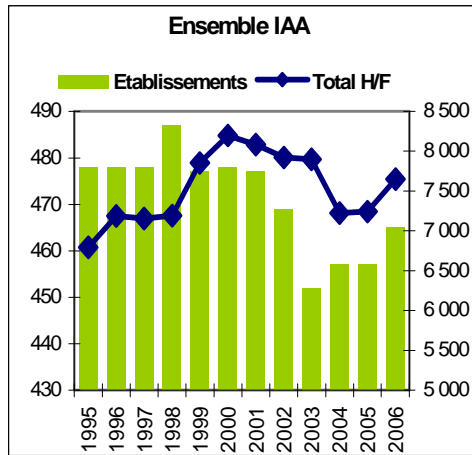


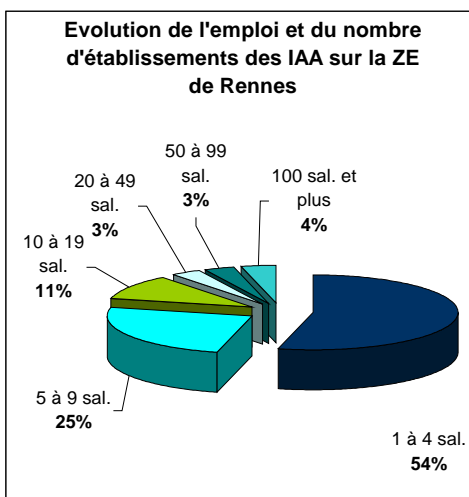
Source : ANPE – Traitement Audiar/Codespar

# Annexes

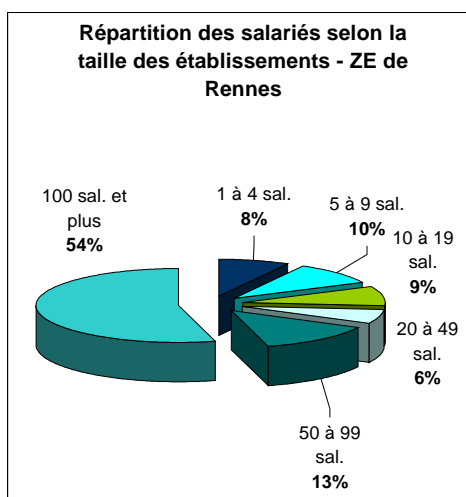
Evolution de l'emploi et du nombre d'établissements par segments des IAA

Source : Assédic – Traitement : Codespar/Audiar





Source : Assédic – Traitement : Codespar/Audiar



Source : Assédic – Traitement : Codespar/Audiar

Effectifs en formation initiale en 2005 – Zone d'emploi de Rennes

LIBNSF205	Niveau sortie	Agriculture	Production alimentaire - cuisine	Mécanique - Automatismes	Electricité - électrotechnique - électronique	Travail des matériaux - industries de process - laboratoire	Nettoyage - assainissement - environnement - sécurité
	5				221		
Electrotechnique	4				222		
	3				44		
Mécanique spécialisée	5			162			
	4			108			
Maintenance entretien réparation mécanique	5			131			
	4			89			
	3			31			
Laboratoire industries de transformation et de process	4					61	
	3					162	
Electronique	5				58		
	4				82		
	3				42		
	2				30		
Alimentation fabrication artisanale	5		152				
	4		16				
Mécanique automatismes	5			56			
	4			46			
	3			22			
Méthodes organisation gestion de production en construction et maintenance mécaniques	4			105			
	3			18			
Maintenance entretien réparation électriques et électroniques	5				26		
	4				47		
Agro-alimentaire	5		33				
	3		12				
	2		24				
Contrôle qualité dans les industries de transformation et de process	2					60	
Mécanique générale et de précision	5			15			
	4			37			
Cuisine	5		51				
Environnement	4						11
	3						26
Agronomie - recherche agronomique - agrobiologie - biologie végétale	3	25					
Méthodes, organisation, gestion de production dans les industries agro-alimentaires	2		11				
Méthodes, organisation, gestion de production dans les industries de transformation et de process	2					10	
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>299</b>	<b>820</b>	<b>772</b>	<b>293</b>	<b>37</b>

Source : Gref Bretagne – Traitement Codespar/Audiar

Les trente premiers établissements de l'agroalimentaire en Bretagne en 2005

Raison sociale	Activité principales	Commune et département	Effectif salarié moyen
KERMENE	Production de viandes de boucherie	St JACUT DU MENE 22	1 653
COOPERL HUNAUDAYE	Production de viandes de boucherie	LAMBALLE 22	1 341
SVA JEAN ROZE	Production de viandes de boucherie	VITRE 35	1 240
GROUPE BIGARD	Production de viandes de boucherie	QUIMPERLE 29	1 210
LOUIS GAD	Production de viandes de boucherie	LAMPAUL GUIMILIAU 29	954
RONCARD	Production de viandes de volaille	BIGNAN 56	782
BERNARD	Production de viandes de boucherie	MOREAC 56	769
EUROPIG	Production de viandes de boucherie	JOSSELIN 56	692
ABATTOIRS D'EVRON	Production de viandes de boucherie	CHATEAUNEUF DU FAOU 29	690
DOUX	Production de viandes de volaille	CHATEAULIN 29	617
SOCIETE BRET. DE SALAISONS	Préparation industrielle de produits à base de viande	LAMPAUL GUIMILIAU 29	616
DOUX FRAIS	Production de viandes de volaille	PLEUCADEUC 56	594
JEAN STALAVEN TRAITTEUR	Préparation industrielle de produits à base de viande	IFFINIAC 22	586
MONIQUE RANOU	Préparation industrielle de produits à base de viande	St EVARZEC 29	571
ALH ARGOAT LE HIR	Préparation industrielle de produits à base de viande	LOUDEAC 22	552
DOUX FRAIS	Production de viandes de volaille	LOCMINE 56	521
PANAVI	Fabrication industrielle de pain et de pâtisserie fraîche	TORCE 35	498
COOPERL HUNAUDAYE	Production de viandes de boucherie	MONTFORT SUR MEU 35	491
SOPRAT	Préparation industrielle de produits à base de viande	LA VRAIE CROIX 56	490
DAUNAT BRETAGNE	Fabrication industrielle de pain et de pâtisserie fraîche	St AGATHON 22	464
ROLLAND	Fabrication de glaces et sorbets	PLOUEDERN 29	459
SOCIETE LAITERIE DE RETIERS	Fabrication d'aliments pour animaux de ferme	RETIERS 35	446
TILLY-SABCO	Production de viandes de volaille	GUERLESQUIN 29	443
LES VOLAILLES DE KERANNA	Production de viandes de volaille	GUISCRIF 56	425
PROCANAR	Production de viandes de volaille	LAUZACH 56	422
LAITERIE TRIBALLAT	Fabrication de lait liquide et de produits frais	NOYAL SUR VILAINE 35	410
GATINES VIANDES	Production de viandes de boucherie	LAGUERCHE DE BRETAGNE 35	404
TENDRIADE COLLET	Production de viandes de boucherie	CHATEAUBOURG 35	404
VOLAVEN	Production de viandes de volaille	RIEC SUR BELON 29	392
SOCAVI	Production de viandes de volaille	LANGUIDIC 56	391

Source : SCEES – Enquête annuelle d'entreprise 2005

Echanges extérieurs bretons de produits IAA en 2005 (en millions d'euros)

Principaux produits	Exportations		Importations	
	TOTAL	Dont Union européenne	TOTAL	Dont Union européenne
Viandes de boucherie et produits d'abattage	646,7	84,2 %	180,8	94,7 %
Viandes de volailles	475,3	68,3 %	30,7	69,4 %
Lait et produits laitiers	285,7	73,7 %	92,8	98,3 %
Poisson, produits de la pêche préparés	210,9	61,3 %	281,4	30,7 %
Aliments pour animaux de compagnie	131,6	78,6 %	23,4	76,0 %
Préparations à base de légumes et de fruits	89,6	75,7 %	55,2	75,3 %
Huiles brutes et tourteaux	35,1	94,4 %	213,8	15,1 %

Source : Agreste – Chiffres et données n°153 – IAA, résultats 2005

*Les contributions  
du Codespar*



## Liste des membres de la commission

**Présidents de la commission :** Gwenaële Hamon (Vice-Présidente du Codespar, Rennes Métropole), Jean Castel (Vice-Président du Codespar, CFDT)

**Auditions réalisées :** Madame Le Hir (Apecita) ; Madame Patault (Catalys Conseil) ; Monsieur Andro (Syndex) ; Monsieur Cade (Adefia) ; Monsieur Langlois (Société vitrénne d'abattage) ; Monsieur Rouault (Cooperl-Hunaudaye) ; Messieurs Clanchin et Julien (Triballat) ; Monsieur Bonnechère (Bridor) ; Monsieur Boquet (Coralis) ; Monsieur Delalande (CFDT) ; Monsieur Beurel (CGT).

**Membres de la commission :** Madame Lossouarn (CCI) ; Monsieur Cade (Adefia) ; Monsieur Langlois (Société vitrénne d'abattage) ; Monsieur Rouault (Cooperl-Hunaudaye) ; Monsieur Julien (Triballat) ; Monsieur Delalande (CFDT) ; Monsieur Petitbon (CFTC), Monsieur Bertrand (CFTC), Madame Fauchoux (Meif), Madame Le Bras (lycée de la Lande du Breil), Monsieur de Lansalut (lycée de la Lande du Breil), Monsieur Stanquic (DDTEFP), Monsieur Gabiel (Point Région) ; Mesdames Le Hir et Jestin (Apecita), Monsieur Brussery (Agefaforia) ; Monsieur Kerverdo (Opca 2), Monsieur Gougeon (GFI).

Cette contribution a été présentée au Bureau du Codespar du 12 novembre dernier.

Contact :  
Michaël BOIS  
02 99 01 85 01  
m.bois@audiar.org

### CODESPAR

4 avenue Henri Fréville  
CS 40716  
35207 RENNES Cedex 2

Tél. 02 99 01 86 57  
Fax 02 99 01 86 69

[www.paysderennes.fr](http://www.paysderennes.fr)

*Avec l'appui technique de l'Audiar.*