



---

# Étude prospective de l'impact des transitions écologique, environnementale et énergétique

---

## Rapport 2 : Analyse des métiers SEET

Juin 2024

Alice DE BAZELAIRE, Lucile GIQUEL, Bertrand OUDIN – CERESCO - 04 78 69 84 69  
Alice MONFRONT, Laurent POUQUET - Quadrat-études - 01 45 86 00 75



**Quadrat-études**  
45 rue de Lyon, 75012 PARIS  
Tél. : 01 45 86 00 75  
[contact@quadrat-etudes.fr](mailto:contact@quadrat-etudes.fr)

**CERESCO**  
18 rue Pasteur, 69007 LYON  
Tél. : 04 78 69 84 69  
[contact@ceresco.fr](mailto:contact@ceresco.fr)

**ceresco.**  
Alimentation, filières & territoires

# Sommaire

## Phase 2 – Analyse des métiers SEET.....6

I.	L’emploi dans les branches de l’observatoire alimentaire.....	8
	Effectifs salariés par branche .....	8
	Estimation des effectifs par métiers.....	10
	➤ Les industries agroalimentaires emploient un grand nombre d’ouvriers, principalement dans la production .....	10
	➤ La diversité des activités des coopératives agricoles se traduit par la variété des métiers du secteur.....	13
	➤ Méthodologie d’estimation des effectifs .....	16
	Profils des salariés .....	17
II.	Tendances d’évolution passées et projections .....	21
	Effectifs par branche : trajectoires passées et projections .....	21
	➤ L’emploi se développe dans les filières des produits transformés aux dépens des industries de la viande et du sucre.....	22
	➤ Un emploi qui continue à se développer, mais avec des évolutions très contrastées et à un rythme plus lent .....	24
	➤ La croissance des effectifs des coopératives principalement expliquée par le dynamisme des coopératives laitières et céréalières .....	26
	➤ Une légère baisse de l’emploi attendu dans le secteur coopératif, avec une exception dans le secteur des grandes cultures .....	28
	Effectifs par famille de métiers : trajectoires passées et projections .....	30
	➤ Évolution des effectifs par famille de métiers dans les industries alimentaires .....	30
	➤ Projection selon les scénarios dans les IAA .....	32
	➤ Évolution des effectifs par famille de métiers dans les coopératives agricoles.....	35
	➤ Projections selon les scénarios dans les coopératives .....	36
III.	Analyse des métiers stratégiques, émergents, en évolution et en tension.....	40
	Caractérisation des métiers SEET .....	40
	➤ Les métiers « Stratégiques ».....	40
	Des métiers stratégiques propres à chaque branche professionnelle .....	40
	Résultats grandes tendances .....	40
	➤ Les métiers en Évolution .....	48
	Résultats grandes tendances .....	48
	➤ Les métiers Émergents .....	50
	L’identification des métiers émergents.....	50
	Résultats grandes tendances .....	50
	➤ Les métiers en Tension .....	53
	Une mesure objective du niveau de tension par métier .....	54
	Un secteur confronté à d’importantes difficultés de recrutements.....	55

Identification des métiers prioritaires .....	59
L'identification des métiers prioritaires : le croisement des quatre dimensions SEET .....	59
Résultats grandes tendances .....	59
IV. Analyse de l'offre de formation et recommandations .....	66
Analyse de l'offre de formation .....	66
➤ Un accès à la formation développé dans les coopératives agricoles et encore limité dans les industries alimentaires .....	66
➤ Des modules de formation courts plus attractifs, mais rendant plus complexe l'appropriation des enjeux de transition .....	72
➤ Analyse des écarts de formation .....	74
Plan d'actions .....	78
➤ Constat n°1 : Les entreprises de l'observatoire alimentaire font face à des difficultés de recrutement croissantes .....	78
➤ Constat n°2 : Les transitions numérique et énergétique vont accentuer la pénurie sur certains métiers déjà en tension .....	78
➤ Constat n°3 : Les connaissances sur les transitions, énergétique et numérique, évoluent rapidement .....	79
➤ Constat n°4 : Les transitions appellent une transformation systémique des entreprises .....	79
➤ Constat n°5 : La RSE, au cœur des transitions de l'entreprise .....	80
➤ Constat n°6 : Des tensions croissantes sur les approvisionnements de matières premières agricoles .....	80
➤ Constat n°7 : Les conseillers techniques doivent accompagner les producteurs, dans un environnement de plus en plus complexe .....	81
<b>Annexes .....</b>	<b>90</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>92</b>

## Table des figures

Figure 1 Construction de l'indicateur de tension .....	54
--	----

## Table des tableaux

Tableau 1 Effectifs salariés selon les branches professionnelles.....	9
Tableau 2 Répartition des effectifs par famille de métiers dans les industries agroalimentaires.....	11
Tableau 3 Répartition des effectifs par famille de métiers dans les coopératives agricoles.....	14
Tableau 4 Profil des salariés selon la famille de métier .....	17
Tableau 5 Profil des salariés selon les métiers .....	19
Tableau 6 Évolution des effectifs dans l'observatoire alimentaire (2013-2021) .....	21
Tableau 7 Projections des effectifs dans l'observatoire alimentaire selon les scénarios à 2035.....	22
Tableau 8 Évolution des effectifs dans les industries alimentaires (2013-2021).....	23
Tableau 9 Projections des effectifs dans les industries alimentaires selon les scénarios à 2035 .....	25
Tableau 10 Évolution des effectifs dans les coopératives agricoles (2014-2021).....	27
Tableau 11 Projections des effectifs dans les coopératives agricoles selon les scénarios à 2035..	29
Tableau 12 Évolution des effectifs par famille de métiers dans l'industrie alimentaire (2013-2021) .....	30
Tableau 13 Projections des effectifs par famille de métiers dans les industries alimentaires selon les scénarios .....	34
Tableau 14 Évolution des effectifs par famille de métiers dans les coopératives agricoles* (2016- 2021) .....	35
Tableau 15 Projections des effectifs par famille de métiers dans les coopératives agricoles* selon les scénarios .....	38
Tableau 16 Métiers stratégiques par branches .....	44
Tableau 17 Niveau de tension par métier.....	55
Tableau 18 Focus sur les causes des tensions.....	58
Tableau 19 Tableau synthétique des métiers prioritaires .....	61
Tableau 20 Tableau détaillé des métiers prioritaires .....	62
Tableau 21 Effectifs salariés par métiers et secteurs, au 31/12/2021 .....	90

## Table des graphiques

Graphique 1 Répartition des effectifs par famille de métiers dans les industries agroalimentaires..	11
Graphique 2 Effectifs des 5 principaux métiers des industries agroalimentaires .....	12
Graphique 3 Répartition des effectifs des industries agroalimentaires par catégorie socioprofessionnelle .....	12
Graphique 4 Répartition des effectifs par famille de métiers dans les coopératives agricoles .....	14
Graphique 5 Effectifs des 5 principaux métiers des industries agroalimentaires .....	15
Graphique 6 Répartition des effectifs des coopératives agricoles par catégorie socioprofessionnelle .....	15
Graphique 7 Évolution des effectifs par famille de métiers dans l'industrie alimentaire – Scénario tendanciel .....	32
Graphique 8 Évolution des effectifs par famille de métiers dans les coopératives agricoles* – Scénario tendanciel.....	37
Graphique 9 Évolution de la part de recrutements difficiles entre 2014 et 2023.....	53
Graphique 10 Nombre d'heures de formation par dispositif (en millier d'heures) .....	67
Graphique 11 Taux d'accès à la formation par taille d'entreprise.....	68
Graphique 12 Taux d'accès à la formation par secteur.....	69
Graphique 13 Taux d'accès à la formation par branche professionnelle.....	70
Graphique 14 Taux d'accès à la formation continue par âge .....	71
Graphique 15 Taux d'accès à la formation continue par genre.....	71
Graphique 16 Taux d'accès à la formation continue par catégorie socio-professionnelle.....	72
Graphique 17 Part des formations continues certifiantes .....	73
Graphique 18 Répartition formations continues par durée de formation .....	73
Graphique 19 Niveau de diplôme préparé en formation initiale .....	74
Graphique 20 Les 10 principales thématiques des formations initiales .....	75
Graphique 21 Les 20 principales thématiques de formations continues .....	77

## Phase 2 – Analyse des métiers SEET

---

Les coopératives agricoles et les industries agroalimentaires ont traversé plusieurs décennies de transformations structurelles. Historiquement, ces secteurs ont été marqués par une forte croissance des effectifs salariés, notamment durant les Trente Glorieuses, période d'industrialisation et de modernisation agricole. Toutefois, depuis les années 1990, une tendance à la rationalisation et à l'automatisation a conduit à une croissance plus modérée, voire une diminution des effectifs dans certaines branches professionnelles. Cela répond notamment à une globalisation des échanges et à l'intensification de la concurrence au niveau international. Ces évolutions ont forcé les acteurs à s'adapter continuellement aux nouvelles réalités économiques et technologiques.

Aujourd'hui, les transitions écologiques, environnementales, énergétiques et numériques ajoutent une nouvelle couche de complexité à cette dynamique. Ces transitions ne se contentent pas de transformer les modes de production et les chaînes d'approvisionnement. Elles nécessitent également une actualisation et une montée en compétences des salariés du secteur, voire dans certains cas, aboutissent à l'émergence de nouveaux métiers dont les compétences ne sont pas encore stabilisées et très difficiles à trouver sur le marché du travail. Les coopératives agricoles et les industries agroalimentaires doivent ainsi naviguer à travers ces transformations. Il s'agit d'une condition essentielle au maintien, à court terme, de leur rentabilité, et à long terme leur compétitivité. La nécessité de réduire leur impact sur l'environnement, d'adopter des pratiques plus durables, de répondre aux attentes des consommateurs et des salariés dans un contexte de tension sur le marché du travail pousse les branches de l'observatoire alimentaire à revoir leurs modes de production mais aussi leur gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte d'incertitudes fortes, la première phase de notre étude a cherché à mieux expliciter les évolutions des modes de production en cours et à anticiper celles à venir pour les activités agroalimentaires et de la coopération agricole. Pour ce faire, une démarche prospective complète a été menée, permettant de tracer différents futurs possibles à travers des scénarios différenciés. Cette approche garantit la compatibilité avec les résultats de l'étude de 2008 réalisée pour l'observatoire alimentaire, tout en permettant la réalisation de projections actualisées. Ces scénarios ont été élaborés pour aider les acteurs du secteur à se préparer aux diverses trajectoires que pourrait prendre l'évolution des transitions écologiques, environnementales et énergétiques.

La seconde partie de l'analyse a pour objectif de traduire concrètement l'impact de ces transitions sur les activités, les volumes d'emplois et les besoins de compétences. Les enjeux de cette analyse sont multiples. Il s'agit non seulement de comprendre comment ces transitions modifient les besoins en main-d'œuvre et en compétences, mais aussi de proposer des solutions pragmatiques pour accompagner ces changements. La résilience des coopératives agricoles et des industries agroalimentaires dépendra de leur capacité à adapter leurs pratiques et à développer les compétences nécessaires pour faire face aux défis à venir. En ce sens, notre étude vise à formuler des recommandations pour permettre au secteur d'anticiper et gérer les transformations en cours, tout en soutenant la croissance et la pérennité des activités dans ce contexte de transitions multiples.

Pour ce faire, la seconde phase d'analyse est articulée en quatre temps. La première section présentera l'estimation des effectifs salariés par branche et par métier, tout en détaillant les profils des salariés, afin de fournir une base solide pour comprendre la situation actuelle de l'emploi dans les différentes branches de l'observatoire alimentaire. La deuxième section analysera les trajectoires passées des effectifs par branche professionnelle et par famille de métiers, et proposera des projections futures pour identifier les tendances de fond et anticiper les évolutions à venir. La troisième section se concentrera

sur l'analyse des métiers stratégiques, en évolution, émergents et en tension, pour comprendre les besoins spécifiques en compétences et en formation pour les années à venir. Enfin, la quatrième section évaluera l'offre de formation existante, et formulera des recommandations basées sur les besoins prioritaires d'accompagnement identifiés, en mettant en avant des actions structurantes pour permettre aux entreprises de maintenir leur rentabilité et compétitivité tout en anticipant l'évolution des compétences des salariés.

## I. L'emploi dans les branches de l'observatoire alimentaire

---

L'observatoire alimentaire est une instance qui regroupant les branches professionnelles de l'industrie alimentaire et des coopératives agricoles. Ce périmètre représente une grande variété d'activités et de métiers mais faisant face à un ensemble de défis communs. En 2021, ce secteur emploie **453 000 salariés** et fait de lui le **premier employeur industriel en France**. Ce secteur est stratégique pour la France pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le secteur est un maillon essentiel et complémentaire à l'agriculture pour répondre aux enjeux de sécurité et d'indépendance alimentaire du pays. Par ailleurs, son statut de leader dans l'emploi industriel souligne son rôle crucial dans la stabilité et la croissance du marché de l'emploi.

Ainsi, afin de mieux cerner la diversité de ce secteur et de comprendre les enjeux d'emploi associés, cette seconde phase de l'étude débute par une analyse de la composition de l'emploi dans les branches professionnelles de l'observatoire alimentaire. La description détaillée de l'emploi dans chaque branche, puis déclinée par famille de métiers permet d'obtenir un aperçu de la composition de l'emploi selon ces dimensions. Cette description servira de fondation pour les projections d'effectifs selon les scénarios dans la prochaine partie du rapport. Dans un deuxième temps, les profils socio-démographiques des salariés de l'observatoire sont analysés. Cet examen permettra de formuler des recommandations en lien avec les compétences, appétences et aspirations des différents profils de salariés du secteur.

### Effectifs salariés par branche

L'observatoire alimentaire regroupe **25 branches professionnelles** : 13 branches de l'industrie agroalimentaire et 12 branches des coopératives agricoles, pour un total de **452 830 salariés** à la date du 31 janvier 2021 (Tableau 1). Ces salariés se concentrent principalement sur les branches de l'industrie agroalimentaire puisqu'elles regroupent 351 600 salariés. Les coopératives emploient, quant à elles, 101 230 salariés.

Ce périmètre inclut une **diversité de branches** aussi bien en termes de taille que d'activité de production. En effet, certaines branches, des coopératives agricoles notamment, rassemblent un petit nombre de salariés telles que la branche des entreprises agricoles de déshydratation (440 salariés) ou encore la branche des coopératives fruitières Ain Doubs Jura (720 salariés), dont la taille est limitée en raison de son périmètre d'application restreint. En opposition, d'autres branches représentent un grand nombre de salariés, en particulier la branche 5 branches industries alimentaires diverses (66 800 salariés), en raison de la diversité des productions représentées ou encore la branche des Industries de produits alimentaires élaborés (47 600 salariés).

Par ailleurs, les activités exercées par ces branches sont variées et les impacts des transitions étudiées seront différenciés. Pour des raisons méthodologiques, les branches ont été regroupées, de manière schématique, en 5 grandes catégories d'activité :

- la production de boissons,
- la production de produits à base de céréales,
- la production de produits carnés ou laitiers,
- la production de plats préparés et la transformation de fruits et légumes
- les activités de l'amont de la coopération agricole

A ces cinq filières s'ajoutent la branche du sucre ainsi que celle du transport frigorifique pour lesquelles les impacts sont très spécifiques à l'activité et ne peuvent ainsi pas être regroupées parmi les cinq filières.

**Tableau 1 Effectifs salariés selon les branches professionnelles**

<b>Branches professionnelles</b>	<b>Effectifs 2021 au 31/12</b>
0112 - Industrie laitière	44 004
0200 - Exploitations frigorifiques	6 132
1396 - Industries de produits alimentaires élaborés	47 544
1513 - Activités de production des eaux embouteillées, des boissons rafraîchissantes sans alcool et de bière	17 616
1534 - Entreprises de l'industrie et des commerces en gros des viandes	41 436
1586 - Industrie de la salaison, charcuterie en gros et conserves de viandes	32 136
1747 - Activités industrielles de boulangerie et de pâtisserie	44 628
1930 - Transformation des grains	17 892
1938 - Industries de la transformation des volailles	22 956
1987 - Pâtes alimentaires sèches et du couscous non préparé	1 284
2075 - Centres immatriculés de conditionnement, de commercialisation et de transformation des œufs et des industries en produits d'œufs	2 340
2728 - Sucreries, sucreries-distilleries et raffineries de sucre	6 852
3109 - 5 branches industries alimentaires diverses	66 780
<b>Ensemble des Industries Alimentaires</b>	<b>351 600</b>
7001 - Coopératives et SICA de production, transformation et vente du bétail et des viandes	12 460
7002 - Coopératives et SICA de céréales, de meunerie, d'approvisionnement et d'alimentation du bétail et d'oléagineux	41 845
7003 - Coopératives agricoles, union de coopératives agricoles et SICA fabricant des conserves de fruits et de légumes, des plats cuisinés et des spécialités	2 772
7004 - Coopératives laitières, unions de coopératives laitières et SICA laitières	20 064
7005 - Caves coopératives et de leurs unions élargies aux SICA viticoles	8 378
7006 - Coopératives, unions de coopératives agricoles et SICA de fleurs, de fruits et légumes et de pommes de terre	7 438
7007 - Coopératives, unions de coopératives agricoles et SICA de teillage de lin	936
7008 - Organismes de contrôle laitier	1 680
7021 - Entreprises relevant de la sélection et de la reproduction animale	4 040
7023 - Entreprises agricoles de déshydratation	441
7503 - Distilleries coopératives viticoles	475
8435 - Coopératives fruitières Ain Doubs Jura	720
<b>Ensemble des Coopératives Agricoles</b>	<b>101 230</b>
<b>Ensemble du périmètre</b>	<b>452 830</b>

*Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2021 et données OCAPIAT 2022.  
Champ : Branches professionnelles de l'observatoire alimentaire, salariés présents au 31/12/2021.  
Lecture : La branche de l'industrie laitière emploie 44 004 salariés au 31/12/2021.*

## Estimation des effectifs par métiers

La mesure précise des effectifs selon les métiers constitue une étape essentielle dans la démarche prospective. Afin de formuler des préconisations opérationnelles, l'étude de l'impact des transitions est menée au niveau métier. Il s'agit en effet de l'échelle d'analyse la plus pertinente afin de proposer des actions de formation ciblées permettant l'adaptation des pratiques. Grâce à des estimations d'effectifs élaborées pour chacune des branches, des analyses fines, déclinées selon les neuf familles de métiers et les 56 métiers sont possibles (selon les données disponibles). Ces données fournissent ainsi une base solide pour orienter et prioriser les stratégies de développement des compétences et des ressources humaines, répondant ainsi aux besoins spécifiques de chaque branche face aux transitions.

### ➤ **Les industries agroalimentaires emploient un grand nombre d'ouvriers, principalement dans la production**

#### LA MOITIÉ DES SALARIÉS DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES EXERCENT DES MÉTIERS DE PRODUCTION

Les salariés des industries agroalimentaires exercent principalement des fonctions de production : cette famille de métiers regroupe plus de la moitié des effectifs (51 %, Graphique 1), soit 179 200 salariés (0). La plupart de ces salariés exercent des fonctions d'ouvriers, qualifiés ou non, tels que des opérateurs de transformation des viandes (49 100 salariés, Graphique 2), des conducteurs de machines ou de process de production alimentaire (40 300 salariés), des conducteurs de ligne de production alimentaire (39 000 salariés) ou encore des opérateurs de production alimentaire non spécialisés (16 700 salariés).

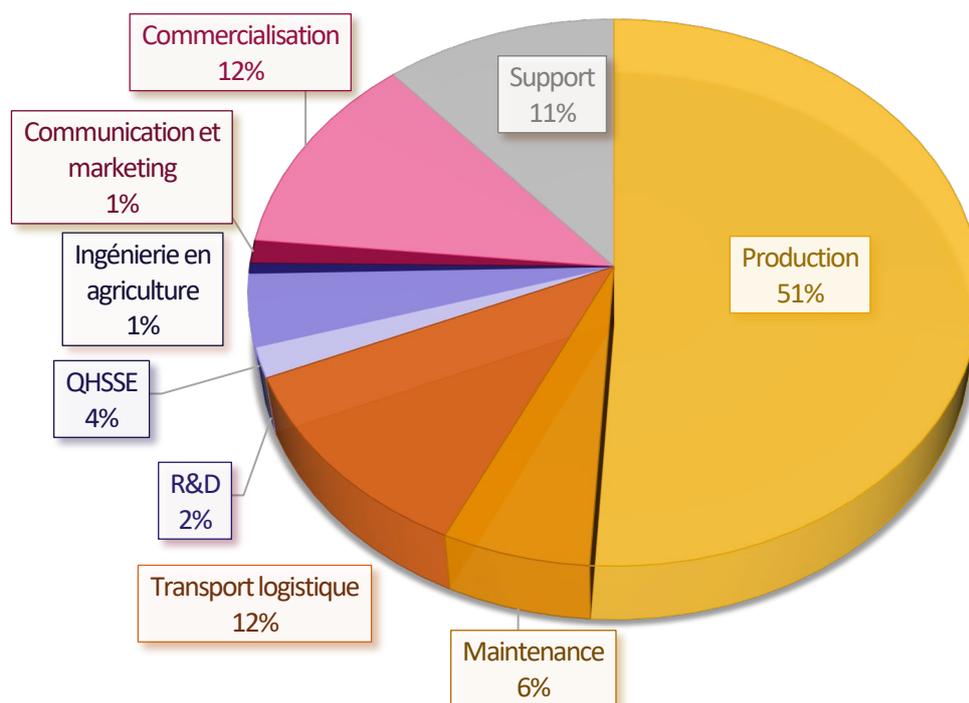
Ces ouvriers de production alimentaire sont encadrés par des salariés plus qualifiés, en particulier des superviseurs de production (11 300 salariés, Tableau 19), des responsables de production (5 600 salariés) et des spécialistes planning et ordonnancement (5 200 salariés).

#### LES MÉTIERS DE LA COMMERCIALISATION, DU TRANSPORT ET DES FONCTIONS SUPPORT EMPLOIENT UN TIERS DES EFFECTIFS DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRE

Les familles de métiers de la commercialisation, du transport et logistique et des fonctions support rassemblent chacun 11 à 12 % des effectifs des industries agroalimentaires. Cela souligne l'importance de ces fonctions pour les entreprises du secteur.

Dans la commercialisation, le transport et la logistique, on retrouve principalement des emplois peu qualifiés : vendeur grand public (13 800 salariés) ou opérateur logistique (27 000 salariés). Les métiers des fonctions support sont plus variés : assistant de gestion (7 100 salariés), gestionnaire de paie (5 300 salariés), comptable (5 200 salariés), secrétaire/hôte d'accueil (5 100 salariés)...

**Graphique 1 Répartition des effectifs par famille de métiers dans les industries agroalimentaires**



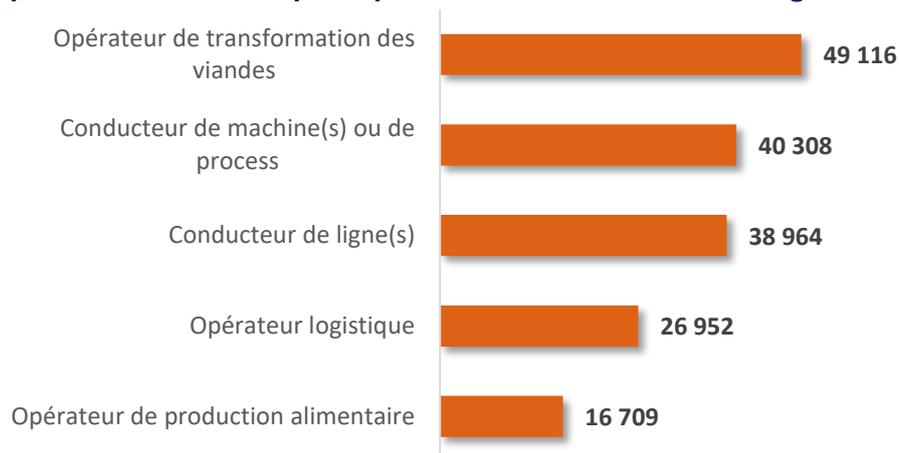
Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2021 et données OCAPIAT 2022.  
 Champ : Branches professionnelles de l'industrie agroalimentaire, salariés présents au 31/12/2021.  
 Lecture : 51 % des effectifs exercent un métier de la famille de la production.

**Tableau 2 Répartition des effectifs par famille de métiers dans les industries agroalimentaires**

Familles de métiers	Effectifs 2021 au 31/12
Production alimentaire	179 196
Maintenance et ingénierie industrielle	21 108
Transport et logistique	40 620
Innovation et R&D	6 360
QHSSE	15 048
Ingénierie en agriculture	2 100
Communication et marketing	4 836
Commercialisation	42 720
Fonctions support	39 612

Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2021 et données OCAPIAT 2022.  
 Champ : Branches professionnelles de l'industrie agroalimentaire, salariés présents au 31/12/2021.  
 Lecture : La production alimentaire 179 196 salariés au 31/12/2021.

## Graphique 2 Effectifs des 5 principaux métiers des industries agroalimentaires



Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2021.

Champ : Branches professionnelles de l'industrie agroalimentaire, salariés présents au 31/12/2021.

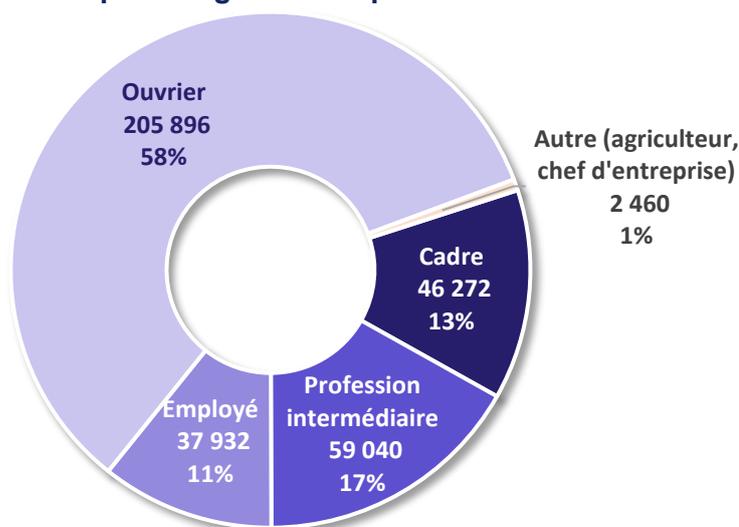
Lecture : Le premier métier des industries agroalimentaire est l'opérateur de transformation des viandes avec 49 116 salariés au 31/12/2021.

### UN GRAND NOMBRE DE SALARIÉS AUX MÉTIERS DE NIVEAU OUVRIER

La majorité des salariés des industries agroalimentaires exercent des métiers à faible niveau de qualifications, niveau ouvrier non-qualifié ou ouvrier qualifié : 58 % des effectifs des industries agroalimentaires, soit 205 900 salariés (0). Cette proportion d'ouvrier est particulièrement importante puisqu'elle est supérieure de 10 points à celle de l'ensemble de l'industrie.

Ces ouvriers collaborent avec 38 000 employés, 59 000 professions intermédiaires et 46 300 cadres. La part de cadre dans l'industrie agroalimentaire apparaît particulièrement faible en comparaison au secteur industriel dans son ensemble : 13 % contre 20 % dans l'ensemble des industries.

## Graphique 3 Répartition des effectifs des industries agroalimentaires par catégorie socioprofessionnelle



Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2021.

Champ : Branches professionnelles de l'industrie agroalimentaire, salariés présents au 31/12/2021.

Lecture : 58 % des effectifs exercent un métier d'ouvrier.

## ➤ La diversité des activités des coopératives agricoles se traduit par la variété des métiers du secteur

DANS LES COOPÉRATIVES, PRÈS D'UN SALARIÉ SUR DEUX TRAVAILLENT DANS LA PRODUCTION ALIMENTAIRE, LE TRANSPORT OU LA LOGISTIQUE

Les métiers de la production alimentaire, du transport et de la logistique rassemblent près de la moitié des salariés des coopératives agricoles. En effet, 26 % des salariés de coopératives agricoles exercent des fonctions de production (Graphique 4), soit 26 700 salariés (Tableau 3). Il s'agit principalement de métiers de niveau ouvrier : des opérateurs de transformation des viandes (5 400 salariés, Graphique 5), des conducteurs de machine(s) ou de process (4 700 salariés), des conducteurs de ligne(s) (4 500 salariés, Tableau 19), ou encore des opérateurs de production alimentaire non spécialisés (3 100 salariés). Ces salariés peu qualifiés sont encadrés par des salariés plus qualifiés tels que des superviseurs de production (2 200 salariés), des responsables de production (1 000 salariés) et des spécialistes planning et ordonnancement (1 200 salariés).

Les métiers du transport et de la logistique sont aussi fortement représentés dans les coopératives agricoles : ils rassemblent 21 % des effectifs salariés, soit 21 000 salariés. Leur part plus conséquente que dans l'industrie s'explique par l'importance plus marquée de l'activité de collecte de la production auprès des exploitations agricoles, notamment dans les coopératives laitières et céréalières. Parmi les métiers de la logistique et du transport, celui d'opérateur logistique se distingue particulièrement. Il s'agit du premier métier des coopératives agricoles, comptant à lui seul 13 000 salariés. En complément, les coopératives embauchent 5 300 conducteurs de livraison et de collecte. Ces ouvriers de la logistique et du transport sont encadrés par 2 300 superviseurs ou responsables logistique.

LA COMMERCIALISATION ET LES FONCTIONS SUPPORT REGROUPENT UN TIERS DES SALARIÉS DES COOPÉRATIVES

Les familles de métiers de la commercialisation et des fonctions support emploient chacune 16 % des salariés des coopératives agricoles, soit un total de 32 900 salariés.

La commercialisation fait partie intégrante des activités des coopératives agricoles. Les métiers de la commercialisation sont ainsi représentés dans l'ensemble des branches des coopératives. Ils sont particulièrement développés dans la branche des coopératives céréalières (27 % des effectifs), où l'on retrouve des enseignes de magasins de jardinerie (Gamm Vert, Distrivert...), et dans les coopératives viticoles (21 % des effectifs). Au total, les coopératives emploient 4 500 vendeurs, 3 000 attachés commerciaux et autant de technico-commerciaux. Ils sont encadrés par 2 300 gestionnaires ou responsables de structures de ventes et 2 000 responsables commerciaux.

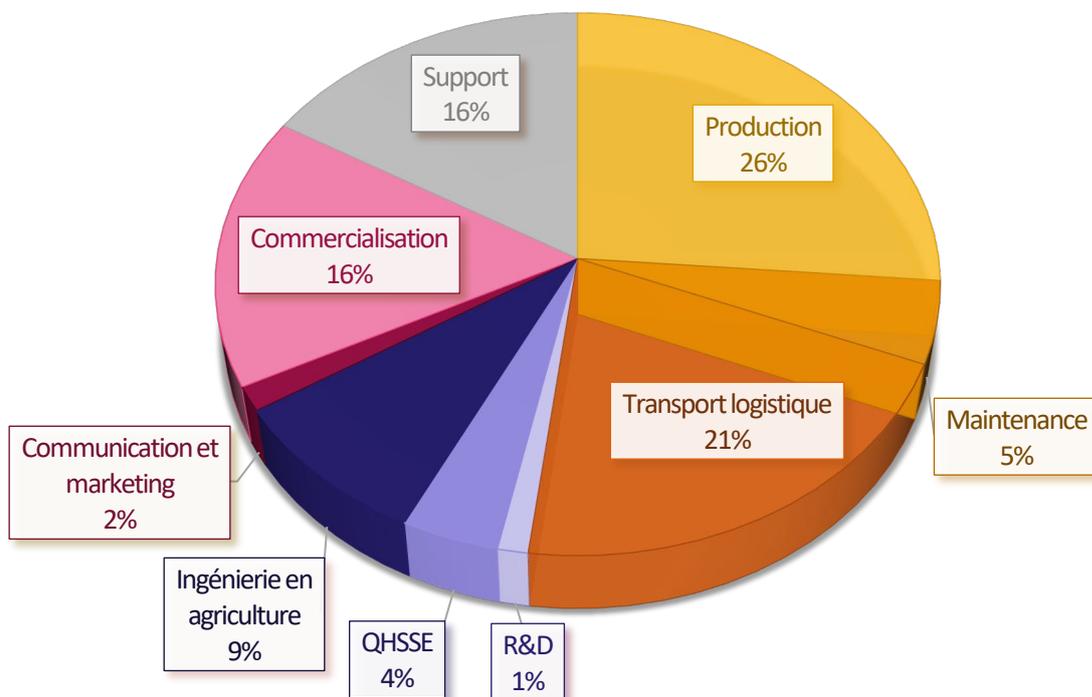
Par ailleurs, les coopératives agricoles s'appuient sur des fonctions support assurant des missions essentiellement administratives et comptables. Elles embauchent notamment 2 800 assistants de gestion, 2 400 gestionnaires de trésorerie, 2 200 comptables et 2 000 agent d'accueil.

L'ACCOMPAGNEMENT DES AGRICULTEURS PAR DES PROFESSIONNELS DE L'INGÉNIERIE EN AGRICULTURE : UNE SPÉCIFICITÉ DES COOPÉRATIVES

Les coopératives agricoles ont la particularité d'assurer un rôle d'accompagnement des exploitations agricoles. On retrouve surtout ces métiers de conseil en agriculture dans les organismes de contrôle laitiers (78 % des effectifs), les entreprises de sélection et de reproduction animale (57 %) et dans les coopératives de fleurs, fruits, légumes et pommes de terre (13 %). Pour réaliser ces missions d'ingénierie en agriculture, les coopératives emploient des conseillers techniques et expert en agriculture (6 600 salariés) qui accompagnent les agriculteurs dans l'optimisation de leur production en leur proposant des solutions techniques ou des produits appropriés à leurs besoins. Cette accompagnement

se fait également en élevage par des techniciens d'insémination (2 000 salariés) et des vétérinaires (160 salariés).

**Graphique 4 Répartition des effectifs par famille de métiers dans les coopératives agricoles**



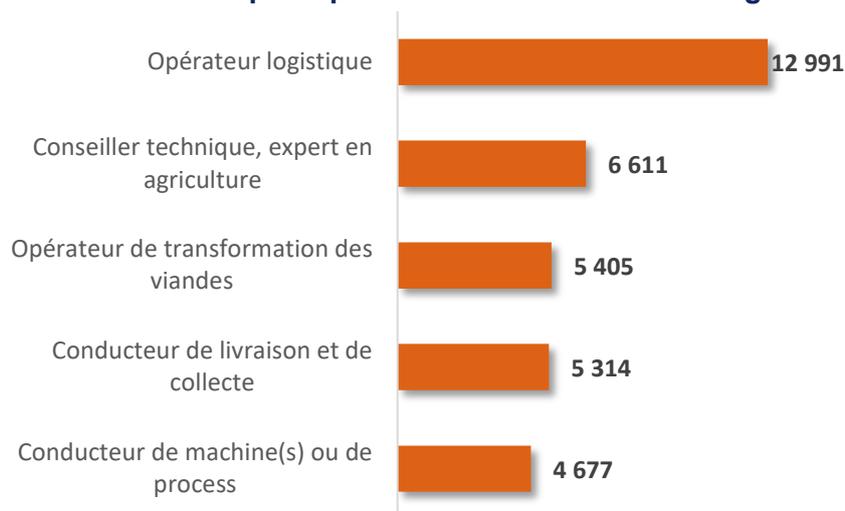
Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2021 et données OCAPIAT 2022.  
 Champ : Branches professionnelles des coopératives agricoles, salariés présents au 31/12/2021.  
 Lecture : 26 % des effectifs exercent un métier de la famille de la production.

**Tableau 3 Répartition des effectifs par famille de métiers dans les coopératives agricoles**

Familles de métiers	Effectifs 2021 au 31/12
Production alimentaire	26 725
Maintenance et ingénierie industrielle	4 966
Transport et logistique	21 030
Innovation et R&D	1 270
QHSSE	4 067
Ingénierie en agriculture	8 815
Communication et marketing	1 466
Commercialisation	16 359
Fonctions support	16 531

Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2021 et données OCAPIAT 2022.  
 Champ : Branches professionnelles des coopératives agricoles, salariés présents au 31/12/2021.  
 Lecture : La production alimentaire 26 725 salariés au 31/12/2021.

### Graphique 5 Effectifs des 5 principaux métiers des industries agroalimentaires

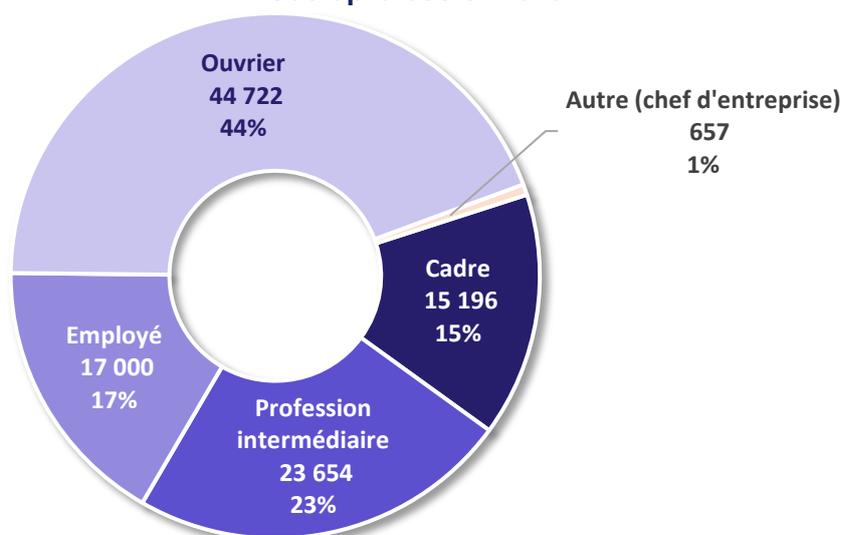


Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2021.  
 Champ : Branches professionnelles des coopératives agricoles, salariés présents au 31/12/2021.  
 Lecture : Le premier métier des coopératives agricoles est l'opérateur logistique avec 12 991 salariés au 31/12/2021.

### PRÈS DE LA MOITIÉ DES SALARIÉS DES COOPÉRATIVES AGRICOLES SONT DES OUVRIERS

Les ouvriers, qualifiés ou non-qualifiés, représentent 44 % des salariés des coopératives agricoles, soit 44 700 salariés (Graphique 6). Cette proportion apparaît relativement faible en comparaison à des secteurs d'activités similaires : elle est inférieure de 12 points par rapport à l'industrie agroalimentaire et de 4 points par rapport à l'ensemble de l'industrie. Cela s'explique par la proportion plus importante de métiers d'employé (17 %), tels que les vendeurs ou les employés des fonctions support, et de métiers de profession intermédiaire (23 %), tels que les conseillers techniques et experts en agriculture, attachés commerciaux et technico-commerciaux.

### Graphique 6 Répartition des effectifs des coopératives agricoles par catégorie socioprofessionnelle



Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2021.  
 Champ : Branches professionnelles des coopératives agricoles, salariés présents au 31/12/2021.  
 Lecture : 44 % des effectifs exercent un métier d'ouvrier.

## ➤ Méthodologie d'estimation des effectifs

### Méthodologie d'estimation des effectifs par branche

L'analyse des volumes d'emploi salarié dans les branches relevant de l'observatoire alimentaire nécessite la confrontation et la mise en cohérence de plusieurs sources. La spécificité de l'appareil de statistiques publiques d'emploi impose une analyse distincte en fonction de la qualité des données disponibles. En effet, certaines branches des coopératives agricoles ne sont pas correctement prises en compte dans les données traditionnelles d'emploi (DADS), nécessitant des ajustements supplémentaires. Ainsi, les différentes sources mentionnées ci-dessous ont été harmonisées afin d'obtenir des données sur les effectifs salariés par branche, robustes et fiables :

- Le **fichier « Salariés » des Déclarations annuelles de données sociales (Dares-Insee, 2013-2021)** qui recense l'ensemble des salariés d'une année. Les fichiers des DADS au 1/12ème présentent les données d'emploi les plus récentes et détaillées. Ils permettent de réaliser des analyses au niveau de la branche, périmètre de prédilection pour cette étude.
- Le **fichier de collecte entreprises de l'Opérateur de compétences sectoriel (OCAPIAT, 2021)** propose le recensement le plus récent des entreprises cotisant à OCAPIAT et donc relevant strictement du champ de l'étude. Son exploitation permet en outre un décompte des effectifs salariés par branche professionnelle.
- La **table de correspondance SIRET-IDCC (Dares, 2021)** permet d'établir la liste de l'ensemble des entreprises et des établissements appliquant les conventions collectives du périmètre d'étude.
- La **base Sirène (Insee, 2021)** recense des informations relatives à l'ensemble des établissements immatriculés à l'Insee et permet d'identifier et de caractériser les établissements pointés comme faisant partie des conventions collectives d'intérêt : raison sociale, lieu d'implantation, secteur d'activité, effectifs...
- Le **fichier Acof des établissements employeurs et des effectifs salariés du secteur privé (Urssaf, 2021)** décompte les établissements et les salariés par secteur d'activité (activité principale exercée en 732 catégories) et par commune.

### Méthodologie d'estimation des effectifs par métiers

L'analyse détaillée des emplois occupés par les salariés du périmètre dans les différentes branches professionnelles a été réalisée à partir du fichier DADS présenté précédemment. L'affectation des métiers dans les branches professionnelles requiert la mobilisation d'une source additionnelle. En effet, le fichier des DADS ne fournit pas un niveau de granularité suffisant pour obtenir des estimations d'effectifs par métier précis sur de petits périmètre. Ainsi, pour ces branches, l'estimation des effectifs salariés par métier nécessite la mobilisation d'une source complémentaire :

- Le **fichier de collecte salariés de l'Opérateur de compétences sectoriel (OCAPIAT, 2021)** propose le recensement le plus récent des salariés employés dans les entreprises cotisant à OCAPIAT. Cette base de données contient notamment des intitulés de poste dont l'exploitation permet un décompte des effectifs par métiers.

L'identification des métiers du périmètre se base sur les professions des individus (PCS) disponibles dans le fichier DADS ainsi que sur les intitulés de postes du fichier de collecte salariés d'OCAPIAT. La nomenclature proposée est une adaptation, légèrement plus agrégée, de la nomenclature des métiers de l'observatoire alimentaire. Certains métiers de cette nomenclature ont été regroupés car la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) ne permet pas d'isoler de manière précise l'ensemble des métiers de la nomenclature (ex : séparation *data analyst* et *data scientist*).

## Profils des salariés

Les évolutions tendanciennes des effectifs s'accompagnent d'une évolution du profil des salariés (féminisation, vieillissement, élévation du niveau de diplôme...) et de la structure de l'emploi salarié (montée en compétences, déclin de certains métiers...). L'élaboration de stratégies de formation par métier opérationnelle doit s'appuyer sur la connaissance de ces caractéristiques, notamment pour proposer des orientations adaptées aux profils des salariés.

Les statistiques de profil (genre, âge, niveau de formation initiale) sont issues de l'exploitation du fichier DADS, présenté précédemment, ainsi que des sources complémentaires suivantes :

- Le **fichier des salariés rattachés à l'Opérateur de compétences sectoriel (OCAPIAT, 2021)** fournit des informations sur les conditions d'emploi (métier, contrat, catégorie socio-professionnelle) et le profil (âge, genre...) des salariés exerçant dans les entreprises rattachés à OCAPIAT. Cette source est la source de donnée privilégiée pour l'analyse des profils des salariés des branches mal prises en compte dans les données publiques<sup>1</sup>.
- L'**Enquête Emploi (Insee, 2017-2019)** est réalisée en continu auprès d'un échantillon national de salariés. Elle présente des données détaillées sur le profil et les conditions d'emploi des salariés. En particulier, il s'agit ainsi de la seule source permettant de disposer d'informations sur le niveau de la formation initiale des salariés. Les indicateurs de diplôme issus de ces traitements ne sont pas déclinables par branche professionnelle car cette information est absente de l'enquête.

**Tableau 4 Profil des salariés selon la famille de métier**

Famille de métier	Âge moyen	Part de senior (50 ans et plus)	Part de femmes	Part de diplômé du supérieur
Production alimentaire	41,3	30 %	37 %	15 %
Maintenance et ingénierie industrielle	40,2	27 %	4 %	41 %
Transport et logistique	42,0	33 %	22 %	16 %
Innovation et R&D	40,2	23 %	50 %	75 %
QHSSE	40,0	26 %	55 %	71 %
Ingénierie en agriculture	40,4	30 %	34 %	55 %
Communication et marketing	38,8	20 %	63 %	81 %
Commercialisation	39,3	25 %	52 %	48 %
Fonctions support	41,4	31 %	66 %	59 %
<b>Ensemble</b>	<b>41,0</b>	<b>29 %</b>	<b>40 %</b>	<b>32 %</b>

Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2021, enquête emploi 2017-2019 et OCAPIAT 2021.

Champ : Branches professionnelles de l'observatoire alimentaire, salariés présents au 31/12/2021.  
Lecture : L'âge moyen dans la production alimentaire est de 41,3 ans, la part des seniors y est de 30 %, la part des femmes de 37 % et la part des diplômés du supérieur de 15 %.

<sup>1</sup> Convention collective n°7007, 7021, 7023 et 8435.

## LA POPULATION SALARIÉE DU SECTEUR ALIMENTAIRE EST PLUS JEUNE ET PLUS FÉMINISÉE QUE CELLE DE L'ENSEMBLE DE L'INDUSTRIE

Les salariés du secteur alimentaire sont âgés de 41,0 ans en moyenne (Tableau 4). Ils sont légèrement plus jeunes que les salariés du secteur industriel : leur âge moyen est inférieur de 0,7 ans à celui des salariés de l'industrie. La part de senior traduit cette même tendance puisqu'elle est inférieure dans le secteur alimentaire que dans l'ensemble de l'industrie : 29 % contre 31 %.

Par ailleurs, le secteur alimentaire est encore marqué par une sous-représentation des femmes. Celles-ci représentent 40 % des effectifs, soit 9 % de moins que dans l'ensemble de la population active. Le secteur alimentaire demeure toutefois un secteur industriel plus féminisé que la moyenne (30 %).

Les salariés des industries agroalimentaires apparaissent légèrement plus jeunes que ceux des coopératives (40,8 ans contre 41,8 ans) et les femmes y sont nettement plus représentées (41 % contre 34 %). Ces écarts s'expliquent, d'une part, par la différence de composition de l'emploi entre ces deux périmètres, notamment la présence plus marquée des métiers du transport et de la logistique dans les coopératives, métiers traditionnellement peu féminisés.

## LES SALARIÉS EXPÉRIMENTÉS DE LA PRODUCTION, DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE COLLABORENT AVEC DES JEUNES, QUI EXERCENT DANS LA COMMUNICATION, LE MARKETING ET LA COMMERCIALISATION

L'étude du profil des salariés du secteur alimentaire nécessite une analyse déclinée par famille de métiers et métiers, niveaux d'analyse privilégiés pour mettre en évidence la diversité des situations professionnelles des salariés du secteur.

Les deux plus grosses familles de métiers en termes d'effectifs, la production alimentaire et le transport et logistique, se détachent par l'âge moyen élevé de leur salariés (respectivement 41,3 ans et 42,0 ans contre 41,0 ans en moyenne). Cet âge moyen élevé s'accompagne d'une proportion de seniors importante atteignant près d'un tiers des effectifs de ces métiers. Ces métiers sont aussi caractérisés par une faible proportion de femmes : 37 % dans la production alimentaire et seulement 22 % dans les métiers du transport et de la logistique.

Ensuite, les métiers de la communication, du marketing et de la commercialisation se distinguent par la jeunesse de leur salariés, qui ont en moyenne 38,8 ans et 39,3 ans, et une part de senior bien plus faible que la moyenne (respectivement 20 % et 25 % contre 29 % en moyenne). De plus, ces familles de métiers regroupent une part plus importante de femmes (respectivement 63 % et 52 % contre 40 % en moyenne). Cette jeunesse et cette féminisation est caractéristique de ces métiers, quel que soit le secteur d'activité.

Par ailleurs, les métiers des fonctions supports et de la Qualité-Hygiène-Sécurité-Santé-Environnement apparaissent comme particulièrement féminisés avec une part de femme s'élevant respectivement à 66 % et 55 %. En opposition, les métiers de la maintenance et l'ingénierie industrielle emploient très peu de femmes (4 %). Ces tendances s'observent traditionnellement dans ces métiers, quel que soit le secteur d'activité.

Enfin, moins d'un salarié de l'innovation et la R&D sur cinq a plus de 50 ans (23 %). Cette part de senior est considérablement plus faible que dans l'ensemble des secteurs et s'expliquent notamment par l'émergence récente de ces métiers dans le secteur alimentaire.

## UN TIERS DES SALARIÉS DU SECTEUR ALIMENTAIRE EST DIPLÔMÉ DU SUPÉRIEUR

Le niveau de diplôme des salariés est un élément central pour la mise en place de formations continues adaptées à la population cible. Dans le secteur alimentaire, un tiers des salariés est diplômé de l'enseignement supérieur (32 %). Cette proportion est

légèrement plus faible que dans l'ensemble de l'économie, où 37 % des 25 à 64 ans détient un diplôme du supérieur<sup>2</sup>.

En réalité, la part des salariés diplômés du supérieur est très variable selon les familles de métiers. Près des deux tiers des salariés sont diplômés du supérieur dans les métiers de la communication et du marketing (81 %), de l'innovation et de la R&D (75 %) et de la Qualité-Hygiène-Sécurité-Santé-Environnement (71 %).

*A contrario*, les diplômés du supérieur sont très minoritaires dans les métiers du transport et de la logistique (16 %) et de la production alimentaire (15 %). On retrouve principalement ces salariés dans les fonctions d'encadrement telles que superviseur ou responsable, ou dans des métiers spécialisés comme les spécialistes planning et ordonnancement ou les acheteurs, négociateurs de matières premières.

Dans les métiers de la maintenance, de l'ingénierie en agriculture, de la commercialisation et des fonctions supports, des salariés peu diplômés (mécaniciens, vendeurs, agent d'accueil...) collaborent avec des salariés très diplômés (responsable de maintenance, vétérinaire, responsable commercial, juriste...). La part de diplômés du supérieur oscille entre 40 % et 60 % dans ces familles de métiers.

**Tableau 5 Profil des salariés selon les métiers**

Famille	Métier	Âge moyen	Part de senior (50 ans et +)	Part de femmes	Part de diplômé du supérieur
Production alimentaire	Opérateur de production alimentaire	40,5	30 %	39 %	6 %
	Opérateur de transformation des viandes	41,9	33 %	36 %	4 %
	Boulangier, pâtissier	29,1	8 %	25 %	8 %
	Fromager industriel	<i>non disponibles</i>			
	Opérateur hygiène sanitation	45,0	43 %	33 %	6 %
	Régleur	43,4	43 %	8 %	5 %
	Conducteur de ligne(s)	39,9	28 %	46 %	12 %
	Conducteur de machine(s) ou de process	42,4	32 %	37 %	13 %
	Agent de silo	40,9	29 %	17 %	12 %
	Caviste	38,7	30 %	20 %	25 %
	Maître de chai	48,8	52 %	10 %	31 %
	Superviseur de production	43,5	32 %	28 %	31 %
	Spécialiste planning et ordonnancement	42,3	29 %	38 %	76 %
Responsable de production	44,2	33 %	22 %	81 %	
Maintenance et ingénierie industrielle	Mécanicien de maintenance	38,6	27 %	4 %	12 %
	Électromécanicien de maintenance	39,8	26 %	5 %	18 %
	Conducteur, coordinateur de travaux	44,9	35 %	8 %	59 %
	Superviseur, responsable de maintenance	40,9	25 %	3 %	81 %
Transport et logistique	Conducteur de livraison et de collecte	45,8	42 %	2 %	5 %
	Opérateur logistique	40,5	30 %	26 %	9 %
	Superviseur, responsable logistique	46,1	42 %	23 %	63 %
	Acheteur, négociateur de matières premières	41,5	29 %	44 %	80 %

<sup>2</sup> MESR, État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France n°13, données 2018.

<b>Innovation et R&amp;D</b>	Chercheur, développeur en génie alimentaire	40,8	24 %	49 %	92 %
	Formulateur, spécialiste nutrition	39,2	22 %	53 %	48 %
	Responsable innovation	47,4	38 %	20 %	92 %
<b>QHSSE</b>	Contrôleur sanitaire, laborantin	39,8	27 %	58 %	47 %
	Spécialiste contrôle qualité	39,5	25 %	49 %	86 %
	Chargé de projet amélioration continue	43,2	38 %	31 %	86 %
	Coordinateur, responsable QHSSE	40,1	20 %	70 %	86 %
<b>Ingénierie en agriculture</b>	Conseiller technique, expert en agriculture	39,9	30 %	35 %	54 %
	Technicien d'insémination	<i>non disponibles</i>			
	Vétérinaire	46,3	44 %	48 %	98 %
<b>Communication et marketing</b>	Chargé de communication, graphiste	29,1	5 %	79 %	71 %
	Responsable de communication	40,6	21 %	70 %	91 %
	Chef de produit ou de gamme	38,9	17 %	63 %	80 %
	Chargé d'études marketing	43,3	36 %	49 %	80 %
<b>Commercialisation</b>	Vendeur grand public, télévendeur	34,6	18 %	70 %	20 %
	Chargé de relations clientèle	38,9	22 %	73 %	45 %
	Attaché commercial, merchandiseur	39,7	23 %	49 %	52 %
	Technico-commercial	41,8	30 %	28 %	80 %
	Gestionnaire, responsable de structure de ventes	41,9	28 %	39 %	34 %
	Responsable commercial	44,9	36 %	32 %	80 %
<b>Fonctions support</b>	Agent d'accueil, secrétaire	43,4	38 %	88 %	26 %
	Intervenant en support technique aux utilisateurs	35,6	13 %	18 %	54 %
	Assistant de gestion	35,2	18 %	79 %	44 %
	Gestionnaire de paie	39,8	23 %	83 %	44 %
	Comptable	45,5	41 %	64 %	69 %
	Responsable des services ou des moyens généraux	45,9	44 %	51 %	81 %
	Contrôleur de gestion	43,7	36 %	45 %	81 %
	Gestionnaire de la trésorerie	41,4	31 %	84 %	69 %
	Responsable administratif et financier	49,4	52 %	21 %	55 %
	Juriste	40,5	20 %	68 %	97 %
	Administrateur systèmes et réseaux, analyste, développeur	43,3	29 %	17 %	93 %
	Responsable digital ou de systèmes d'information	42,3	28 %	28 %	93 %
	Responsable des ressources humaines	41,8	23 %	69 %	88 %
	Responsable RSE	37,9	17 %	51 %	91 %

Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2021, enquête emploi 2017-2019 et OCAPAT 2021.

Champ : Branches professionnelles de l'observatoire alimentaire, salariés présents au 31/12/2021.  
Lecture : L'âge moyen des opérateurs de production alimentaire est de 40,5 ans, la part des seniors est de 30 %, la part des femmes de 39 % et la part des diplômés du supérieur de 6 %.

Au vu de ces spécificités, il sera nécessaire de bien adapter le contenu et l'approche pédagogique au niveau de diplôme et à l'expérience des stagiaires. La question générationnelle peut influencer sur la résistance au changement, ce qui est essentiel dans un contexte de transition et de formation.

## II. Tendances d'évolution passées et projections

La projection des effectifs salariés par branches et par famille de métiers fait partie intégrante de l'exercice prospectif. Elle permet d'anticiper les besoins d'emploi futurs, dans les différents scénarios, et d'ainsi mettre en place des actions adaptés aux volumes d'emploi projetés. Afin d'obtenir des projections d'emploi cohérentes et crédibles, une analyse approfondie des évolution des effectifs passés a été réalisée, par branche et par famille de métier.

### Effectifs par branche : trajectoires passées et projections

Le secteur de l'observatoire alimentaire apparait comme un secteur dont les effectifs salariés sont en croissance, aussi bien sur le périmètre des industries alimentaires (+0,7 % par an depuis 2013, Tableau 6) que sur le périmètre de la coopération agricole (+0,8 % par an depuis 2016).

Tableau 6 Évolution des effectifs dans l'observatoire alimentaire (2013-2021)

	2013	2016	2021	Croissance annuelle moyenne
Industries alimentaires	333 711*		351 600	0,7 %*
Coopération agricole**		86 744*	90 185**	0,8 %*

Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2013-2021 et données OCAPIAT 2022.  
Champ : Branches professionnelles de l'observatoire alimentaire, salariés présents au 31/12/2021.  
Lecture : Dans les industries alimentaires, on recense 333 711 salariés au 31/12/2013 et 351 600 au 31/12/2021, soit une croissance annuelle moyenne de 0,7 %.

\*Estimations Quadrat-études.

\*\*Estimation sur les cinq principales branches représentent 89 % des effectifs des coopératives agricoles : 7001, 7002, 7004, 7005 et 7006.

Quel que soit les scénarios prospectifs, cette croissance de l'emploi salariés se poursuit à l'horizon 2035 au niveau de l'observatoire alimentaire dans son ensemble. Néanmoins, cette croissance profite plus aux industries alimentaires qui devraient continuer de croître entre 0,3 % et 0,6 % par an en fonction des scénarios (Tableau 7). Les effectifs des salariés des coopératives agricoles devraient, quant à eux, stagner, voir diminuer à l'horizon 2035 (entre -0,4 % et 0,0 % par an).

Le **scénario tendanciel** présente l'évolution prévisible de l'emploi en l'absence de nouveaux changements dans les modes de production. Dans ce scénario, l'emploi devrait continuer de croître dans le périmètre de l'observatoire alimentaire avec la **création de 20 000 emplois** à l'horizon 2035, soit une hausse annuelle moyenne de 0,3 %. Cette **croissance plus modérée** que sur la dernière décennie s'explique par plusieurs facteurs. Premièrement, une inflexion de la croissance dans les branches des produits transformés, dont la croissance avait été très rapide. Deuxièmement, par l'effet à retardement de la décapitalisation dans les filière viande et lait, qui aboutit à une baisse des effectifs dans ces filières.

Le **scénario 1 « Transformation systémique »** est le scénario le moins créateur d'emploi avec la **création de 15 100 emplois** d'ici 2035, soit une croissance annuelle moyenne de 0,2 %. Cette **croissance limitée** s'explique principalement par une **végétalisation plus poussée** que dans d'autres scénarios (pertes d'emploi dans l'industrie de la viande qui est une grosse pourvoyeuse d'emploi) et par un recours plus important aux produits bruts. Une plus faible productivité (plus petites séries, moins de recours au numérique) permet néanmoins d'avoir des effets positifs au niveau de l'emploi qui contrebalancent partiellement ces tendances.

Le **scénario 2 « Transition opportuniste »** apparaît comme le plus créateur d'emploi avec une **création nette de 25 500 emplois** d'ici 2035, soit une croissance annuelle moyenne de 0,4 %. Cette **croissance plus dynamique** de l'emploi s'explique par l'important développement des produits transformés et d'une activité de production des industries alimentaires tournée vers les marchés internationaux.

Enfin, le **scénario 3 « Priorité à la sécurité alimentaire »** crée **18 200 emplois** à l'horizon 2035, soit une croissance annuelle moyenne de 0,3 %. Cette croissance de l'emploi salarié est dopée par le soutien des politiques publiques aux produits français et à la relocalisation des activités. Les importations de produits carnés diminuent fortement, favorisant ainsi l'emploi national. La recherche de compétitivité qui se fait notamment par la réduction de la largeur de gamme induit une plus grande productivité. La fermeture de certains marchés à l'export peut également réduire l'activité de certains secteurs.

**Tableau 7 Projections des effectifs dans l'observatoire alimentaire selon les scénarios à 2035**

	2021	Tendancier Effectifs 2035	Scénario 1 Effectifs 2035	Scénario 2 Effectifs 2035	Scénario 3 Effectifs 2035
Industries alimentaires	351 600	373 383	367 332	382 150	370 331
Coopération agricole <sup>1</sup>	101 230	99 431	100 647	96 135	100 713
<b>Ensemble</b>	<b>452 830</b>	<b>472 814</b>	<b>467 979</b>	<b>478 285</b>	<b>471 044</b>

	2021	Tendancier TCAM 2021-2035	Scénario 1 TCAM 2021-2035	Scénario 2 TCAM 2021-2035	Scénario 3 TCAM 2021-2035
Industries alimentaires	351 600	+0,4 %	+0,3 %	+0,6 %	+0,4 %
Coopération agricole	101 230	-0,1 %	0,0 %	-0,4 %	0,0 %
<b>Ensemble</b>	<b>452 830</b>	<b>+0,3 %</b>	<b>+0,2 %</b>	<b>+0,4 %</b>	<b>+0,3 %</b>

Source : Traitements Quadrat-études/Ceresco sur données DADS 2013-2021.

Champ : Branches professionnelles de l'observatoire alimentaire.

Lecture : Dans les industries alimentaires, on recense 351 600 au 31/12/2021 et on projette d'atteindre 373 383 salariés au 31/12/2035 dans le scénario tendancier, soit une croissance annuelle moyenne de 0,4 %.

<sup>1</sup>Ensemble des coopératives agricoles, non restreint au cinq principales branches.

### ➤ L'emploi se développe dans les filières des produits transformés aux dépens des industries de la viande et du sucre

Entre 2013 et 2021, le secteur des industries agroalimentaires a **créé 17 900 emplois**, soit une croissance moyenne de **0,7 % par an** (Tableau 8). En réalité, les dynamiques d'emploi apparaissent très contrastées avec des taux de croissance annuels moyens oscillant entre **-1,9 % et +2,5 %** selon les branches.

D'une part, on observe une forte **croissance** de l'emploi, notamment les industries produisant des **produits transformés** : les 5 branches industries alimentaires diverses (+2,5 % par an), la branche de l'eaux embouteillées, boissons rafraîchissantes sans alcool et bière (+2,1 % par an) ou encore la branche des industries de produits alimentaires élaborés (+2,1 % par an).

D'autre part, les branches produisant des **produits bruts carnés** et la branche du **sucre** ont fait face à une **diminution de leurs effectifs** : sucreries, sucreries-distilleries et raffineries de sucre (-1,9 % par an), industrie de la salaison, charcuterie en gros et conserves de viandes (-1,1 % par an), industries de la transformation des volailles (-1,0 % par an), entreprises de l'industrie et des commerces en gros des viandes (-0,3 % par an). Malgré une réduction des effectifs déjà observable dans les entreprises de la production animale (surtout pour les produits carnés mais moins sur le secteur laitier), ces évolutions ne traduisent pas encore l'impact de la décapitalisation à l'œuvre dans ce secteur. Cette tendance devrait donc s'accroître à l'avenir.

Ces grandes tendances de diminution des effectifs dans la filière viande et le développement de l'emploi dans les filières produisant des produits transformés sont des signaux faibles confirmant les analyses prospectives présentées en phase 1 de l'étude.

**Tableau 8 Évolution des effectifs dans les industries alimentaires (2013-2021)**

Branches professionnelles	2013	2016	2021	Croissance annuelle moyenne
0112 - Industrie laitière	42 912		44 004	0,3 %
0200 - Exploitations frigorifiques	5 664		6 132	1,0 %
1396 - Industries de produits alimentaires élaborés	42 036		47 544	1,6 %
1513 - Eaux embouteillées, boissons rafraîchissantes sans alcool et bière	14 952		17 616	2,1 %
1534 - Entreprises de l'industrie et des commerces en gros des viandes	42 612		41 436	-0,3 %
1586 - Industrie de la salaison, charcuterie en gros et conserves de viandes	35 148		32 136	-1,1 %
1747 - Activités industrielles de boulangerie et de pâtisserie	41 504		44 628	0,9 %
1930 - Transformation des grains	17 892		17 892	0,0 %
1938 - Industries de la transformation des volailles	24 828		22 956	-1,0 %
1987 - Pâtes alimentaires sèches et du couscous non préparé	1 308		1 284	-0,2 %
2075 - Œufs et industries en produits d'œufs	2 196		2 340	0,8 %
2728 - Sucreries, sucreries-distilleries et raffineries de sucre	7 968		6 852	-1,9 %
3109 - 5 branches industries alimentaires diverses	54 691*	58 944	66 780	2,5 %
<b>Ensemble des Industries Alimentaires</b>	<b>333 711*</b>		<b>351 600</b>	<b>0,7 %*</b>

Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2013-2021 et données OCAPAT 2022.

Champ : Branches professionnelles de l'industrie alimentaire, salariés présents au 31/12/2021.

Lecture : Dans l'industrie laitière, on recense 42 912 salariés au 31/12/2013 et 44 004 au 31/12/2021, soit une croissance annuelle moyenne de 0,3 %.

\*Estimations Quadrat-études.

➤ **Un emploi qui continue à se développer, mais avec des évolutions très contrastées et à un rythme plus lent**

Les industries liées aux productions animales pourraient voir les effectifs se réduire avec la décapitalisation du cheptel en cours et une consommation qui arrive à maturité voire affiche une baisse. Les trajectoires selon les branches sont à nuancer :

Alors qu'elle a vu ses effectifs progresser sur la dernière décennie, **l'industrie laitière** pourrait perdre des emplois dans les années à venir avec la baisse annoncée du nombre de producteurs. Cette baisse aurait moins d'impact que pour la viande avec les potentiels d'augmentation de la productivité agricole encore présents. De même, les industriels laitiers sont plus à même de proposer une offre végétale (ou d'investir dans des activités les valorisant) que les acteurs du secteur de la viande (excepté quelques entreprises de charcuterie). Le scénario 1 serait plus impactant du fait de la végétalisation plus prononcée des régimes, alors que le scénario 2 est plus favorable avec des stratégies export plus ambitieuses dans un monde compétitif et ouvert.

Le **secteur de la volaille** serait également moins touché avec une consommation qui continue à croître. Pour ce secteur, un monde ouvert serait éventuellement synonyme de flux d'importations à bas prix (Brésil, Ukraine).

Le secteur des **œufs et des ovoproduits** serait en hausse quel que soit le scénario, avec un scénario 2 moins favorable, moins porté sur la végétalisation et la recherche de protéines alternatives à la viande.

Les entreprises de **l'industrie et des commerces en gros de viandes** pourraient subir plusieurs mutations (baisse du cheptel d'origine laitière mais aussi viande, baisse de la consommation de viande, poursuite de la mécanisation des chaînes pour pallier le manque de main d'œuvre...). Le scénario 2 verrait le secteur agricole privé de ses principales aides et fragilisé par des importations compétitives. Le scénario 3 verrait un renforcement de l'engraissement en France et reste le plus favorable. Les estimations ont été réalisées à partir de projections réalisées par l'interprofession.

**L'industrie de la charcuterie** salaison verrait ses effectifs continuer à décroître, avec des consommations en baisse et une baisse de la disponibilité en porcs accrue. Comme précédemment, le scénario 1, avec des régimes plus végétalisés est plus défavorable.

Comme le secteur des productions animales, le **secteur des sucreries** devrait affronter une baisse des volumes à transformer (autres cultures plus rentables, réduction des matières actives disponibles pour les producteurs...) et une hausse des coûts de production (énergie).

Les industries de **plats élaborés** pourraient continuer voir leur activité se développer, surtout dans un contexte de croissance économique comme présenté dans le scénario 2.

Les industries en **transformation des grains** n'auraient pas la même dynamique que celui des pâtes et du couscous. Ce dernier pourrait souffrir d'une concurrence d'importations dans le scénario 2, ce qui serait moins marqué dans le scénario 1 (plus petites séries) et 3 (relocalisation). Pour la transformation des grains, le scénario 1 est marqué par une plus forte végétalisation, plus porteuse de dynamique pour les débouchés vers l'alimentation humaine. Par contre, la baisse des activités de nutrition animale serait impactante pour le secteur. A contrario, le scénario 3 pourrait voir se renforcer des activités d'écrasement.

Les activités des **5 branches** confirmeraient leur dynamisme, mais de manière plus réduite dans le scénario 3 (départs de groupes multinationaux) et dans le scénario 1 (retour à des produits plus bruts, moins « sophistiqués » en tout cas, moins transformés).

**Tableau 9 Projections des effectifs dans les industries alimentaires selon les scénarios à 2035**

Branches professionnelles	2021	Tendanciel		Scénario 1		Scénario 2		Scénario 3	
		Effectifs 2035	TCAM 2021-2035						
0112 - Industrie laitière	44 004	41 258	-0,5 %	40 183	-0,6 %	43 453	-0,1 %	41 704	-0,4 %
0200 - Exploitations frigorifiques	6 132	7 566	1,5 %	7 247	1,2 %	7 553	1,5 %	7 049	1,0 %
1396 - Industries de produits alimentaires élaborés	47 544	56 185	1,2 %	55 031	1,1 %	58 563	1,5 %	55 798	1,2 %
1513 - Eaux embouteillées, boissons rafraîchissantes sans alcool et bière	17 616	20 475	1,1 %	20 818	1,2 %	21 108	1,3 %	20 818	1,2 %
1534 - Entreprises de l'industrie et des commerces en gros des viandes	41 436	35 385	-1,1 %	35 492	-1,1 %	34 299	-1,3 %	37 981	-0,6 %
1586 - Industrie de la salaison, charcuterie en gros et conserves de viandes	32 136	27 139	-1,2 %	26 193	-1,5 %	26 985	-1,2 %	29 456	-0,6 %
1747 - Activités industrielles de boulangerie et de pâtisserie	44 628	53 474	1,3 %	53 474	1,3 %	54 217	1,4 %	49 895	0,8 %
1930 - Transformation des grains	17 892	19 882	0,8 %	19 186	0,5 %	20 004	0,8 %	20 283	0,9 %
1938 - Industries de la transformation des volailles	22 956	21 400	-0,5 %	22 322	-0,2 %	21 764	-0,4 %	22 416	-0,2 %
1987 - Pâtes alimentaires sèches et du couscous non préparé	1 284	1 304	0,1 %	1 322	0,2 %	1 242	-0,2 %	1 320	0,2 %
2075 - Œufs et industries en produits d'œufs	2 340	2 720	1,1 %	2 690	1,0 %	2 580	0,7 %	2 765	1,2 %
2728 - Sucreries, sucreries-distilleries et raffineries de sucre	6 852	5 467	-1,6 %	6 080	-0,8 %	5 828	-1,2 %	5 665	-1,4 %
3109 - 5 branches industries alimentaires diverses	66 780	81 129	1,4 %	77 296	1,1 %	84 555	1,7 %	75 181	0,8 %
<b>Ensemble des Industries Alimentaires</b>	<b>351 600</b>	<b>373 383</b>	<b>+0,4 %</b>	<b>367 332</b>	<b>+0,3 %</b>	<b>382 150</b>	<b>+0,6 %</b>	<b>370 331</b>	<b>+0,4 %</b>

Source : Traitements Quadrat-études/Ceresco sur données DADS 2013-2021.

Champ : Branches professionnelles de l'industrie alimentaire.

Lecture : Dans l'industrie laitière, on recense 44 004 au 31/12/2021 et on projette d'atteindre 41 258 salariés au 31/12/2035 dans le scénario tendanciel, soit une croissance annuelle moyenne de -0,5 %.

➤ **La croissance des effectifs des coopératives principalement expliquée par le dynamisme des coopératives laitières et céréalières**

Entre 2016 et 2017, les coopératives agricoles ont **créé 3 400 emplois**, soit une croissance moyenne des effectifs de **0,8 % par an** (Tableau 10). Ce dynamisme globale de l'emploi salarié masque une réalité plus contrastée selon les branches professionnelles considérées. En effet, les variations annuelles moyennes de l'emploi varient entre **-9,5 % et +1,9 %** selon les branches.

D'une part, les deux principales branches des coopératives agricoles se sont développées depuis cinq ans. Les coopératives **laitières** ont augmenté leurs effectifs de 1,9 % par an (avec des effets probablement induits par des acquisitions) tandis que les coopératives **céréalières** de 0,9 % par an. Ce **dynamisme** impacte fortement les effectifs globaux des coopératives puisque ces deux branches représentent plus de la moitié des effectifs des coopératives.

D'autre part, les coopératives travaillant à partir **de fruits et légumes** ont connu une **réduction de leurs effectifs** en réaction à la baisse tendancielle de la production de fruits et légumes sur le territoire national. Ainsi, les effectifs des coopératives de conserves de fruits et de légumes, des plats cuisinés et des spécialités ont réduit leurs effectifs de 1,2 % par an en moyenne et les coopératives de fleurs, fruits et légumes et pommes de terre de 0,9 % par an.

Enfin, les organismes de **contrôle laitier**, dont la branche a fusionné en 2021 avec les entreprises de la **sélection animale**, fait face à une **diminution rapide** de ses effectifs. Cette réduction des effectifs s'explique par la baisse du nombre d'éleveurs et d'un mouvement de concentration de ces structures.

Comme cela a été précédemment évoqué, la décapitalisation dans le secteur de la production animale n'est pas encore traduite dans les évolutions présentées ici. Ses impacts seront visibles dans un avenir proche et ainsi impacter l'emploi dans les filières viande et lait à la baisse.

**Tableau 10 Évolution des effectifs dans les coopératives agricoles (2014-2021)**

Branches professionnelles	2014	2016	2017	2021	Croissance annuelle moyenne
7001 - Coop. production, transformation et vente du bétail et des viandes		12 403		12 460	0,1 %
7002 - Coop. céréales, meunerie, appro. et alimentation du bétail et oléagineux		39 969		41 845	0,9 %
7003 - Coop. conserves de fruits et de légumes, des plats cuisinés et des spécialités	3 012			2 772	-1,2 %
7004 - Coopératives laitières		18 280*	18 624	20 064	1,9 %
7005 - Caves coopératives		8 321		8 378	0,1 %
7006 - Coop., fleurs, fruits et légumes et pommes de terre		7 771		7 438	-0,9 %
7007 - Coopératives de teillage de lin				928	<i>n.d.</i>
7008 - Organismes de contrôle laitier			2 508	1 680	-9,5 %
7021 - Sélection et reproduction animale				4 029	<i>n.d.</i>
7023 - Entreprises agricoles de déshydratation				441	<i>n.d.</i>
7503 - Distilleries coop. viticoles				475	<i>n.d.</i>
8435 - Coop. fruitières Ain Doubs Jura				720	<i>n.d.</i>
<b>Ensemble des Coopératives Agricoles</b>				<b>101 230</b>	
<b>5 principales branches**</b>		<b>86 744*</b>		<b>90 185</b>	<b>0,8 %*</b>

Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2013-2021 et données OCAPAT 2022.

Champ : Branches professionnelles des coopératives agricoles, salariés présents au 31/12/2021.

Lecture : Dans les coopératives de production, transformation et vente du bétail et des viandes, on recense 12 403 salariés au 31/12/2016 et 12 460 au 31/12/2021, soit une croissance annuelle moyenne de 0,1 %.

\*Estimations Quadrat-études.

\*\*Ces 5 branches représentent 89 % des effectifs des coopératives agricoles : 7001, 7002, 7004, 7005 et 7006.

### Une mesure complexe des effectifs passés dans les coopératives agricoles

L'inclusion progressive des coopératives dans les données publiques a rendu l'estimation des effectifs passés plus complexes sur ce périmètre. En effet, le fichier DADS ne n'incluait pas historiquement les effectifs des coopératives agricoles. Elles ont ensuite été incluses progressivement, d'abord de manière partielle, puis de manière exhaustive. En fonction des branches professionnelles considérés, les effectifs sont consolidés à partir de 2014, 2016, 2017. Enfin pour certaines branches, il n'existe pas d'effectifs passés fiables.

➤ **Une légère baisse de l'emploi attendu dans le secteur coopératif, avec une exception dans le secteur des grandes cultures**

Comme précédemment, les effectifs concernés par les **filières animales** sont impactés par la décapitalisation. Les **coopératives de bétail et viande seraient le plus impactées** dans le cas du scénario 2 (pas ou peu de soutien à la production, importations de pays à bas coût), de manière plus violente que les industries de transformation des viandes qui pourraient préserver une partie de leur activité de transformation à partir de viande brut importée. A contrario, la relance de l'engraissement (scénario 3) pourrait les favoriser.

Le dynamisme de l'emploi s'inverserait pour les coopératives laitières alors qu'il était fort entre 2016 et 2021 (peut-être lié à des rachats d'entreprises). Le scénario favorisant l'exportation (scénario 2) serait le plus favorable, alors celui de la végétalisation des régimes et la désintensification (Scénario 3) serait moins bénéfique.

Quant aux coopératives accompagnant l'élevage (contrôle laitier, reproduction), l'analyse est plus complexe car certaines coopératives ont modifié leur périmètre d'activité avec des fusions. Le scénario plus technologique (scénario 2) serait plus favorable aux métiers liés à la génétique, alors que les services de conseils suivraient les mêmes tendances que la production agricole (scénario 3 plus favorable).

Les coopératives céréalières profiteraient d'une végétalisation de l'alimentation, avec plus de flux dirigés vers l'alimentation humaine domestique (cas du scénario 1) qui viendraient compenser les chutes de volumes à prévoir des volumes destinés à l'alimentation animale.

Les effectifs des coopératives de fruits et légumes subiraient une baisse moins forte en cas de politiques actives de souveraineté (scénario 3) ou d'une relocalisation des chaînes de valeur à l'échelle territoriale (scénario 1).

**Tableau 11 Projections des effectifs dans les coopératives agricoles selon les scénarios à 2035**

Branches professionnelles	2021	Tendanciel		Scénario 1		Scénario 2		Scénario 3	
		Effectifs 2035	TCAM 2021-2035						
7001 - Coop. production, transformation et vente du bétail et des viandes	12 460	10 436	-1,3 %	10 436	-1,3 %	7 836	-3,3 %	11 453	-0,6 %
7002 - Coop. céréales, meunerie, appro. et alimentation du bétail et oléagineux	41 845	45 122	0,5 %	46 138	0,7 %	43 516	0,3 %	44 871	0,5 %
7003 - Coop. conserves de fruits et de légumes, des plats cuisinés et des spécialités	2 772	2 408	-1,0 %	2 588	-0,5 %	2 374	-1,1 %	2 512	-0,7 %
7004 - Coopératives laitières	20 064	19 509	-0,2 %	18 443	-0,6 %	20 347	0,1 %	19 833	-0,1 %
7005 - Caves coopératives	8 378	8 033	-0,3 %	8 860	0,4 %	8 169	-0,2 %	7 701	-0,6 %
7006 - Coop., fleurs, fruits et légumes et pommes de terre	7 438	6 741	-0,7 %	7 232	-0,2 %	6 741	-0,7 %	6 934	-0,5 %
7007 - Coopératives de teillage de lin	928	986	0,4 %	1 009	0,6 %	949	0,2 %	1 038	0,8 %
7008 - Organismes de contrôle laitier	1 680	878	-4,5 %	878	-4,5 %	643	-6,6 %	878	-4,5 %
7021 - Sélection et reproduction animale	4 029	3 703	-0,6 %	3 500	-1,0 %	3 950	-0,1 %	3 863	-0,3 %
7023 - Entreprises agricoles de déshydratation	441	383	-1,0 %	397	-0,7 %	372	-1,2 %	411	-0,5 %
7503 - Distilleries coop. viticoles	475	455	-0,3 %	437	-0,6 %	465	-0,1 %	437	-0,6 %
8435 - Coop. fruitières Ain Doubs Jura	720	776	0,5 %	731	0,1 %	772	0,5 %	783	0,6 %
<b>Ensemble des Coopératives Agricoles</b>	<b>101 230</b>	<b>99 431</b>	<b>-0,1 %</b>	<b>100 647</b>	<b>0,0 %</b>	<b>96 135</b>	<b>-0,4 %</b>	<b>100 713</b>	<b>0,0 %</b>

*Source : Traitements Quadrat-études/Ceresco sur données DADS 2013-2021.*

*Champ : Branches professionnelles des coopératives agricoles.*

*Lecture : Dans les coopératives de production, transformation et vente du bétail et des viandes, on recense 12 460 au 31/12/2021 et on projette d'atteindre 10 436 salariés au 31/12/2035 dans le scénario tendanciel, soit une croissance annuelle moyenne de -1,3 %.*

## Effectifs par famille de métiers : trajectoires passées et projections

L'analyse de l'évolution de la composition de l'emploi en termes d'effectifs par famille de métiers est un élément central de l'analyse. D'une part, elle permet d'affiner la compréhension des évolutions passées et ainsi de comprendre les changements structurels de modes de productions à l'œuvre dans les différentes branches. D'autre part, la projection des effectifs par familles de métiers selon les scénarios prospectifs fournit des ordres de grandeur précieux pour estimer les besoins de main d'œuvre futurs, et donc les volumes de formation à prévoir pour permettre l'adaptation des pratiques.

### ➤ Évolution des effectifs par famille de métiers dans les industries alimentaires

**Tableau 12 Évolution des effectifs par famille de métiers dans l'industrie alimentaire (2013-2021)**

Familles de métiers	Effectifs 2013*	Effectifs 2021	TCAM 2013-2021
Production alimentaire	177 716	179 196	0,1 %
Maintenance et ingénierie industrielle	19 140	21 108	1,2 %
Transport et logistique	43 908	40 620	-1,0 %
Innovation et R&D	4 524	6 360	4,3 %
QHSSE	11 700	15 048	3,2 %
Ingénierie en agriculture	1 860	2 100	1,5 %
Communication et marketing	3 600	4 836	3,8 %
Commercialisation	37 956	42 720	1,5 %
Fonctions support	37 560	39 612	0,7 %
<b>Ensemble</b>	<b>337 964</b>	<b>351 600</b>	<b>0,5 %</b>

Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2013-2021.

Champ : Branches professionnelles de l'industrie alimentaire, salariés présents au 31/12/2021.

Lecture : Dans la production alimentaire, on recense 177 716 salariés au 31/12/2013 et 179 196 au 31/12/2021, soit une croissance annuelle moyenne de 0,1 %.

\*Estimations Quadrat-études.

UNE CROISSANCE DES EFFECTIFS CONTENUE DANS LA PRODUCTION ET LA MAINTENANCE EN RAISON DU RECOURS ACCRU À L'INTÉRIM ET À L'EXTERNALISATION

Dans la **production alimentaire**, on observe une stabilité relative des effectifs (+0,1 %, Tableau 12), principalement due à des gains de productivité et à un recours accru à l'intérim ces dernières années. En effet, l'intérim dans les industries alimentaires croît de +3,3 % par an depuis 10 ans<sup>3</sup>. Cette croissance nettement plus importante que dans les industries alimentaires (+0,5 % par an) traduit le recours croissant des entreprises à ce type de main d'œuvre.

La **maintenance et l'ingénierie industrielle** affichent une croissance de ses effectifs de +1,2 % par an. Cette hausse modérée masque une croissance plus prononcée des besoins. En effet, l'externalisation de ces fonctions, en partie subie par les entreprises, vient atténuer les effets sur l'emploi. Cette tendance s'accompagne d'une hausse de la qualification des salariés dans cette famille.

<sup>3</sup> Traitements Quadrat-études sur données Dares, exploitation des DSN et des fichiers Pôle emploi des déclarations mensuelles des agences d'intérim.

Les fonctions **de transport et logistiques** sont aussi fortement impactées par le mouvement d'externalisation et de recours accru à l'intérim. L'utilisation de processus automatisés (ex : transtockeur) tend également à réduire les besoins en main d'œuvre. L'ensemble de ces tendances se traduisent par une baisse des effectifs dans ces métiers : - 3 300 salariés depuis 2013.

L'ESSOR DE L'INNOVATION ET LA R&D, LA QHSSE ET LA COMMUNICATION ET MARKETING REFLÉTANT UN ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS COMPÉTITIF ET RÉGLEMENTÉ

Les métiers liés à l'innovation et à la R&D (+4,3 %) et de la communication et marketing (+3,8 %) enregistrent une forte augmentation de leurs effectifs depuis 2013. Cette tendance illustre la nécessité des entreprises à innover et faire la promotion de leurs produits pour garantir la pérennité de leur activité. Pour demeurer compétitives, les industries alimentaires ont investi fortement dans **l'innovation et la R&D** afin de permettre une segmentation des gammes jusque-là toujours plus importante. Conjointement, les fonctions de **communication et de marketing** se sont développées pour valoriser ces innovations et répondre au besoin de différenciation et de valorisation des produits, particulièrement dans un contexte de montée en gamme.

Les fonctions **QHSSE** se développent, eux aussi, à un rythme soutenu (+3,2 % par an depuis 2013) résultant des normes réglementaires croissantes. Le développement de ces fonctions aboutit à une plus grande spécialisation des postes et ainsi une distinction plus marquée entre les différents métiers de cette famille.

DES BESOINS CROISSANTS EN INGÉNIERIE EN AGRICULTURE ET COMMERCIALISATION ET PLUS LIMITÉS SUR LES FONCTIONS SUPPORT

Le développement des fonctions de **l'ingénierie en agriculture** (+1,5 % par an depuis 2013) traduit l'amorçage d'un accompagnement accru de l'amont agricole dans sa transition environnementale, écologique et réglementaire.

La **commercialisation** connaît un développement similaire (+1,5 %), en réponse à une intensité concurrentielle accrue et à une montée en gamme des produits. Cette hausse des effectifs est également liée à celle des vendeurs dans des points de vente destinés à la consommation (ex : boulangeries).

DAVANTAGE DE MÉTIERS INFORMATIQUES, RH ET DE CONTRÔLE DE GESTION ET MOINS DE POSTES ADMINISTRATIFS

Enfin, les **fonctions support** enregistrent une hausse limitée de leurs effectifs (+0,7 %). Cette croissance s'explique par le déploiement des métiers de l'informatique, des ressources humaines et du contrôle de gestion. Cependant, cette croissance est partiellement compensée par des pertes d'emploi dans les métiers administratifs moins qualifiés, avec les premiers effets de la digitalisation se faisant sentir (exemple : agent d'accueil, secrétaire).

## ➤ Projection selon les scénarios dans les IAA

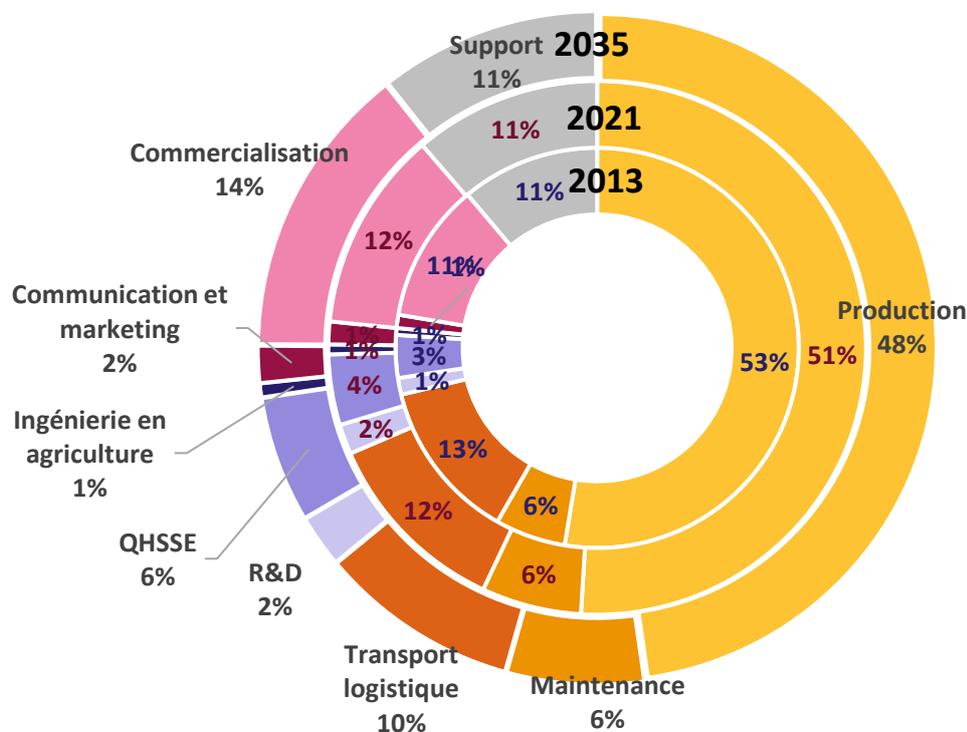
UN DÉVELOPPEMENT TENDANCIEL DE LA R&D, LA QHSSE, L'INGÉNIERIE EN AGRICULTURE, LA COMMERCIALISATION ET LE MARKETING, AUX DÉPENS DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE

Le scénario tendanciel est un scénario qui, par définition, décrit le futur en l'absence de nouveaux changements dans les modes de production. Il intègre néanmoins, les changements de pratiques déjà en place, mais dont les effets sur l'emploi ne se sont pas encore nécessairement exprimés. Ainsi, dans ce scénario, la diminution progressive de la part des salariés exerçant dans la production alimentaire se poursuit (Graphique 7). Les effectifs de la maintenance et ingénierie industrielle restent, quant à eux, stables en proportion.

Les métiers du transport et de la logistique continuent leur diminution d'effectifs, déjà amorcée depuis 2013 (2013 : 13 %, 2021 : 12 % et 2035 : 10 %). Cela résulte de l'externalisation de ces fonctions par les entreprises, mais aussi l'emploi de processus automatisés. Les fonctions support demeurent stables. Il s'agit de la conséquence de la transformation numérique des entreprises qui implique une baisse d'effectifs dans les fonctions administratives (secrétariat, assistant de gestion...) que la croissance des effectifs des métiers de l'information compense.

Enfin, les métiers de l'innovation et R&D, de la QHSSE, de l'ingénierie en agriculture, de la communication et de la commercialisation continuent leur développement pour les raisons présentées précédemment (contraintes réglementaires croissances, nécessité d'innover, de valoriser les produits et d'accompagner la production agricole dans leurs transitions...).

**Graphique 7 Évolution des effectifs par famille de métiers dans l'industrie alimentaire – Scénario tendanciel**



Source : Traitements Quadrat-études/Ceresco sur données DADS 2013-2021.  
 Champ : Branches professionnelles de l'industrie alimentaire, salariés présents au 31/12/2021.  
 Lecture : 53 % des effectifs exercent un métier de la production en 2013.

#### LE SCÉNARIO 1 « TRANSFORMATION SYSTÉMIQUE » Tourné vers l'activité de production

Les projections par scénarios mettent en évidence la diversité des futurs possibles. Le scénario 1 « Transformation systémique » est caractérisé par une production en petites séries impliquant des besoins de main d'œuvre plus importants sur les fonctions de production (+5 points par rapport au tendanciel, Tableau 20), de maintenance (+0,5 point) et d'ingénierie en agriculture (+0,1 point).

En opposition, le contexte de restriction des échanges et de circuits de consommation courts, les fonctions de communication et marketing (-1 point), de commercialisation (-3 points) revêtent une dimension moins stratégique. Cela aboutit à une diminution de ces effectifs en proportion.

#### LE SCÉNARIO 2 « TRANSITION OPPORTUNISTE » Tourné vers l'innovation, la valorisation des produits et l'intégration de l'amont agricole

Le scénario 2 « Transition opportuniste » est un scénario de rationalisation de la production et de recherche d'une grande productivité. Pour ces raisons, les fonctions au cœur de l'activité de production voient leurs effectifs diminuer en raison de ces gains de productivité et d'un recours accru à l'externalisation : -2 points dans la production, -1 point en maintenance, -1 point en transport et logistique. Ces gains de productivité sont permis par un investissement massif dans l'innovation et la R&D, l'amélioration des process de production avec les fonctions de QHSSE ainsi que l'intégration de l'amont agricole avec une croissance légère de la part des effectifs de l'ingénierie agricole (+0,1 point). Par ailleurs, des efforts de valorisation des produits sont réalisés dans un contexte de concurrence accrue, ce qui résulte en une hausse de la part des fonctions de communication et marketing (+0,5 point).

#### LE SCÉNARIO 3 « PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE » Axé sur la production de masse et l'export

Dans ce scénario, les contraintes réglementaires s'assouplissent dans un contexte de relocalisation de la production alimentaire et de diminution des gammes. Cela a pour conséquence de diminuer les effectifs dans les fonctions de l'innovation et la R&D (-0,5 point) et dans les QHSSE (-1,4 point). L'activité des industries alimentaires se recentre sur les fonctions de production (+4 points) et de commercialisation (baisse limitée à 1 point) pour s'assurer des débouchés à l'international quand les débouchés à l'export sont encore accessibles.

**Tableau 13 Projections des effectifs par famille de métiers dans les industries alimentaires selon les scénarios**

Familles de métiers	Effectifs 2013	Effectifs 2021	Tendanciel	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
			Effectifs 2035	Effectifs 2035	Effectifs 2035	Effectifs 2035
Production alimentaire	53%	51%	48%	↔ 53%	↘ 46%	↗ 51%
Maintenance	6%	6%	7%	↔ 7%	↘ 6%	↗ 7%
Transport et logistique	13%	12%	10%	↗ 10%	↘ 9%	↗ 9%
Innovation et R&D	1%	2%	3%	↗ 2%	↗ 3%	↘ 2%
QHSSE	3%	4%	6%	↘ 6%	↗ 8%	↘ 5%
Ingénierie en agriculture	1%	1%	1%	↗ 1%	↗ 1%	↘ 1%
Communication et marketing	1%	1%	2%	↘ 1%	↗ 2%	↗ 2%
Commercialisation	11%	12%	14%	↘ 11%	↗ 15%	↘ 13%
Fonctions support	11%	11%	11%	↗ 10%	↗ 10%	↗ 10%

Familles de métiers	Effectifs 2013	Effectifs 2021	Tendanciel	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
			Effectifs 2035	Effectifs 2035	Effectifs 2035	Effectifs 2035
Production alimentaire	177 716	179 196	178 266	192 968	174 944	190 379
Maintenance	19 140	21 108	24 590	26 116	22 068	24 335
Transport et logistique	43 908	40 620	36 079	35 482	32 735	35 091
Innovation et R&D	4 524	6 360	9 454	7 737	12 191	7 286
QHSSE	11 700	15 048	22 839	20 794	29 289	17 329
Ingénierie en agriculture	1 860	2 100	2 521	3 073	3 107	2 281
Communication et marketing	3 600	4 836	6 698	4 331	8 820	6 542
Commercialisation	37 956	42 720	53 188	38 699	59 008	48 865
Fonctions support	37 560	39 612	39 747	38 131	39 988	38 222
<b>Ensemble</b>	<b>337 964</b>	<b>351 600</b>	<b>373 383</b>	<b>367 332</b>	<b>382 150</b>	<b>370 331</b>

Familles de métiers	Effectifs 2013	Effectifs 2021	Tendanciel	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
			Variation 2021-2035	Variation 2021-2035	Variation 2021-2035	Variation 2021-2035
Production alimentaire	177 716	179 196	- 930	13 772	- 4 252	11 183
Maintenance	19 140	21 108	3 482	5 008	960	3 227
Transport et logistique	43 908	40 620	- 4 541	- 5 138	- 7 885	- 5 529
Innovation et R&D	4 524	6 360	3 094	1 377	5 831	926
QHSSE	11 700	15 048	7 791	5 746	14 241	2 281
Ingénierie en agriculture	1 860	2 100	421	973	1 007	181
Communication et marketing	3 600	4 836	1 862	- 505	3 984	1 706
Commercialisation	37 956	42 720	10 468	- 4 021	16 288	6 145
Fonctions support	37 560	39 612	135	- 1 481	376	- 1 390
<b>Ensemble</b>	<b>337 964</b>	<b>351 600</b>	<b>21 783</b>	<b>15 732</b>	<b>30 550</b>	<b>18 731</b>

Source : Traitements Quadrat-études/Ceresco sur données DADS 2013-2021.  
 Champ : Branches professionnelles de l'industrie alimentaire, salariés présents au 31/12/2021.  
 Lecture / légende : Évolution par rapport au scénario tendanciel :

↗ Hausse importante ; ↔ Hausse modéré ; → Stabilité ; ↘ Baisse modérée ; ↘ Baisse importante

➤ **Évolution des effectifs par famille de métiers dans les coopératives agricoles**

**Tableau 14 Évolution des effectifs par famille de métiers dans les coopératives agricoles\* (2016-2021)**

Familles de métiers	Effectifs 2016	Effectifs 2021	TCAM 2016-2021
Production alimentaire	23 302	22 999	-0,3 %
Maintenance et ingénierie industrielle	4 579	4 629	0,2 %
Transport et logistique	20 536	19 943	-0,6 %
Innovation et R&D	1 123	1 101	-0,4 %
QHSSE	2 834	3 662	5,3 %
Ingénierie en agriculture	5 492	5 136	-1,3 %
Communication et marketing	930	1 377	8,2 %
Commercialisation	13 486	15 864	3,3 %
Fonctions support	14 462	15 475	1,4 %
<b>Ensemble</b>	<b>86 744</b>	<b>90 185</b>	<b>0,8 %</b>

Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2013-2021, enquête emploi 2017-2019 et OCAPAT 2021.

Champ : Branches professionnelles des coopératives agricoles, salariés présents au 31/12/2021.  
Lecture : Dans la production alimentaire, on recense 23 302 salariés au 31/12/2016 et 22 999 au 31/12/2021, soit une croissance annuelle moyenne de -0,3 %.

\*Estimation sur les cinq principales branches représentent 89 % des effectifs des coopératives agricoles : 7001, 7002, 7004, 7005 et 7006.

UNE CONTRACTION DES EFFECTIFS DANS LA PRODUCTION, LA MAINTENANCE, LA LOGISTIQUE ET LES TRANSPORT DÛ AU DÉVELOPPEMENT DE L'INTÉRIM

Dans la **production alimentaire**, on observe une baisse des effectifs alors que le secteur se développe (-0,3 % sur la production contre +0,8 % sur le secteur, Tableau 14). Cela s'explique par une augmentation de la productivité ainsi qu'à un recours accru à l'intérim. En effet, l'intérim dans les coopératives agricoles croît de +3,3 % par an depuis 10 ans<sup>4</sup>. Cette croissance nettement plus importante que dans les industries (+0,8 % par an) traduit le recours croissant des entreprises à ce type de main d'œuvre (notamment lié au caractère saisonnier de certaines activités).

La **maintenance et l'ingénierie industrielle** affichent une croissance de ses effectifs inférieure à la moyenne (+0,2 % par an contre +0,8 %). Cette baisse relative s'explique par l'externalisation de ces fonctions, en partie subie par les entreprises, malgré des besoins croissants. Cette tendance s'accompagne d'une hausse de la qualification des salariés dans cette famille.

Les fonctions **de transport et logistique** sont aussi fortement impactées par le mouvement d'externalisation, de recours accru à l'intérim et d'automatisation des processus. Cette externalisation est ici choisie par les entreprises et résulte en une baisse des effectifs dans ces métiers : - 0,6 % par an depuis 2013. Cette baisse apparait plus contenue que dans les industries alimentaires. Cela s'explique par une externalisation limitée des postes de conducteur de collecte dont le rôle est clé dans la relation avec les producteurs.

<sup>4</sup> Traitements Quadrat-études sur données Dares, exploitation des DSN et des fichiers Pôle emploi des déclarations mensuelles des agences d'intérim.

L'ESSOR DE LA QHSSE, LA COMMUNICATION ET MARKETING AINSI QUE LA COMMERCIALISATION REFLÉTANT UN ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS CONCURRENTIEL ET RÉGLEMENTÉ

Les fonctions de la **communication et marketing** apparaissent comme en réel essor dans les coopératives agricoles (+8,2 %) faisant ainsi émerger des pôles dédiés à ces fonctions dans les coopératives. Cela répond à des besoins croissants de valorisation des produits et des engagements sociaux et environnementaux ; cette valorisation étant nécessaires au maintien de la bonne santé économique des structures, mais aussi pour maintenir un bon niveau d'adhésion des producteurs des coopératives. Les métiers de la commercialisation (+3,3 %) répondent à ces mêmes enjeux de trouver des débouchés (amont agricole, aval et export).

Les métiers de la QHSSE se développent, eux aussi, très rapidement (+5,3 % par an depuis 2016) résultant des normes réglementaires croissante. La croissance de ces effectifs conduit à une spécialisation accrue des postes, ce qui entraîne une distinction plus claire entre les divers métiers de cette famille.

UN REPLI DE L'EMPLOI DANS L'INNOVATION ET LA R&D AINSI QUE DANS L'INGÉNIEURIE EN AGRICULTURE

Le repli des métiers de **l'ingénierie en agriculture** (-1,5 % par an depuis 2016) accompagne la part de vitesse des services liés à l'élevage (contrôle laitier, sélection et reproduction animale) ainsi que le recul du nombre d'agriculteurs.

Par ailleurs, on constate une légère baisse des effectifs dédiés à **l'innovation et la R&D** dans les coopératives (-0,4 % par an depuis 2016). Cette baisse relative des effectifs s'explique par la concentration des activités des coopératives sur la production et la première transformation. De plus, la taille limitée des coopératives est défavorable au développement de services dédiés à l'innovation.

DES FONCTIONS SUPPORT EN PLEINE TRANSFORMATION : EFFET DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE DES COOPÉRATIVES

Enfin, les **fonctions support** enregistrent une hausse modérée de leurs effectifs (+1,4 %). Cette croissance s'explique par le déploiement rapide des métiers de l'informatique (responsable digital et intervenant en support technique aux utilisateurs), des ressources humaines. Par ailleurs, les emplois juridiques, bien que minoritaires, sont en croissance et viennent répondre à des enjeux de contractualisation avec les fournisseurs. De même, les besoins en termes de RSE apparaissent et créent progressivement des postes consacrés à cette thématique dans les coopératives. Ces missions étaient auparavant plus diluées au sein de plusieurs services. Toutefois, cette hausse des fonctions support est en partie contrebalancée par des suppressions de postes dans les métiers administratifs les moins qualifiés, conséquence de la digitalisation des structures.

### ➤ Projections selon les scénarios dans les coopératives

UN REPLI TENDANCIEL DE LA PRODUCTION ET DU TRANSPORT/LOGISTIQUE ET L'AMORÇAGE D'UNE STRATÉGIE DE VALORISATION DES PRODUITS AVEC DES FONCTIONS COMMERCIALES ET MARKETING

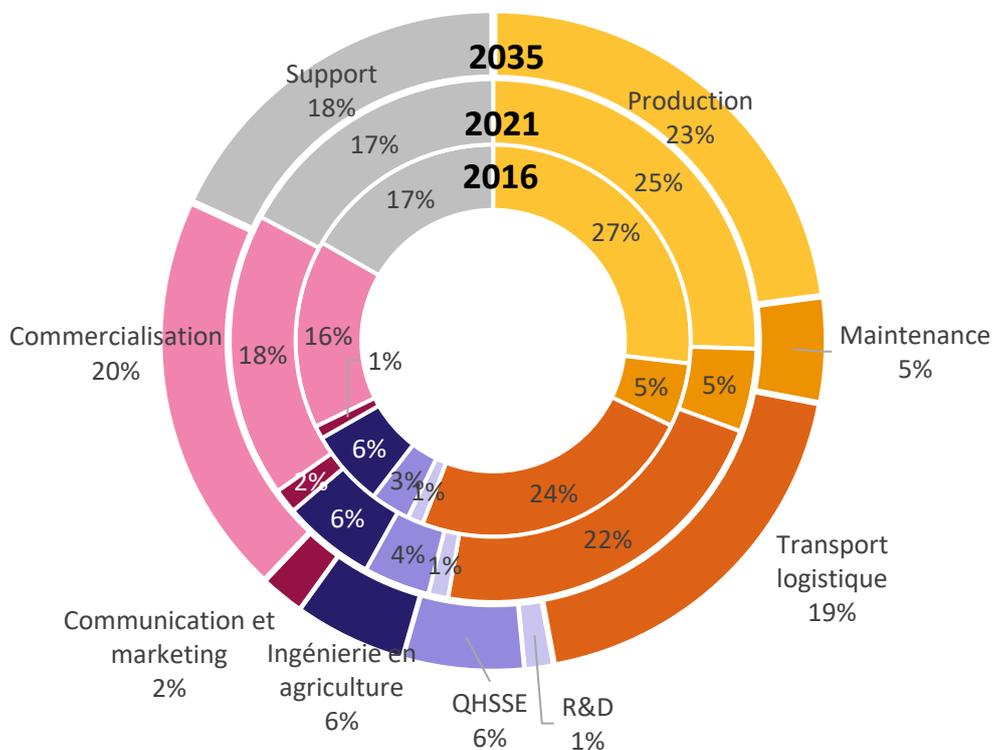
Le scénario tendanciel est un scénario qui, par définition, décrit le futur en l'absence de nouveaux changements dans les modes de production. Il intègre néanmoins, les changements de pratiques déjà en place, mais dont les effets sur l'emploi ne se sont pas encore nécessairement exprimés. Ainsi, dans ce scénario, la diminution des parts de salariés exerçant dans la production alimentaire (-2 points entre 2013 et 2021, puis entre 2021 et 2035, Graphique 7) et du transport et de la logistique (-2 points entre 2013 et 2021,

puis -5 points entre 2021 et 2035) se poursuit. Cela fait suite à l'externalisation et le recours croissant à des salariés intérimaires sur ces fonctions.

Les métiers de la QHSSE continuent leur développement dans un contexte de réglementaire croissante (+1 point entre 2013 et 2021, puis +2 points entre 2021 et 2035). De manière similaire, la stratégie de valorisation des produits se poursuit avec une hausse de la part des effectifs dédiés au marketing et à la communication (+1 point entre 2013 et 2021, puis entre 2021 et 2035).

Enfin, les fonctions de commercialisation se développent rapidement (+2 points entre 2013 et 2021, puis +2 points entre 2035), tirées par la branche des coopératives céréalières (IDCC n°7002) qui concentre plus de la moitié des effectifs de cette famille. Cette surreprésentation des fonctions commerciales s'explique par la présence de magasin de jardinerie présentant un nombre important de vendeurs grand public. Cette activité en hausse depuis la crise sanitaire devrait continuer de se développer. En complément, des activités commerciales avec l'amont et l'aval agricoles sont fortement représentés dans cette branche.

**Graphique 8 Évolution des effectifs par famille de métiers dans les coopératives agricoles\* – Scénario tendanciel**



Source : Traitements Quadrat-études/Ceresco sur données DADS 2013-2021.

Champ : Branches professionnelles des coopératives agricoles.

\*Estimation sur les cinq principales branches représentant 89 % des effectifs des coopératives agricoles : 7001, 7002, 7004, 7005 et 7006.

Lecture : 27 % des effectifs exercent un métier de la production en 2016.

**Tableau 15 Projections des effectifs par famille de métiers dans les coopératives agricoles\* selon les scénarios**

Familles de métiers	Effectifs 2016	Effectifs 2021	Tendanciel	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
			Effectifs 2035	Effectifs 2035	Effectifs 2035	Effectifs 2035
Production alimentaire	27%	26%	23%	↑ 27%	↘ 21%	↔ 25%
Maintenance	5%	5%	5%	↑ 7%	↓ 4%	↔ 5%
Transport et logistique	24%	22%	19%	↓ 14%	↘ 17%	↔ 21%
Innovation et R&D	1%	1%	1%	↔ 1%	↑ 2%	↓ 1%
QHSSE	3%	4%	6%	↔ 6%	↑ 7%	↓ 4%
Ingénierie en agriculture	6%	6%	5%	↑ 8%	↑ 7%	↔ 6%
Communication et marketing	1%	2%	2%	↓ 2%	↑ 3%	↔ 2%
Commercialisation	16%	18%	20%	↔ 20%	↔ 21%	↘ 18%
Fonctions support	17%	17%	18%	↘ 16%	↔ 19%	↔ 17%

Familles de métiers	Effectifs 2016	Effectifs 2021	Tendanciel	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
			Effectifs 2035	Effectifs 2035	Effectifs 2035	Effectifs 2035
Production alimentaire	23 302	22 999	20 555	24 348	18 128	22 757
Maintenance	4 579	4 629	4 612	6 007	3 790	4 796
Transport et logistique	20 536	19 943	17 151	12 771	14 644	18 868
Innovation et R&D	1 123	1 101	1 241	973	1 528	856
QHSSE	2 834	3 662	5 310	5 225	5 890	3 943
Ingénierie en agriculture	5 492	5 136	4 927	7 498	5 653	5 104
Communication et marketing	930	1 377	1 925	1 568	2 370	2 008
Commercialisation	13 486	15 864	17 867	18 240	18 072	16 386
Fonctions support	14 462	15 475	16 253	14 479	16 533	15 508
<b>Ensemble</b>	<b>86 744</b>	<b>90 185</b>	<b>89 841</b>	<b>91 108</b>	<b>86 609</b>	<b>90 226</b>

Familles de métiers	Effectifs 2016	Effectifs 2021	Tendanciel	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
			Variation 2021-2035	Variation 2021-2035	Variation 2021-2035	Variation 2021-2035
Production alimentaire	23 302	22 999	- 2 444	1 349	- 4 871	- 242
Maintenance	4 579	4 629	- 16	1 379	- 839	168
Transport et logistique	20 536	19 943	- 2 792	- 7 171	- 5 299	- 1 075
Innovation et R&D	1 123	1 101	141	- 128	428	- 244
QHSSE	2 834	3 662	1 649	1 563	2 229	282
Ingénierie en agriculture	5 492	5 136	- 209	2 362	517	- 32
Communication et marketing	930	1 377	547	191	993	630
Commercialisation	13 486	15 864	2 003	2 376	2 208	522
Fonctions support	14 462	15 475	778	- 997	1 058	33
<b>Ensemble</b>	<b>86 744</b>	<b>90 185</b>	<b>- 344</b>	<b>923</b>	<b>- 3 576</b>	<b>41</b>

Sources : Traitements Quadrat-études/Ceresco sur données DADS 2013-2021, enquête emploi 2017-2019 et OCAPIAT 2021.

Champ : Branches professionnelles des coopératives agricoles, salariés présents au 31/12/2021.

\*Estimation sur les cinq principales branches représentent 89 % des effectifs des coopératives agricoles : 7001, 7002, 7004, 7005 et 7006.

Lecture / légende : Évolution par rapport au scénario tendanciel :

↑ Hausse importante ; ↗ Hausse modéré ; ↔ Stabilité ; ↘ Baisse modérée ; ↓ Baisse importante

#### LE SCÉNARIO 1 « TRANSFORMATION SYSTÉMIQUE » CENTRÉ SUR L'ACTIVITÉ DE PRODUCTION

Les projections par scénarios mettent en évidence la diversité des futurs possibles. Le scénario 1 « Transformation systémique » est caractérisé par une production en petites séries impliquant des besoins de main d'œuvre plus importants sur les fonctions de production (+4 points par rapport au tendanciel, Tableau 20), de maintenance (+2 points) et d'ingénierie en agriculture (+3 points).

En opposition, le contexte de restriction des échanges et de circuits de consommation courts, les fonctions de communication et marketing revêtent une dimension moins stratégique. Par ailleurs, les effectifs des métiers du transport et de la logistique vont diminuer (-5 points). Ces fonctions incluent les opérateurs logistiques dont les missions sont centrées sur la préparation de commandes liées à la vente d'intrants. Dans un contexte de baisse drastique de l'usage des intrants, ces effectifs vont se contracter fortement. En complément, le développement de circuits de consommation plus courts limite les besoins de conducteurs.

#### LE SCÉNARIO 2 « TRANSITION OPPORTUNISTE » TOURNÉ VERS L'INNOVATION, LA VALORISATION DES PRODUITS ET L'INTÉGRATION DE L'AMONT AGRICOLE

Le scénario 2 « Transition opportuniste » est un scénario de rationalisation de la production et de recherche d'une grande productivité. Pour ces raisons, les fonctions au cœur de l'activité de production voient leurs effectifs diminuer en raison de ces gains de productivité et d'un recours accru à l'externalisation : -2 points dans la production, -1 point en maintenance, -2 points en transport et logistique.

Ces gains de productivité sont permis par un investissement massif dans l'innovation et la R&D (+1 point), l'amélioration des process de production avec les fonctions de QHSSE (+1 point) ainsi que l'intégration de l'amont agricole avec une croissance de la part des effectifs de l'ingénierie agricole (+1 point). Par ailleurs, des efforts de valorisation des produits sont réalisés dans un contexte de concurrence accrue, ce qui résulte en une hausse de la part des fonctions de communication et marketing (+1 point).

#### LE SCÉNARIO 3 « PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE » AXÉ SUR LA PRODUCTION DE MASSE ET L'EXPORT

Dans ce scénario, les contraintes réglementaires s'assouplissent dans un contexte de relocalisation de la production alimentaire et de diminution des gammes. Cela a pour conséquence de diminuer les effectifs dans les fonctions de l'innovation et la R&D (-0,4 point) et dans les QHSSE (-2 points). Les coopératives agricoles recentrent leurs activités sur les fonctions de production (+2 points).

Enfin, l'assouplissement de la réglementation sur l'usage des intrants favorise leur usage et donc aboutissent à un développement des ventes d'intrants par les coopérations, ce qui traduit par une hausse des effectifs de la logistique (+2 points) dont les principales missions sont la préparation de commandes associées à ces intrants. Malgré cela, les fonctions commerciales sont en baisse, ce qui s'explique par le repli des activités de vente aux particuliers, notamment par les magasins de jardinerie de la branche des coopératives céréalières (idcc n° 7002) surpasse en volume les effets positifs sur l'emploi associés à la vente d'intrants.

### III. Analyse des métiers stratégiques, émergents, en évolution et en tension

---

Cette troisième partie se concentre sur l'analyse des métiers SEET, c'est-à-dire les métiers stratégiques, en évolution, émergents et en tension. Cet examen permet d'identifier les besoins spécifiques en compétences dans chacune des branches professionnelles et ainsi de définir les besoins de formation pour les années à venir. Par ailleurs, le croisement de ces quatre dimensions rend possible la hiérarchisation des enjeux et l'identification de métiers prioritaires sur lesquels des fiches métiers déclinées par branches seront détaillées.

#### Caractérisation des métiers SEET

##### ➤ Les métiers « Stratégiques »

##### Des métiers stratégiques propres à chaque branche professionnelle

Les métiers stratégiques se caractérisent par leur apport d'une forte valeur ajoutée à l'entreprise grâce à la mobilisation d'une réelle expertise. Ils jouent un rôle essentiel dans le maintien et/ou le développement des activités de l'entreprise.

L'identification des métiers stratégiques est réalisée à partir des retours de terrain collectés lors des entretiens et des groupes de travail « filière ». Elle est enrichie par une analyse bibliographique ainsi que des dires d'experts. Cette méthodologie permet d'obtenir des métiers stratégiques distincts selon les branches professionnelles.

Afin de faciliter l'identification des métiers stratégiques par les personnes interrogés, les critères détaillés suivants ont été présentés :

- Caractère **essentiel au maintien et/ou développement** de l'activité. Ce critère correspond :
  - La présence de missions garantissant la continuité de l'activité et le maintien de la rentabilité à **court terme** de l'entreprise.
  - La présence de missions impactant la capacité d'adaptation et la compétitivité à **long terme** de l'entreprise.
- Mobilisation de **compétences critiques**, c'est-à-dire qui :
  - **Nécessitent un temps de formation au métier long** et/ou difficile car ces compétences sont spécifiques à l'entreprise.
  - Nécessitent des compétences rares.
  - Est concerné par un enjeu de transfert des compétences.

##### Résultats grandes tendances

Les retours de terrain ont mis en évidence des tendances communes quel que soit les branches professionnelles considérées. Tout d'abord, il a été souligné que les principales orientations des entreprises sont prises au niveau du conseil d'administration. Ce sont donc principalement les membres de ce conseil qui orientent la stratégie de l'entreprise et qui peuvent impliquer l'ensemble des équipes dans l'une ou l'autre des transitions. Ces acteurs, salariés ou non-salariés, ne feront pas l'objet d'une analyse détaillée puisqu'il ne s'agit pas du public ciblé par cette étude.

Par ailleurs, malgré des analyses menées spécifiquement par filière, un certain de métiers stratégiques apparaissent commun à de nombreuses branches professionnelles. Ces métiers stratégiques communs à un grand nombre de branches sont présentés ci-dessous (résultats par branche professionnelle Tableau 16) :

- **Acheteur, négociateur de matières premières** : Le métier d'acheteur est crucial, car il contribue à **sécuriser les approvisionnements** et à **maintenir la rentabilité** de l'entreprise. Avec une formation souvent longue pour maîtriser les spécificités des produits, l'acheteur joue un rôle clé dans la gestion des coûts et la qualité des produits. Cette nécessité de connaître les spécificités des produits va conduire à une spécialisation des acheteurs par type de produits (énergie, matières premières agricoles, matières premières industrielles). Il est hautement stratégique car sa capacité de négociation est essentielle pour obtenir des conditions tarifaires avantageuses, gérer les risques liés à la volatilité des prix et s'assurer de la sécurité des livraisons dans un contexte parfois difficile. En optimisant la chaîne d'approvisionnement et en tissant des liens forts avec les fournisseurs, l'acheteur renforce la compétitivité de l'entreprise.
- **Responsable digital ou des systèmes d'information** : Ce métier joue un rôle pivot dans la réussite de la transition numérique des entreprises. Ses missions de conception, de maintien de l'opérationnalité et de garant de la sécurité et de la qualité des systèmes d'information est indispensable. Il permet l'émergence des nouveaux usages des données dans les activités des entreprises (production, logistique, marketing, communication, maintenance, innovation...) dont il pilote l'implémentation.  

Dans le scénario 2 « Transition opportuniste », les métiers de l'informatique et de la data sont particulièrement stratégiques puisqu'ils sont au cœur de la mise en place de l'usine 4.0.
- **Responsable RSE** : En tant que garant du respect de la réglementation et de l'engagement de l'entreprise sur les enjeux environnementaux, écologiques et sociaux, le responsable RSE joue un rôle stratégique d'intégration et de valorisation de pratiques durables dans l'entreprise. Cela inclut la promotion de la durabilité environnementale, la mise en place de pratiques agricoles et de production respectueuses de l'environnement, la gestion responsable des ressources naturelles et la réduction de l'empreinte écologique. Sur le volet social, le responsable RSE s'engage à promouvoir le bien-être des employés, en veillant à l'équité, à la diversité et à l'inclusion au sein de l'entreprise. Cela peut inclure la mise en place de politiques de travail équitables, le soutien à la formation et au développement professionnel, ainsi que l'assurance d'un environnement de travail sain et sécuritaire. Par ailleurs, sur le volet sociétal, le responsable RSE se concentre sur l'impact de l'entreprise sur la société. Cela implique souvent de travailler sur des initiatives de développement durable, de réduction de l'empreinte écologique (y compris sur des objectifs d'atténuation), et de contribution positive à la communauté locale. Cela peut également inclure des partenariats avec des ONG, des projets de bénévolat d'entreprise, et des programmes de responsabilité sociale. Sa collaboration avec les parties prenantes internes et externes contribue à renforcer la réputation de l'entreprise, à créer de la valeur à long terme et à répondre aux attentes croissantes des consommateurs en matière de durabilité et de responsabilité sociale et sociétale.
- **Conseiller technique en agriculture** : Le conseiller technique ou expert en agriculture joue un rôle décisif dans les entreprises entretenant des liens étroits avec leurs fournisseurs, notamment les coopératives. Il représente l'interlocuteur privilégié des exploitants agricoles et de la coopérative (ou de l'industrie qu'il représente). Son rôle est de conseiller les producteurs sur les plans agronomiques, techniques (notamment sur l'usage des outils d'aide à la décision), réglementaires et économiques, et ainsi d'accompagner les exploitations dans la sécurisation de

leur production dans un environnement de plus en plus contraignant (réglementation, changement climatique, changement de cahier des charges...).

- **Électromécanicien** : Les électromécaniciens sont des maillons essentiels dans la chaîne de production. L'exercice de ces fonctions nécessite un temps de formation long en raison de la diversité des machines des entreprises et de leur spécificité souvent propre à chaque entreprise. Avec la montée de l'automatisation, leur expertise est précieuse pour programmer et surveiller les systèmes automatisés, assurant un fonctionnement sans accroc des chaînes de production. Ils contribuent donc grandement à la fiabilité et à l'efficacité des opérations, garantissant ainsi la compétitivité des entreprises.
- **Conducteur de ligne, de machine ou de process** : Les conducteurs de ligne et les conducteurs de machine ou de process de production jouent un rôle stratégique pour les entreprises puisqu'ils sont essentiels au maintien de la production. Leur expertise est essentielle pour minimiser les temps d'arrêt et assurer le respect des normes de qualité et de sécurité. Or, le pilotage d'une ligne, d'une machine ou d'un process de production nécessite un temps de formation interne de plusieurs mois et propre à la ligne/machine/process.
- **Spécialiste du contrôle qualité** : Le spécialiste en contrôle qualité assume un rôle central dans la diffusion des bonnes pratiques au sein de l'entreprise. Sa connaissance approfondie des produits de l'entreprise lui permet de garantir une mise en œuvre efficace des normes qualité et de jouer un rôle stratégique dans la transition vers de nouveaux standards. En assurant la détection précoce des défauts tout au long de la chaîne de production, il contribue activement à l'amélioration continue des processus. Son expertise est donc indispensable pour maintenir la compétitivité de l'entreprise et répondre aux attentes croissantes des clients en matière de qualité et de fiabilité.
- **Coordinateur, responsable QHSSE** : En assumant la coordination des aspects QHSSE, ce professionnel joue un rôle stratégique au sein de l'entreprise en assurant la sécurité des individus, en prévenant les accidents du travail et en garantissant le respect des normes environnementales. Sa connaissance approfondie du site et des produits, y compris les risques potentiels, est cruciale pour assurer la santé des employés et la conformité réglementaire. De plus, il joue un rôle clé dans la prévention et la gestion des crises sanitaires dont l'impact peut être considérable sur l'image de l'entreprise. En mettant en place des procédures rigoureuses et en sensibilisant le personnel, il contribue à créer un environnement de travail sûr et respectueux de l'environnement, renforçant ainsi la réputation et la durabilité de l'entreprise à long terme.

Dans le scénario 1 « Transformation systémique », les missions environnementales du responsable QHSSE seront particulièrement stratégiques en raison de l'importance de cette dimension dans ce scénario.

- **Conducteur de livraison et de collecte** : Ce métier revêt une importance stratégique, notamment dans les entreprises ayant des activités de collecte au sein des exploitations agricoles. En tant que premier point de contact avec les producteurs, il ou elle représente la vitrine de l'entreprise, véhiculant ses valeurs et son engagement envers le respect des normes réglementaire. De plus, lors de la collecte, le conducteur ou la conductrice réalise les premiers contrôles qualité, assurant la conformité des produits dès leur prise en charge. Dans les entreprises

assurant le transport d'animaux vivants, des compétences spécifiques en bien-être animal sont requises puisque le conducteur garantit le transport sécurisé et respectueux des animaux tout au long de leur trajet. Ainsi, son rôle va bien au-delà de la simple livraison ou collecte, contribuant à l'image de l'entreprise et à la qualité de ses services.

Le tableau suivant présente l'ensemble des métiers stratégiques par branches professionnelles<sup>5</sup> :

---

<sup>5</sup> Seules les branches professionnelles ayant participées aux groupes de travail « filière » sont présentées dans ce tableau. Les analyses des métiers stratégiques se basent sur les retours de terrain collecté lors de ces groupes, les branches n'ayant pas souhaité participer à ces groupes ne rentrant donc pas dans ces analyses.

**Tableau 16 Métiers stratégiques par branches**  
(caractère stratégique 1 = très faible 2 = limité 3 = partiel 4 = fort 5 = très fort)

Familles	Métier	0112	0200	1396	1513	1534	1586	1747	1930	1938	1987	2075	2728	3109	
Production alimentaire	Opérateur de production alimentaire						1								
	Opérateur de transformation des viandes					5	3			5					
	Boulangier, pâtissier							3				3		3	
	Fromager industriel	5													
	Opérateur hygiène sanitation														
	Régleur														
	Conducteur de ligne	3			2		4	3	3		3	3	5	4	
	Conducteur de machine ou de process			5	2		4		3		3		5	4	
	Agent de silo								5		5				
	Caviste														
	Maître de chai														
	Superviseur de production (dont chef de silo)						3			3				3	
	Spécialiste planning et ordonnancement								3				3		4
Responsable de production	3				3								4	5	
Maintenance et ingénierie industrielle	Mécanicien de maintenance			2					2		2		2		
	Electromécanicien de maintenance	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	Conducteur, coordinateur de travaux														
	Superviseur, responsable de maintenance				4			4				4	3		
Transport et logistique	Conducteur de livraison et de collecte	3				3	3			3					
	Opérateur logistique												1		
	Superviseur, responsable logistique		5										3		
	Acheteur, négociateur de matières premières	4	1	4	3	5	4	5	5	5	5	5	3	5	
Innovation et R&D	Chercheur, développeur en génie alimentaire				2									4	
	Formulateur, spécialiste nutrition													2	
	Responsable innovation														
QHSSE	Contrôleur sanitaire, laborantin	1			1	1				1					
	Spécialiste contrôle qualité	3			3	3			3	3	3			3	
	Chargé de projet amélioration continue				2										
	Coordinateur, responsable QHSSE	4			4			2				2	3	2	

Familles	Métier	0112	0200	1396	1513	1534	1586	1747	1930	1938	1987	2075	2728	3109	
Ingénierie en agriculture	Conseiller technique, expert en agriculture	5											5		
	Technicien d'insémination														
	Vétérinaire														
Communication et marketing	Chargé de communication, graphiste														
	Responsable de communication				1			1				1			
	Chef de produit ou de gamme													3	
	Chargé d'études marketing				2									2	
Commercialisation	Vendeur grand public, télévendeur							4							
	Chargé de relations clientèle														
	Attaché commercial, merchandiseur					3				3					
	Technico-commercial				2	4			2	4	2				
	Gestionnaire, responsable de structure de ventes														
	Responsable commercial		3					2				2	2		
Fonctions support	Agent d'accueil, secrétaire														
	Intervenant en support technique aux utilisateurs														
	Assistant de gestion														
	Gestionnaire de paie														
	Comptable														
	Responsable des services généraux														
	Contrôleur de gestion				1									1	
	Gestionnaire de la trésorerie														
	Responsable administratif et financier														
	Juriste														
	Administrateur réseaux, analyste, développeur		4			2									2
	Responsable digital ou de SI		3	3		2			1				1		2
Responsable des ressources humaines													2	2	
	Responsable RSE				1			1	1		1	1			

Source : Traitements Quadrat-études à partir des groupes de travail « filière ».  
Champ : Ensemble des branches professionnelles ayant participé aux groupes de travail « filière ».  
Lecture : caractère stratégique 1 = très faible 2 = limité 3 = partiel 4 = fort 5 = très fort.

**Tableau 17 Métiers stratégiques par branches**  
*(caractère stratégique 1 = très faible 2 = limité 3 = partiel 4 = fort 5 = très fort)*

Familles	Métier	7001	7002	7003	7004	7005	7006	7007	7008	7021	7023	8435	7503
Production alimentaire	Opérateur de production alimentaire			1			1	1			1		
	Opérateur de transformation des viandes	5											
	Boulangier, pâtissier												
	Fromager industriel				5							5	
	Opérateur hygiène sanitation												
	Régleur												
	Conducteur de ligne				3	2						3	2
	Conducteur de machine ou de process			5			5	5			5		
	Agent de silo		5										
	Caviste					2							2
	Maître de chai					5							5
	Superviseur de production (dont chef de silo)		3										
	Spécialiste planning et ordonnancement		3										
	Responsable de production	4	4	3	3		3	3			3	3	
Maintenance et ingénierie industrielle	Mécanicien de maintenance	3		2			2	2			2		
	Electromécanicien de maintenance	4	4	4	4	2	4	4			4	4	2
	Conducteur, coordinateur de travaux												
	Superviseur, responsable de maintenance												
Transport et logistique	Conducteur de livraison et de collecte	3			4							4	
	Opérateur logistique												
	Superviseur, responsable logistique	3	3	3		3	3	3			3		3
	Acheteur, négociateur de matières premières	4	5	4	4	4	4	4			4	4	4
Innovation et R&D	Chercheur, développeur en génie alimentaire	1							5	5			
	Formulateur, spécialiste nutrition												
	Responsable innovation												
QHSSE	Contrôleur sanitaire, laborantin	1			1							1	
	Spécialiste contrôle qualité		3		3							3	
	Chargé de projet amélioration continue	2							1	1			
	Coordinateur, responsable QHSSE	4	4		4		2	2			2	4	

Familles	Métier	7001	7002	7003	7004	7005	7006	7007	7008	7021	7023	8435	7503
Ingénierie en agriculture	Conseiller technique, expert en agriculture	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Technicien d'insémination								5	5			
	Vétérinaire												
Communication et marketing	Chargé de communication, graphiste												
	Responsable de communication	2							1	1			
	Chef de produit ou de gamme												
Commercialisation	Chargé d'études marketing												
	Vendeur grand public, télévendeur												
	Chargé de relations clientèle												
	Attaché commercial, merchandiseur												
	Technico-commercial	4	4			2			2	2			2
Fonctions support	Gestionnaire, responsable de structure de ventes												
	Responsable commercial					2							2
	Agent d'accueil, secrétaire												
	Intervenant en support technique aux utilisateurs												
	Assistant de gestion												
	Gestionnaire de paie												
	Comptable												
	Responsable des services généraux												
	Contrôleur de gestion		1										
	Gestionnaire de la trésorerie												
	Responsable administratif et financier												
	Juriste												
	Administrateur réseaux, analyste, développeur		2							5	5		
Responsable digital ou de SI	1	2	3			3	3	4	4	3			
Responsable des ressources humaines	2							2	2				
Responsable RSE	1	1						1	1				

Source : Traitements Quadrat-études à partir des groupes de travail « filière ».  
Champ : Ensemble des branches professionnelles ayant participé aux groupes de travail « filière ».  
Lecture : caractère stratégique 1 = très faible 2 = limité 3 = partiel 4 = fort 5 = très fort.

## ➤ Les métiers en Évolution

**Définition :** Les métiers en **particulière évolution** sont ceux dont les activités se réalisent dans des conditions renouvelées du fait des évolutions de leur secteur et dont les compétences se trouvent transformées. Dans ce cas, les besoins de formation et d'appropriation des nouveaux enjeux du secteur sont primordiaux.

L'identification de ces métiers en évolution a été réalisée en croisant les impacts des transitions étudiés en phase 1 avec les familles de métiers et plus particulièrement les métiers identifiés au niveau de l'observatoire.

Pour rappel, les impacts des transitions étaient les suivants :

**Tableau 17 Impacts prioritaires et secondaires des transitions pour les activités des branches de l'Observatoire alimentaire**

ENJEU	DEFI
Sourcing	Sécuriser les approvisionnements
	Accompagner l'amont face aux enjeux de transition agroécologique
Maitrise des coûts et de la productivité	Maitriser les coûts énergétiques
	Optimiser la logistique
	Renforcer la productivité
Transformation numérique	Accompagner la transformation numérique à toutes les échelles de l'entreprise
Attractivité et responsabilité sociétale des entreprises	Renforcer l'image et l'attractivité des métiers
Réglementation environnementale	Réduire l'impact environnemental des emballages et l'utilisation de plastique à usage unique
Attentes consommateurs	Répondre aux attentes de transparence des consommateurs
Maintien de production	Limiter les impacts du stress hydrique sur la production industrielle
Réglementation environnementale	Préserver la biodiversité
Attentes consommateurs	Appliquer les démarches de scoring
	Adapter la stratégie commerciale à l'omnicanalité
Innovation et nouveaux modèles économiques	Valoriser les déchets et co-produits
	Accéder à des financements pour soutenir les transitions

*Champ : Activités aval des coopératives agricoles et industries alimentaires  
Source : CERESCO, sur la base de entretiens et ateliers menés auprès des branches*

## Résultats grandes tendances

Les principales transformations qui induisent des **évolutions de compétences** sont liées en premier lieu au développement, au **déploiement et l'utilisation renforcée du numérique** qui touche directement ou indirectement quasiment tous les métiers. En effet, sans parler des effets induits par les progrès de l'intelligence artificielle, le numérique est de plus en plus présent dans les métiers liés à la production, avec le développement de

nouvelles interfaces, la mise en place d'indicateurs et la démocratisation de système de management de la performance globale qui était jusque-là réservé aux plus grandes entreprises. Cela modifie l'environnement de travail, mais aussi la manière dont l'information est collectée, traitée, transmise et reçue.

Dans le scénario 2 « Transition opportuniste », le recours au numérique sera intensifié et ses évolutions se renforceront.

Au niveau de la **production et de la maintenance**, les métiers de **régleur, de conducteurs de ligne, de mécanicien ou d'électromécanicien** seront particulièrement concernés par l'électrification des process, les nouvelles interfaces numériques et l'utilisation d'indicateurs de performances industrielles.

Le **spécialiste planning et ordonnancement**, le **responsable production** et le **responsable maintenance** vont avoir plus d'outils à disposition, mais devront être vigilants à faire évoluer leurs méthodes de management pour tenir compte de ces évolutions. La même logique s'opère pour le **responsable QHSSE**, le **responsable commercial**, le **responsable administratif et financier**.

Les métiers liés au digital, comme **l'administrateur réseaux, l'analyste, le développeur et le responsable SI** sont évidemment concernés.

De manière plus indirecte, l'essor du e-commerce renforce l'omnicanalité et transforme les métiers liés à la vente (**technico-commercial, responsable commercial**)

La maîtrise voire la réduction des consommations et des **coûts énergétiques**, le changement de vecteur énergétique pour répondre à des enjeux climatiques, devient un impératif pour tous. Les **acheteurs, la maintenance et les travaux neufs (conducteur et coordinateurs de travaux)**, mais aussi **le service logistique** sont les plus impliqués. Le **responsable production** doit prendre en compte des indicateurs de consommation énergétique et le **spécialiste ordonnancement et planification** peut avoir à faire à des périodes de disponibilité de vecteurs énergétiques (délestage programmé par exemple).

La multiplication des **aléas climatiques** (transition agro-climatique) et **l'instabilité globale** des systèmes économiques, vont également impacter la disponibilité des matières premières, ses caractéristiques, et la régularité de l'approvisionnement.

Cela peut concerner l'organisation de la production (**spécialiste planning et ordonnancement, responsable production**), les achats (acheteur et négociateur de matière premières), les métiers qui doivent faire face aux évolutions de la qualité de la matière première. Le **fromager, l'agent de silo ou le maître de chai** doit composer avec cette irrégularité, mais aussi avec une évolution plus structurelle de la qualité de la matière première agricole. La recherche et développement (**chercheur et développeur en génie alimentaire**) doit adapter les formules ou les conditions de mise en œuvre de la matière première. Les 2 métiers qui sont aux extrémités de la chaîne de valeur sont également en première ligne. Le **conseiller technique, expert en agriculture** doit faire face à des situations parfois inédites (aléas climatiques exceptionnels) ou qui sont en train de transformer progressivement les équilibres technico-économiques de la production agricole. De son côté, le technico-commercial doit composer avec des évolutions potentielles d'offre de produits qu'il doit valoriser, que ce soit au niveau de la disponibilité, du prix voir de ses caractéristiques (notamment pour ceux qui commercialisent des produits peu transformés (viande brut, fruits et légumes par exemple).

Les métiers en contact avec l'amont (**ingénieurs en agriculture, technicien d'insémination**) sont particulièrement concernés par le **renouvellement des actifs agricoles** (pic démographique en cours) qui va toucher à la fois les problématiques de disponibilité de matières premières, mais aussi des besoins d'accompagnement liés à de nouveaux profils ou modèles agricoles. Cela concerne **particulièrement l'ensemble des**

**coopératives**, mais aussi les **industries de première transformation**. Le soutien à la production peut également induire de nouvelles formes de soutien à l'installation ou au recours au salariat mobilisant des services support (**responsable administratif et financier** pour le portage financier, responsable des RH). Le service juridique (**juriste**) peut également être sollicité pour améliorer le cadre juridique permettant de renforcer une dynamique contractuelle qui offre plus de sécurisation à la production agricole.

La **transition agroécologique**, qui modifie les conditions de production, mais aussi les quantités et qualités de matières premières agricole fait évoluer également les besoins en accompagnement (**ingénieurs en agriculture**), mais aussi les métiers en contact avec les agriculteurs (ex : **agent de silo**). Dans le scénario 1 « Transformation systémique », les évolutions seront plus marquées au niveau du cadre de la transition énergétique et agroécologique.

## ➤ Les métiers Émergents

### L'identification des métiers émergents

Les métiers émergents font référence aux nouveaux métiers faisant appel à de nouvelles compétences. Ces métiers émergents font face à des besoins d'emplois croissants, ce qui nécessite le recrutement d'experts métier ou de mettre en place des mobilités internes.

Ces métiers émergents sont souvent difficiles à identifier puisqu'ils ne représentent pour l'instant qu'un petit nombre de salariés. Dans certains cas, les fonctions associées à ce métier sont exercées à temps partiel par un ou plusieurs salariés d'une entreprise en parallèle de leur fonction principale. Les responsables RSE sont un exemple flagrant de métiers émergents des industries alimentaires puisqu'ils sont exercés dans un grand nombre de structures par à temps partiel par le responsable de communication et/ou le responsable QHSSE et/ou le responsable des ressources humaines. Or, les acteurs interrogés s'accordent sur la création à moyen terme d'un poste de responsable RSE à plein temps dans les entreprises dont la taille le permet.

L'identification de ces métiers émergent est réalisée à partir de l'alliance d'analyses qualitatives et quantitatives :

- des analyses qualitatives : les différents acteurs des entreprises du périmètre ont été interrogés lors des entretiens et des groupes de travail sur les métiers émergents dans leur branche professionnelle.
- des analyses quantitatives : les résultats des analyses qualitatives sont mis en perspectives avec les tendances d'emploi passées par métiers.

Cette double approche quantitative et qualitative permet l'obtention de résultats plus robustes et élimine les effets artificiels liés à l'évolution de la manière de renseigner les professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) dans les données publiques. De plus, elle permet d'obtenir une liste de métiers tenant compte des spécificités de chaque branche professionnelle

### Résultats grandes tendances

Les transitions énergétique, environnementale, numérique et sociale appellent à renouveler les pratiques professionnelles dans les entreprises alimentaires. Ces changements de pratiques professionnelles créent de nouveaux besoins de compétences. Cela aboutit parfois à la création de nouveaux métiers pour répondre à ces besoins. Toutefois, dans la majorité des cas, ces changements de pratiques sont progressifs et impactent les salariés

déjà en poste, sans créer de nouveaux métiers. Ces salariés voient ainsi leurs missions évoluer et se forment, en interne ou en externe, pour répondre à ces nouveaux besoins.

Malgré ces évolutions progressives de l'activité des entreprises, certains nouveaux métiers émergent. On distinguera deux types de métiers émergents : les métiers émergents dans l'ensemble des branches de l'observatoire alimentaire et les métiers émergents propres à une filière ou une branche professionnelle. Leur vitesse de développement varie selon un ensemble de paramètres propres à chaque entreprise : sa taille, son degré d'anticipation, sa stratégie, son secteur d'activité... Dans les entreprises de petite taille, ces fonctions prendront un poids plus important dans les activités de l'entreprise, mais pourront occuper moins d'un etp. Certaines entreprises pourront aussi préférer l'externalisation de ces métiers.

Les analyses ont permis d'identifier huit métiers ou regroupements de métiers émergents :

- **[Ensemble des filières] Métiers de la RSE** : l'émergence de ces métiers constitue une réponse aux défis du secteur en matière de responsabilité sociétale des entreprises. Le développement de pratiques responsables, tant sur le plan social qu'environnemental, amène à la création de nouveaux métiers tels que les **responsables RSE** et les **contrôleurs de performances extra-financières**. Ces deux métiers réalisent des missions complémentaires dans la gestion de la RSE. Le responsable RSE définit la stratégie et les objectifs de durabilité, tandis que le contrôleur de performances extra-financières collecte, analyse et rapporte les données relatives aux performances sociales et environnementales de l'entreprise. De tels postes sont déjà présents dans les entreprises, de manière plus ou moins diffuse, et sont amenés à se développer, en particulier pour répondre la directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), qui fixe de nouvelles normes et obligations de reporting extra-financier pour les entreprises cotées en bourse.

Cette émergence se poursuivra particulièrement dans les scénarios 1 « Transformation systémique » et 2 « Transition opportuniste » en raison de l'importance de cette dimension RSE dans ces scénarios.

- **[Filières « Produits à base de céréales », « Activités amont des coopératives », « 5 branches et élaborés » et dans une moindre mesure « Viande et Lait »] Métiers de la data et de l'intelligence artificielle** : l'émergence de métiers de la data et de l'intelligence artificielle répond aux enjeux de gestion des données qui sont de plus en plus prégnants dans l'ensemble des activités de l'entreprise (production, innovation, logistique, marketing, communication, maintenance...). En effet, l'utilisation de données et de l'intelligence artificielle permet de répondre à de nombreuses problématiques des entreprises alimentaires : aide à la décision (OAD), traçabilité des produits avec l'usage de la *blockchain*, pilotage de la production agricole, automatisation, robotisation et optimisation des processus de production, gestion des stocks, pilotage de la demande, vente en ligne... Cela nécessite d'avoir la capacité de collecter, stocker, sécuriser et analyser ces données. L'ensemble de ces besoins correspond à des métiers émergents tels que **data managers, data scientists, data analysts, administrateurs de bases de données, responsables systèmes et réseaux**... Cette émergence est déjà observable dans les effectifs de nombreuses branches et est amenée à se poursuivre dans les prochaines années.

Dans le scénario 2 « Transition opportuniste », les métiers de la data et de l'intelligence artificielle sont particulièrement stratégiques puisqu'ils sont au cœur de la mise en place de l'usine 4.0.

- **[Ensemble des filières] Métiers de la conduite du changement** : les transitions à l'œuvre dans les entreprises alimentaires modifient la manière de travailler de l'ensemble des salariés. Ces nouvelles organisations du travail nécessitent une actualisation des compétences de certains salariés, mais surtout un changement d'état d'esprit de l'ensemble des salariés. En effet, la prise en compte des enjeux énergétiques, environnementaux, sociaux et de la transition numérique requiert leur inclusion dans l'ensemble des missions des salariés. En réaction, un nombre croissant d'entreprises, notamment les plus grandes, créent des postes de **change agent** pour accompagner ces évolutions et augmenter l'acceptabilité des mutations.
- **[Ensemble des filières, hors entreprises de commerce interentreprises] Métiers de communication** : de manière générale, les entreprises alimentaires ont développé leurs activités de communication et marketing ces dernières années (+3,8 % d'effectifs par an dans ces métiers dans les industries agroalimentaires et environ +8,2 % dans les coopératives agricoles). Cela a entraîné l'essor de poste de **chargés de communication** dans les entreprises. De manière plus spécifique, l'importance croissante des réseaux sociaux dans les campagnes de communication et marketing requiert une adaptation des modes de communication sur ces médias, dont les formats et la stratégie de communication sont propres au canal utilisé. Les **community managers** apparaissent donc comme des postes essentiels dans le renforcement de la présence en ligne des entreprises. Il devra être capable de s'adapter aux évolutions continues de ces réseaux pour maintenir une stratégie de communication et marketing efficace sur le long terme.
- **[Filière « Activités amont des coopératives », « Viande et Lait »] Spécialistes de l'énergie** : la transition énergétique et les crises énergétiques récentes ont mis en évidence l'importance de sécuriser les approvisionnements des entreprises. Les retours de terrain ont mis en évidence des besoins particuliers dans les filières des « Activités amont des coopératives » et de la « Viande et lait », les autres filières moins impactées pourront mobiliser des ressources externes sur ces questions. Pour répondre à ces besoins, des postes de **spécialistes de l'énergie ou/et des acheteurs spécialisés en énergie** vont émerger. Cela peut correspondre également à des spécialistes qui vont guider l'entreprise, la coopérative ou ses adhérents pour la production d'énergie la plus économe, la recherche de mécanismes de financement dédiés (ex : Certificats d'Economie d'Énergie) ou la production d'énergie renouvelable (méthanisation, solaire)
- **[Filière « Activités amont des coopératives »] Chef de gamme** : Face à un environnement en constante évolution (changement climatique, évolution réglementaire, évolution des cahiers des charges), les besoins d'accompagnement des agriculteurs sont croissants mais les contraintes économiques de ces acteurs sont fortes. Les coopératives proposant des services d'accompagnement et de conseil développent ainsi de nouvelles stratégies commerciales sur les outils d'aide à la décision (AOD) qui nécessite une refonte des arguments de vente de ces solutions. Pour améliorer la commercialisation de ces services et nouveaux outils, le métier de **chefs de gamme**, aussi appelés **category managers**, émerge dans les coopératives. Ils sont déjà présents dans certaines activités (coopératives céréalières, sélection et reproduction animale, coopératives de fruits et légumes) et sont amenées à se développer.
- **[Filières « 5 branches et élaborés », « Viande et Lait », « Sucre et produits sucrés »] Ingénieurs de maintenance / Automaticiens** : la robotisation et l'automatisation des chaînes de production impliquent des opérations de

maintenance de plus en plus complexes. La maintenance de telles machines et lignes de production nécessite, en plus des compétences des techniciens de maintenance, des compétences approfondies en programmation, systèmes automatisés, robotique, analyse de données et de l'intelligence artificielle pour les opérations de maintenance préventives... De nouveaux postes sont créés, car la montée de compétences des techniciens de maintenance et des électromécaniciens est complexe étant donné l'écart de compétences à combler.

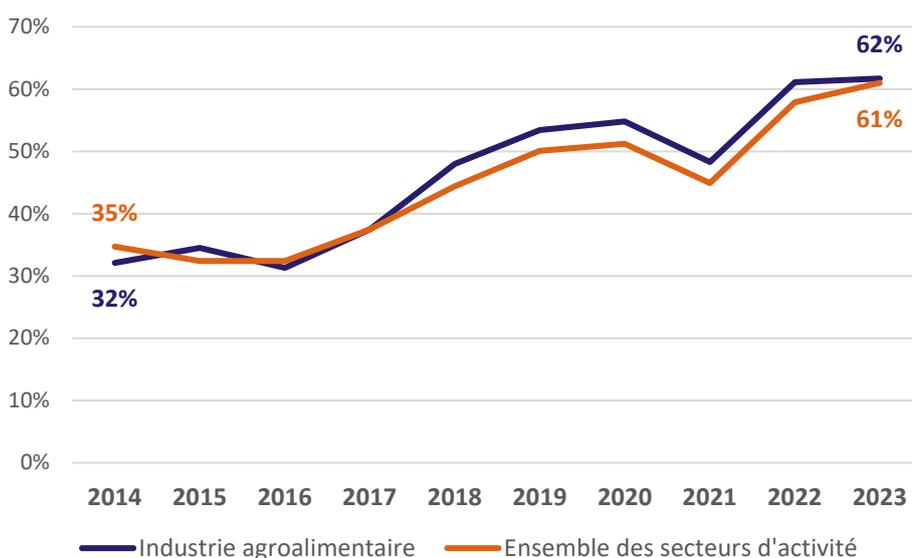
- **[Ensemble des filières] Métiers QHSSE** : Depuis plusieurs années, les métiers de la famille Qualité-Hygiène-Sécurité-Santé-Environnement connaissent une croissance rapide de leur effectifs, aussi bien dans les industries agroalimentaires (+3,2 % par an depuis 2013) que dans les coopératives agricoles (environ +5,3 % par an depuis 2016). Cette croissance des effectifs QHSSE entraîne une spécialisation progressive des emplois avec la création de postes spécifiques à une de ces cinq composantes (Qualité-Hygiène-Sécurité-Santé-Environnement). Ces derniers étaient auparavant regroupés dans de nombreuses entreprises.

Cette émergence se poursuivra particulièrement dans les scénarios 1 « Transformation systémique » et 2 « Transition opportuniste » en raison de l'importance de ces dimensions dans ces scénarios.

### ➤ Les métiers en Tension

La question de la mesure et de la compréhension des tensions sur les recrutements a connu, ces dernières années, un vif regain d'intérêt du fait des évolutions de la situation du marché du travail. En effet, les éditions les plus récentes de l'enquête Besoins en Main d'œuvre (BMO) réalisées auprès des employeurs ont montré une hausse continue des difficultés de recrutements quel que soit les secteurs d'activités. La part des projets de recrutements jugés comme difficiles par les employeurs a doublé en 10 ans, passant 35 % en 2014 à 61 % en 2023. Ce constat est particulièrement surprenant car il s'inscrit dans un contexte de chômage élevé.

**Graphique 9 Évolution de la part de recrutements difficiles entre 2014 et 2023**



Source : Enquête BMO de France Travail, 2014-2023.

Champ : En bleu, secteur de l'industrie agroalimentaire. En orange, ensemble des secteurs d'activité.  
Lecture : En 2023, 62 % des projets de recrutement dans le secteur de l'industrie agroalimentaire sont jugés comme difficiles par les employeurs.

Les secteurs de l'observatoire alimentaire ne sont pas épargnés par ce phénomène. Le niveau de difficultés de recrutement est très proche du niveau de l'ensemble des secteurs d'activité. Cette réalité génère une série d'enjeux significatifs pour les entreprises. Tout d'abord, la difficulté à pourvoir ces postes critiques peut entraîner des retards dans les projets, une baisse de productivité et, en fin de compte, une perte de compétitivité sur le marché. Ensuite, les entreprises font face à des coûts accrus liés à des processus de recrutement prolongés et à la nécessité d'offrir des avantages attractifs pour attirer des candidats qualifiés. Enfin, les tensions au recrutement impactent la gestion des compétences et la pérennité des savoir-faire au sein des organisations.

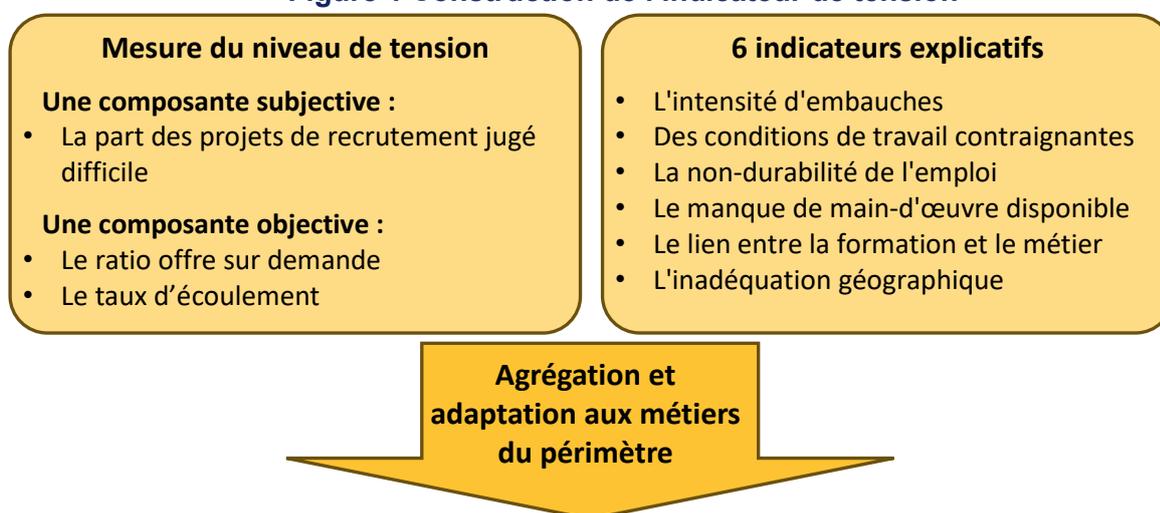
Dans ce cadre, il apparaît essentiel d'objectiver le niveau de tension auquel font face les métiers de l'industrie alimentaire et des coopératives agricoles. Cette objectivation des tensions doit être complétée par une analyse de la cause de ces tensions. Cette étape est essentielle afin de permettre aux entreprises et aux branches de développer des stratégies pour attirer, former et retenir les talents nécessaires, tout en s'adaptant à un marché du travail en évolution.

### Une mesure objective du niveau de tension par métier

Les métiers en tension correspondent aux métiers pour lesquels les difficultés de recrutement sont particulièrement marquées. Afin de garantir la continuité de la méthode par rapport à la précédente étude, les indicateurs de tension de la DARES sont mobilisés pour mesurer le niveau de tension des métiers des industries alimentaires et des coopératives agricoles.

La mesure des tensions se fonde sur un indicateur composite composé d'une mesure objective du niveau de tension par métier et d'un indicateur synthétique basé sur les six principaux déterminants des tensions.

**Figure 1 Construction de l'indicateur de tension**



Source : *Quadrat-études.*

#### UNE PREMIÈRE COMPOSANTE POUR OBJECTIVER LES TENSIONS

La première composante permet d'objectiver le niveau de tension par métier. Pour ne pas se limiter à traduire un ressenti, par exemple à travers les résultats d'une enquête menée auprès des employeurs, cette composante intègre une **dimension subjective** :

- la part de projets de recrutement jugés difficiles par les employeurs, issue de l'enquête Besoin en Main d'œuvre de France Travail ;

ainsi qu'une **dimension objective**, issues d'indicateurs construits à partir de sources publiques robustes :

- le nombre d'offres d'emploi rapportées au nombre de demandeurs d'emploi ;
- le taux d'écoulement des offres d'emploi, qui mesure la facilité des demandeurs d'emploi à retrouver un emploi.

#### UNE SECONDE COMPOSANTE POUR INCLURE LES CAUSES DES TENSIONS

Cette deuxième composante regroupe les six indicateurs éclairant les causes des tensions :

- **l'intensité d'embauches** : cette dimension est abordée en rapportant le nombre d'offres d'emploi et de projets de recrutement à l'emploi moyen.
- **des conditions de travail contraignantes** : un indicateur synthétique sur les conditions de travail est calculé à partir de la part de salariés subissant des contraintes physiques, des limitations physiques, des contraintes de rythme, du travail répétitif, durant les jours non ouvrables ou en dehors des plages de travail habituelles et un morcellement des journées de travail.
- **la non-durabilité de l'emploi** : cette dimension est mesurée à partir de la part des offres durables (CDI ou CDD de plus de 6 mois), de la part des offres à temps complet et de la part de projets de recrutement non saisonniers.
- **le manque de main-d'œuvre disponible** : cet indicateur est construit à partir du nombre de demandeurs d'emploi recherchant ce métier.
- **le lien entre la spécialité de formation et le métier** : l'indicateur permet d'apprécier si le métier est difficile d'accès pour des personnes ne possédant pas la formation requise.
- **l'inadéquation géographique** : cette dimension est définie comme l'écart de distribution géographique entre les offres d'emploi et les demandeurs d'emploi.

#### Un secteur confronté à d'importantes difficultés de recrutements

**Tableau 18 Niveau de tension par métier**

Famille de métier	Métier	Niveau de tension
Production alimentaire	Opérateur de production alimentaire	4
	Opérateur de transformation des viandes	4
	Boulangier, pâtissier	3
	Fromager industriel	4
	Opérateur hygiène sanitation	0
	Régleur	5
	Conducteur de ligne(s)	4
	Conducteur de machine(s) ou de process	4
	Agent de silo	4
	Caviste	3
	Maître de chai	2
	Superviseur de production <sup>6</sup>	2
	Spécialiste planning et ordonnancement	1
Responsable de production	1	

<sup>6</sup> dont responsable de silo.

Maintenance et ingénierie industrielle	<b>Mécanicien de maintenance<sup>7</sup></b>	<b>4</b>
	<b>Électromécanicien de maintenance</b>	<b>3</b>
	Conducteur, coordinateur de travaux	1
	Superviseur, responsable de maintenance	1
Transport et logistique	Conducteur de livraison et de collecte	2
	Opérateur logistique	0
	Superviseur, responsable logistique	2
	Acheteur, négociateur de matières premières	0
Innovation et R&D	Chercheur, développeur en génie alimentaire	1
	Formulateur, spécialiste nutrition	2
	Responsable innovation	1
QHSSE	Contrôleur sanitaire, laborantin	1
	Spécialiste contrôle qualité	1
	Chargé de projet amélioration continue	1
	Coordinateur, responsable QHSSE	1
Ingénierie en agriculture	<b>Conseiller technique, expert en agriculture</b>	<b>3</b>
	<b>Technicien d'insémination<sup>8</sup></b>	<b>3</b>
	<b>Vétérinaire</b>	<b>5</b>
Communication et marketing	Chargé de communication, graphiste	0
	Responsable de communication	0
	Chef de produit ou de gamme	0
	Chargé d'études marketing	0
Commercialisation	Vendeur grand public, télévendeur	0
	<b>Vendeur en boulangerie-pâtisserie</b>	<b>3</b>
	Chargé de relations clientèle <sup>9</sup>	2
	Attaché commercial, merchandiseur	1
	Technico-commercial	1
	Gestionnaire, responsable de structure de ventes	1
	Responsable commercial	0
Fonctions support	Agent d'accueil, secrétaire	0
	Intervenant en support technique aux utilisateurs	2
	Assistant de gestion	0
	Gestionnaire de paie	0
	Comptable	2
	Responsable des services ou des moyens généraux	1
	Contrôleur de gestion	1
	Gestionnaire de la trésorerie	2
	Responsable administratif et financier	1
	Juriste	1
	<b>Administrateur systèmes et réseaux, analyste, développeur<sup>10</sup></b>	<b>3</b>
	<b>Responsable digital ou de systèmes d'information</b>	<b>3</b>
	Responsable des ressources humaines	1
	Responsable RSE	0

Source : Traitements Quadrat-études sur données DARES 2022.  
Lecture : caractère en tension 1 = très faible 2 = limité 3 = partiel 4 = fort 5 = très fort.

<sup>7</sup> dont technicien froid.

<sup>8</sup> dont animalier – taurelier.

<sup>9</sup> dont chargé de relations clientèle spécialisés dans les grandes cultures.

<sup>10</sup> dont biostatisticien.

## DES TENSIONS MARQUÉES SUR LES MÉTIERS DE LA PRODUCTION ALIMENTAIRE, DUES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

La production alimentaire apparaît nettement comme la famille de métiers qui concentre le plus de tension sur les recrutements. Parmi les 14 métiers de cette famille, 9 sont identifiés comme en tension (Tableau 17). Or, ces métiers représentent la majeure partie des effectifs du secteur alimentaire (26 % des effectifs des coopératives agricoles et 52 % des effectifs des industries agroalimentaires).

Ces difficultés de recrutement s'expliquent principalement par les conditions de travail contraignantes dans ces métiers tels que des contraintes de rythme, des tâches répétitives ainsi que des horaires de travail atypiques (Tableau 18). Le manque de disponibilité de la main d'œuvre (entreprises localisées dans des territoires ruraux) et le lien formation emploi contribue aussi à aggraver ces tensions.

## LA MAINTENANCE CONFRONTÉE À DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Les mécaniciens (dont les techniciens froid) et les électromécaniciens présentent des difficultés de recrutement importantes en raison des compétences techniques rares qu'ils mobilisent. Ce lien formation emploi fort dans ces métiers est associé à un déficit de personnel formé à ces compétences et donc à un manque de main d'œuvre disponible sur le marché du travail. Enfin, l'écart de localisation entre les offres d'emploi et les demandeurs d'emploi dans ces métiers amplifient le phénomène de tension au recrutement.

## L'INGÉNIERIE EN AGRICULTURE : UNE FAMILLE DONT L'ENSEMBLE DES MÉTIERS SONT EN TENSION

L'ensemble des métiers de l'ingénierie en agriculture font face à un important niveau de tension. Ainsi, le recrutement des conseillers techniques ou experts en agriculture, des techniciens d'insémination (dont animalier, taurelier) et des vétérinaires apparaît particulièrement difficile. Cela reflète le manque d'attractivité des métiers de l'agriculture dans son ensemble. En outre, cette problématique d'attractivité du monde agricole, l'économie fait face à une pénurie de personnel formé à ces métiers, qui nécessite de plus des formations très spécifiques.

## DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENTS SUR QUELQUES MÉTIERS SPÉCIFIQUES DES FONCTIONS SUPPORT

Au sein de ces familles, la plupart des métiers font face à des tensions sur les recrutements limités. Toutefois, certains métiers sont confrontés à des difficultés de recrutements comme les administrateurs systèmes et réseaux, analystes, développeurs ou encore les responsables digitaux ou de systèmes d'information. Ces tensions ne sont pas spécifiques aux secteurs alimentaires, mais sont présentes dans l'ensemble des secteurs d'activité mobilisant ce type de métiers.

La difficulté à recruter des salariés dans le domaine informatique est cependant un enjeu clé pour les industries alimentaires puisque l'analyse prospective a mis en évidence des besoins croissants dans ces métiers. Ces derniers sont essentiels pour le succès de la transition numérique, la gestion des données et l'implémentation de l'intelligence artificielle dans les processus de production.

De manière plus spécifique à la branche pâtisserie et boulangerie (CCN n°1747), le métier de vendeur grand public est apparu comme en tension. Cela s'explique principalement par le nombre massif de recrutement sur ce type de profil ainsi que par les conditions de travail contraignantes, notamment le travail du soir et des week-ends.

**Tableau 19 Focus sur les causes des tensions** (niveau de tension 1 = très faible 2 = limité 3 = partiel 4 = fort 5 = très fort)

Famille	Métier	Niveau de tension	Intensité d'embauche	Lien formation emploi	Manque de main d'œuvre disponible	Non durabilité de l'emploi	Conditions de travail contraignantes	Inadéquation géographique
Production alimentaire	Opérateur de production alimentaire	4,1	4,0	1,0	4,0	5,0	5,0	3,0
	Opérateur de transformation des viandes	4,2	2,0	5,0	5,0	2,0	5,0	4,0
	Boulangier, pâtissier	3,9	4,0	5,0	2,0	2,0	5,0	2,0
	Fromager industriel	4,1	4,0	1,0	4,0	5,0	5,0	3,0
	Régleur	4,5	3,0	5,0	5,0	2,0	4,0	5,0
	Conducteur de ligne(s)	4,2	2,0	4,0	5,0	2,0	5,0	5,0
	Conducteur de machine(s) ou de process	4,1	4,0	1,0	4,0	5,0	5,0	3,0
	Agent de silo	4,2	2,0	4,0	5,0	2,0	5,0	5,0
	Caviste	3,9	2,0	5,0	3,0	2,0	5,0	3,0
Maintenance et ingénierie industrielle	Mécanicien de maintenance	4,4	3,0	5,0	5,0	2,0	4,0	5,0
	Électromécanicien de maintenance	3,9	4,0	5,0	3,0	2,0	2,0	3,0
Ingénierie en agriculture	Conseiller technique, expert en agriculture	4,0	2,0	4,0	5,0	2,0	3,0	4,0
	Technicien d'insémination	4,0	2,0	4,0	5,0	2,0	3,0	4,0
	Vétérinaire	4,0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Commercialisation	Vendeur grand public, télévendeur	2,6	4,0	1,0	3,0	3,0	4,0	1,0
	Vendeur boulangerie et pâtisserie							
Fonctions support	Admin. systèmes et réseaux, analyste, développeur	4,0	5,0	5,0	4,0	1,0	1,0	2,0
	Responsable digital ou de systèmes d'information	4,0	5,0	5,0	4,0	1,0	1,0	2,0

Source : Traitements Quadrat-études sur données DARES 2022.

Lecture : caractère en tension 1 = très faible 2 = limité 3 = partiel 4 = fort 5 = très fort.

## Identification des métiers prioritaires

### L'identification des métiers prioritaires : le croisement des quatre dimensions SEET

L'objectif de cette analyse est d'identifier les métiers pour lesquels des actions ciblées devront être menées pour faciliter leur adaptation face aux transitions écologique, environnementale, énergétique et numérique et répondre aux enjeux de tension sur les recrutements. Cette liste de métiers prioritaires constitue un input pour la réalisation des fiches métiers présentés dans les fiches branches. Étant donné le caractère spécifique à chaque branche des dimensions stratégique, émergent et en évolution, la liste des métiers prioritaires est propre à chaque branche professionnelle.

L'identification de ces métiers prioritaires est réalisée à partir du croisement des quatre dimensions SEET (stratégique, émergent, en évolution et en tension) et est mis au regard des effectifs concernés. Ainsi, un métier est considéré comme prioritaire s'il obtient un score supérieur à 3 dans au moins une des quatre dimensions. Les effectifs associés aux métiers permettent quant à eux d'adapter la réponse de l'appareil de formation au besoin en termes de volume.

### Résultats grandes tendances

#### LES MÉTIERS DE LA PRODUCTION ALIMENTAIRE PRIORITAIRES DANS DE NOMBREUSES BRANCHES

De nombreux métiers de la production alimentaire sont identifiés comme prioritaire en raison des importantes difficultés de recrutement auxquelles les entreprises font face sur ces postes. Les questions d'attractivité et de capacité de fidélisation sur les postes d'opérateurs et de conducteurs de ligne/machine sont particulièrement prégnantes. Elles appellent à un questionnement sur les conditions de travail et à une montée en compétences des superviseurs et responsables de production. Par ailleurs, une partie de ces métiers revêt une dimension stratégique puisque les compétences mobilisées sont spécifiques à la structure et requièrent ainsi un temps de formation long et/ou difficile.

#### LES MÉTIERS DE LA MAINTENANCE : UN ENJEU COMMUN QUELLE QUE SOIT LA FILIÈRE

Les métiers de la maintenance sont confrontés à la fois à des tensions sur les recrutements sur les emplois peu qualifiés (mécanicien de maintenance) et plus qualifiés (électromécanicien et superviseur de maintenance) en raison de l'évolution de leurs compétences vers de la maintenance de plus en plus complexe et essentielle au fonctionnement des chaînes de production. Cela fait de ces trois métiers une priorité pour la majorité des branches.

#### L'OPTIMISATION DE LA LOGISTIQUE ET LA SÉCURISATION DES APPROVISIONNEMENTS : DÉFIS À VENIR POUR LE SECTEUR

Dans la famille transport et logistique, les métiers de responsable logistique et d'acheteur sont prioritaire dans cette analyse. Il s'agit de métier en pleine évolution de compétences avec une nécessité, pour l'un de développer de nouveaux outils de pilotage et d'optimisation des flux de marchandises, et pour l'autre de sécuriser les approvisionnements en négociant et contractualisant l'achat de produits de plus en plus variés et spécifiques.

#### LA NÉCESSITÉ D'ACCOMPAGNER LE SECTEUR AGRICOLE POUR GARANTIR LA RENTABILITÉ DE L'ACTIVITÉ

L'accompagnement du secteur agricole dans le contexte d'évolution réglementaire et de changement climatique est un enjeu central pour les industries alimentaires et les

coopératives. Pour ce faire, le conseiller technique/expert en agriculture est au cœur de cette relation et voit son champ de compétences s'élargir sur des questions agronomiques et de gestion d'exploitation pointues. En parallèle, le développement de sa posture de conseil est nécessaire pour garantir des débouchés aux entreprises. En complément, le vétérinaire fait face à d'importantes difficultés de recrutement faisant de lui un métier prioritaire.

#### LA RSE ET LES MÉTIERS DE LA DATA EN PLEIN ESSOR

Enfin, parmi les métiers support, deux types de métiers ont été identifiés comme prioritaires : les métiers de la RSE et les métiers informatiques. Il s'agit de métiers émergents dont la place dans les entreprises est croissante et dont les missions vont impacter l'ensemble de l'activité, soit en initiant une démarche de responsabilité sociétale, soit en optimisant les processus de production grâce à l'analyse de données et l'intelligence artificielle. Par ailleurs, les métiers de l'informatique font face à d'importantes difficultés de recrutement et sont en constante évolution des dernières années dans un contexte d'évolution technologique rapide.

**Tableau 20 Tableau synthétique des métiers prioritaires**

Familles	Métier	Effectifs	Branches concernées
Production alimentaire	Opérateur de production alimentaire	19 771	Ensemble*
	Opérateur de transformation des viandes	54 521	Ensemble
	Fromager industriel	1 752	Ensemble
	Régleur	776	Ensemble
	Conducteur de ligne	43 427	Ensemble
	Conducteur de machine ou de process	44 985	Ensemble
	Agent de silo	3 994	Ensemble
	Maître de chai	398	Cave coop. et distilleries
	Spécialiste planning et ordonnancement	1 428	5 branches
	Responsable de production	6 615	Ensemble
Maintenance et ingénierie industrielle	Mécanicien de maintenance	8 012	Ensemble
	Electromécanicien de maintenance	6 917	Ensemble hors caves coop. distilleries et conseil en élevage
	Superviseur, responsable de maintenance	8 612	Ensemble
Transport et logistique	Conducteur de livraison et de collecte	1 901	Coop. laitière
	Superviseur, responsable logistique	5 094	Ensemble
	Acheteur, négociateur de matières premières	2 647	Ensemble
Innovation et R&D	Chercheur, développeur en génie alimentaire	1 307	5 branches et conseil en élevage
	Coordinateur, responsable QHSSE	1 232	Ind. laitière, Boissons, Coop bétail, céréales et laitières
Ingénierie en agriculture	Conseiller technique, expert en agriculture	8 519	Ensemble
	Technicien d'insémination	2 049	Conseil en élevage
	Vétérinaire	348	Ensemble
Communication et marketing	Chargé de communication, graphiste	161	Coop bétail, céréales, laitières, 4 branches coop.
Commercialisation	Vendeurs grand public	8 484	Activités industrielles de boulangerie et de pâtisserie
	Technico-commercial	2 987	Ensemble des coop., industries viande et volaille
	Responsable commercial	2 037	Ensemble des coop.
Fonctions support	Responsable administratif et financier	886	Ensemble des coop.
	Administrateur réseaux, analyste, développeur	1 883	Ensemble hors Coop. bétail, laitières et distilleries
	Responsable digital ou de SI	2 421	Ensemble
	Responsable RSE	331	Ensemble

Source : Traitements Quadrat-études.

Lecture : L'opérateur de production alimentaire est prioritaire dans l'ensemble des branches employant des salariés dans ce métier.

\*Ensemble des branches employant des salariés dans ce métier.

**Tableau 21 Tableau détaillé des métiers prioritaires**

Familles	Métier	0112	0200	1396	1513	1534	1586	1747	1930	1938	1987	2075	2728	3109	
Production alimentaire	Opérateur de production alimentaire	Oui													
	Opérateur de transformation des viandes	Oui													
	Boulangier, pâtissier							Oui							
	Fromager industriel	Oui													
	Opérateur hygiène sanitation														
	Régleur	Oui	Oui												
	Conducteur de ligne	Oui	Oui												
	Conducteur de machine ou de process	Oui	Oui												
	Agent de silo	Oui	Oui												
	Caviste														
	Maître de chai														
	Superviseur de production (dont chef de silo)														
	Spécialiste planning et ordonnancement														Oui
	Responsable de production	Oui	Oui												
Maintenance et ingénierie industrielle	Mécanicien de maintenance	Oui													
	Electromécanicien de maintenance	Oui													
	Conducteur, coordinateur de travaux														
	Superviseur, responsable de maintenance	Oui													
Transport et logistique	Conducteur de livraison et de collecte														
	Opérateur logistique														
	Superviseur, responsable logistique	Oui													
	Acheteur, négociateur de matières premières	Oui													
Innovation et R&D	Chercheur, développeur en génie alimentaire													Oui	
	Formulateur, spécialiste nutrition														
	Responsable innovation														
QHSSE	Contrôleur sanitaire, laborantin														
	Spécialiste contrôle qualité														
	Chargé de projet amélioration continue														
	Coordinateur, responsable QHSSE	Oui			Oui										

Familles	Métier	0112	0200	1396	1513	1534	1586	1747	1930	1938	1987	2075	2728	3109	
Ingénierie en agriculture	Conseiller technique, expert en agriculture	Oui													
	Technicien d'insémination														
	Vétérinaire	Oui													
Communication et marketing	Chargé de communication, graphiste														
	Responsable de communication														
	Chef de produit ou de gamme														
	Chargé d'études marketing														
Commercialisation	Vendeur grand public, télévendeur							Oui							
	Chargé de relations clientèle														
	Attaché commercial, merchandiseur														
	Technico-commercial					Oui				Oui					
	Gestionnaire, responsable de structure de ventes														
Responsable commercial															
Fonctions support	Agent d'accueil, secrétaire														
	Intervenant en support technique aux utilisateurs														
	Assistant de gestion														
	Gestionnaire de paie														
	Comptable														
	Responsable des services généraux														
	Contrôleur de gestion														
	Gestionnaire de la trésorerie														
	Responsable administratif et financier														
	Juriste														
	Administrateur réseaux, analyste, développeur	Oui	Oui												
	Responsable digital ou de SI	Oui	Oui												
	Responsable des ressources humaines														
Responsable RSE	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	

Familles	Métier	7001	7002	7003	7004	7005	7006	7007	7008	7021	7023	8435	7503	
Production alimentaire	Opérateur de production alimentaire	Oui												
	Opérateur de transformation des viandes	Oui												
	Boulangier, pâtissier													
	Fromager industriel	Oui												
	Opérateur hygiène sanitation													
	Régleur	Oui	Oui											
	Conducteur de ligne	Oui	Oui											
	Conducteur de machine ou de process	Oui	Oui											
	Agent de silo	Oui	Oui											
	Caviste													
	Maître de chai	Oui	Oui											
	Superviseur de production (dont chef de silo)													
	Spécialiste planning et ordonnancement													
	Responsable de production	Oui	Oui											
Maintenance et ingénierie industrielle	Mécanicien de maintenance	Oui												
	Electromécanicien de maintenance	Oui	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui			Oui	Oui		
	Conducteur, coordinateur de travaux													
	Superviseur, responsable de maintenance	Oui												
Transport et logistique	Conducteur de livraison et de collecte				Oui							Oui		
	Opérateur logistique													
	Superviseur, responsable logistique	Oui												
	Acheteur, négociateur de matières premières	Oui												
Innovation et R&D	Chercheur, développeur en génie alimentaire								Oui	Oui				
	Formulateur, spécialiste nutrition													
	Responsable innovation													
QHSSE	Contrôleur sanitaire, laborantin													
	Spécialiste contrôle qualité													
	Chargé de projet amélioration continue													
	Coordinateur, responsable QHSSE	Oui	Oui		Oui							Oui		

Familles	Métier	7001	7002	7003	7004	7005	7006	7007	7008	7021	7023	8435	7503
Ingénierie en agriculture	Conseiller technique, expert en agriculture	Oui											
	Technicien d'insémination								Oui	Oui			
	Vétérinaire	Oui											
Communication et marketing	Chargé de communication, graphiste	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui						
	Responsable de communication												
	Chef de produit ou de gamme												
	Chargé d'études marketing												
Commercialisation	Vendeur grand public, télévendeur												
	Chargé de relations clientèle												
	Attaché commercial, merchandiseur												
	Technico-commercial	Oui											
	Gestionnaire, responsable de structure de ventes												
	Responsable commercial	Oui											
Fonctions support	Agent d'accueil, secrétaire												
	Intervenant en support technique aux utilisateurs												
	Assistant de gestion												
	Gestionnaire de paie												
	Comptable												
	Responsable des services généraux												
	Contrôleur de gestion												
	Gestionnaire de la trésorerie												
	Responsable administratif et financier	Oui											
	Juriste												
	Administrateur réseaux, analyste, développeur		Oui	Oui		Oui			Oui	Oui	Oui		
	Responsable digital ou de SI	Oui											
	Responsable des ressources humaines												
Responsable RSE	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	

Source : Traitements Quadrat-études.

Lecture : L'opérateur de production alimentaire est prioritaire dans chacune des 25 branches.

## IV. Analyse de l'offre de formation et recommandations

---

### Analyse de l'offre de formation

La formulation de recommandations opérationnelles en termes de formation des salariés des entreprises de l'observatoire alimentaire nécessite un état des lieux préalable de la formation professionnelle dans ces branches professionnelles. Ce bilan permet d'identifier les caractéristiques entreprises formant leurs salariés et le profil des salariés formés. En complément, une analyse des thématiques et des modalités des formations suivies par les salariés est présentée. Elle est mise en parallèle avec les besoins de formation pour faire face aux transitions écologique, environnementale, énergétique et numérique, constatés lors des précédentes phases de l'étude. Cette étape est essentielle afin de resituer l'analyse dans son contexte et pour comprendre les incitations et les freins à la formation.

Afin de dresser cet état des lieux, le fichier d'engagement de formation OCAPAT de l'année 2022 a été exploité. Ce fichier comprend l'ensemble des formations initiales ou continues financées par OCAPAT. Il comporte des informations sur le profil du stagiaire ainsi que sur l'entreprise dans laquelle il exerce.

#### Précisions sur les formations prises en compte dans l'analyse

Les analyses portent sur les actions de formation ayant bénéficié d'un financement d'OCAPAT. En particulier, pour les entreprises de plus de 50 salariés, cela inclut les formations des entreprises ayant effectué une démarche de financement volontaire. **Les actions de formation dispensées sans financement d'OCAPAT ne rentrent cependant pas dans les analyses.** Une attention devra donc être portée lors de l'interprétation de ces résultats.

Ces analyses visent donc à identifier les profils des salariés formés, des entreprises formatrices et des thématiques suivies lors de formations financées par OCAPAT. **Ces analyses demeurent pertinentes pour orienter la stratégie de formation proposée par OCAPAT.**

#### ➤ Un accès à la formation développé dans les coopératives agricoles et encore limité dans les industries alimentaires

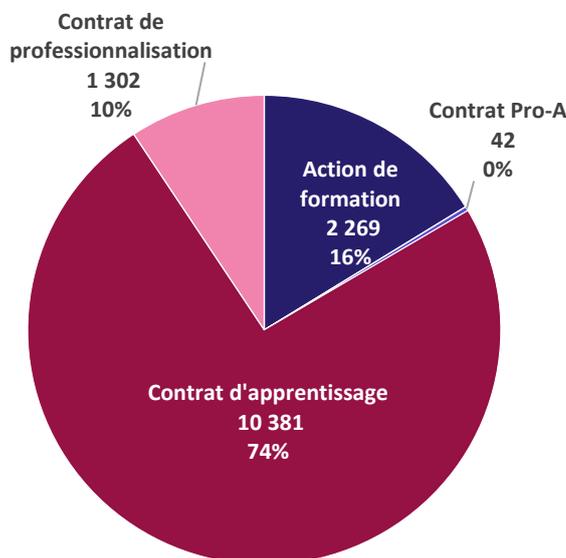
En 2022, OCAPAT a financé près de **14 millions d'heures de formation** à destination des salariés de l'observatoire alimentaire (Graphique 10). Ces heures de formation bénéficient à travers la formation initiale ou continue à **109 800 stagiaires**, soit à environ **un salarié sur quatre**.

La formation professionnelle englobe deux catégories de formation répondant à des logiques de financement et de développement des compétences bien distinctes. D'une part, OCAPAT a la charge de la **formation continue** qui regroupe une majorité de formations ponctuelles et de courte durée. Ce type de formation vise à actualiser les compétences des salariés en poste ou à les faire monter en compétences. En 2022, elles présentent 16 % des heures de formation dispensée.

D'autre part, OCAPAT a financé **12 millions d'heures de formation initiale** : contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation, ce qui représente 84 % des heures de

formation suivie en 2022. Il s'agit de formations longues et certifiantes, qui prépare ces stagiaires à un métier, expliquant ainsi l'important volume d'heures.

**Graphique 10 Nombre d'heures de formation par dispositif**  
(en millier d'heures)



Source : Engagements formation Ociapiat 2022, traitement Quadrat-études.  
Champ : Ensemble des branches professionnelles de l'observatoire alimentaire.  
Lecture : 74 % des heures de formations sont dispensées dans le cadre de contrats d'apprentissage.

En 2022, les salariés des entreprises de l'observatoire alimentaire ont bénéficié de **178 200 formations continues**, soit un recul de 6 % par rapport à 2021 (190 000 formations). Il s'agit principalement **d'actions de formation**, des formations courtes et ponctuelles de **13 heures** en moyenne. En complément, des contrats de reconversion ou de promotion par l'alternance (**contrat pro-A**) ont été conclus, ils sont plus rares 171 formations en 2022 et de plus **longue durée : 244 heures** en moyenne.

Les **178 200 formations continues** ont bénéficié à **95 700 stagiaires**, ce qui signifie que les salariés accédant à la formation suivent en moyenne 1,86 formation par an. L'accès à la formation des salariés de l'observatoire alimentaire reste limité. Seuls 21 % des salariés se sont formés en 2022, c'est-à-dire qu'environ **un salarié sur cinq a bénéficié d'au moins un module de formation continue**. À titre de comparaison, au niveau national, deux salariés sur cinq bénéficient d'au moins une action de formation (40 %).<sup>11</sup> Ce faible accès à la formation des salariés de l'observatoire alimentaire s'explique en partie par la présence de nombreux ouvriers, qualifiés ou non, dont l'accès à la formation est traditionnellement plus limité.

Par ailleurs, **15 000 contrats d'apprentissage et de professionnalisation** ont été conclus dans les structures du périmètre. La durée moyenne de ces formations est de 777 heures, soit 39 semaines de 20h. Ces effectifs sont en recul de 8 % par rapport à 2021. Dans les entreprises du périmètre, trois salariés sur 100 sont en alternance, soit une proportion légèrement inférieure au niveau national (cinq sur 100).

<sup>11</sup> Cereq - Crise sanitaire et formation professionnelle : le temps libéré ne suffit pas pour se former

DE MANIÈRE CLASSIQUE, LES TPE FORMENT PLUS D'ALTERNANTS ET LES GRANDES ENTREPRISES PLUS EN FORMATION CONTINUE

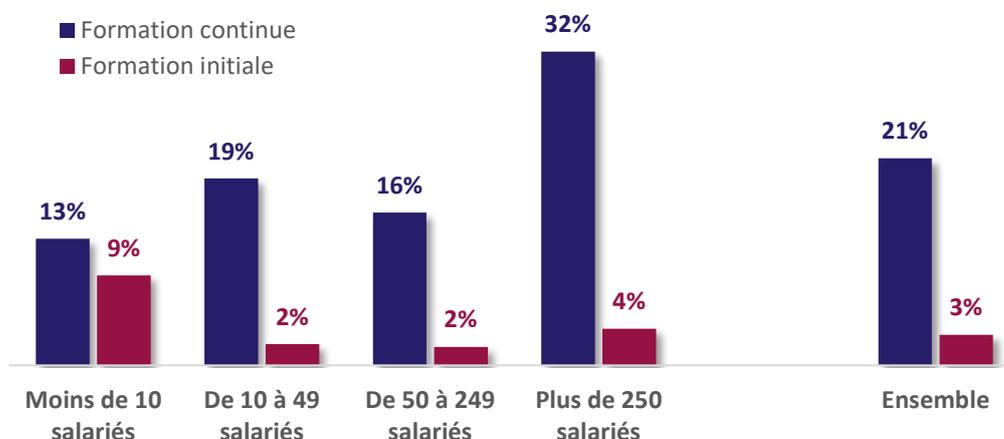
La taille des entreprises est un facteur clé dans l'analyse du recours à la formation, aussi bien initiale que continue. En effet, la taille joue un rôle central dans la structuration des fonctions de gestion de ressources humaines et de management d'équipe, ce qui impacte ainsi les politiques de formation des entreprises.

Dans l'observatoire alimentaire, les entreprises de petite taille, notamment le TPE, forment davantage d'alternants : trois fois plus que la moyenne des entreprises du secteur (9 % contre 3 % en moyenne, Graphique 11). Cette tendance est traditionnelle et s'observe sur l'ensemble des secteurs d'activités. En opposition, ces petites structures ont moins recours à la formation continue : 13 % des salariés des TPE suivent une formation continue contre 21 % en moyenne.

De manière générale, l'accès à la formation continue croît avec la taille des entreprises, passant de 13 % dans les TPE à 32 % dans les entreprises de plus de 250 salariés. Ce phénomène s'explique partiellement par la plus grande structuration des services dédiés aux ressources humaines dans les grandes entreprises. Cela permet de développer une meilleure connaissance des dispositifs de formation et d'élaborer des plans de formation. Par ailleurs, le remplacement des salariés en formation est plus facile dans les grandes structures.

*Rappel : Seules les formations ayant bénéficié d'un financement d'OCAPIAT sont prises en compte dans ces analyses. Il est probable que l'accès à la formation dans les entreprises de plus de 50 salariés soit plus important. En effet, une partie de ces structures forme leurs salariés sans bénéficier de financement d'OCAPIAT.*

**Graphique 11 Taux d'accès à la formation par taille d'entreprise**



Source : Engagements formation Ocapiat 2022, traitement Quadrat-études.

Champ : Ensemble des branches professionnelles de l'observatoire alimentaire.

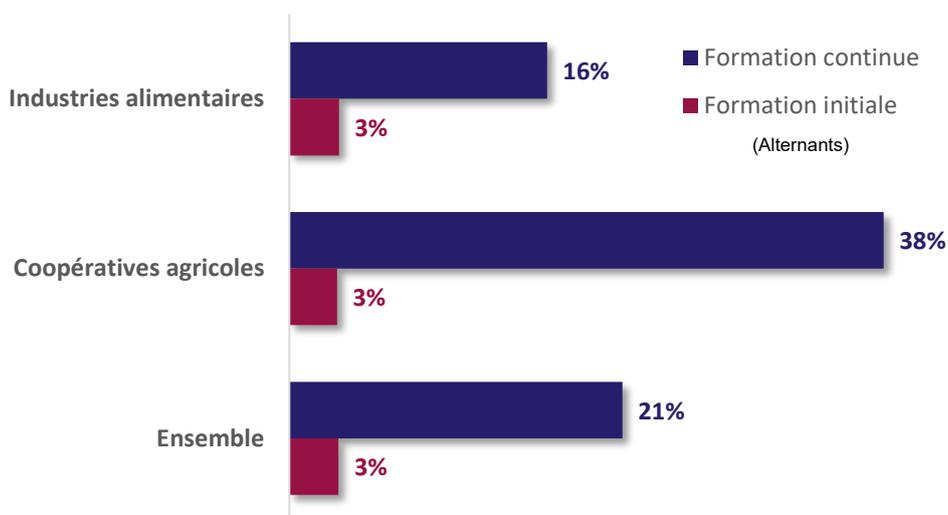
Lecture : En 2022, 13 % des salariés des entreprises de moins de 10 salariés ont suivi une formation continue.

Lecture : 9 % des salariés des entreprises de moins de 10 salariés ont suivi une formation continue en 2022.

## UNE CULTURE DE LA FORMATION CONTINUE PLUS MARQUÉE DANS LES COOPÉRATIVES QUE DANS L'INDUSTRIE

L'accès à la **formation continue** dans les **coopératives** agricoles apparaît **nettement plus développé** que dans les industries alimentaires. En effet, quatre salariés des coopératives sur dix se sont formés en 2022 (Graphique 12), soit une proportion similaire à celle observée sur l'ensemble de l'économie. À contrario, seuls 16 % des salariés des industries alimentaires se sont formés. Concernant la formation initiale, la part d'alternants est équivalente entre les coopératives agricoles et les industries alimentaires.

**Graphique 12 Taux d'accès à la formation par secteur**



Source : Engagements formation Ocapiat 2022, traitement Quadrat-études.

Champ : Ensemble des branches professionnelles de l'observatoire alimentaire.

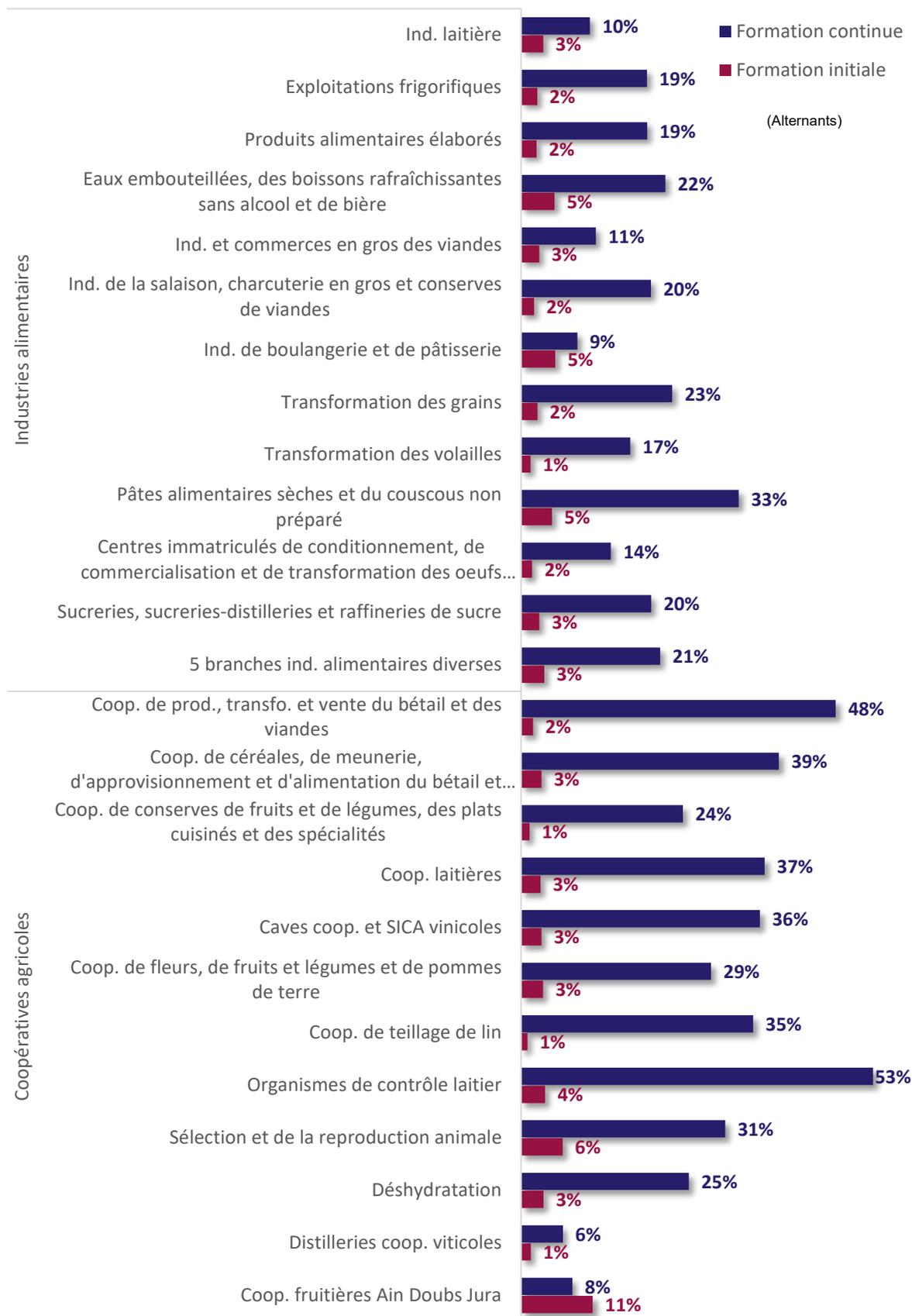
Lecture : En 2022, 16 % des salariés des industries alimentaires ont suivi une formation continue.

Lecture : 16 % des salariés de l'industrie alimentaire ont suivi une formation continue en 2022.

L'analyse par branche professionnelle permet une analyse plus détaillée de ces tendances. Elle met notamment en évidence la présence de **branches formant une part conséquente d'alternants**, comme les coopératives fruitières Ain Doubs Jura (11 %, Graphique 13), les entreprises relevant de la sélection et de la reproduction animale (6 %), pâtes alimentaires sèches et du couscous non préparé (5 %), activités industrielles de boulangerie et de pâtisserie (5 %) et les activités de production des eaux embouteillées, des boissons rafraîchissantes sans alcool et de bière (5 %). La majorité de ces alternants se forment aux métiers de boulangers/pâtisseries, à exercer des fonctions de commercialisation/vente ou des emplois associés à l'insémination et l'élevage.

D'autre part, l'accès à la **formation continue** est plus développé dans les **coopératives de la filière lait et viande** : organismes de contrôle laitier (53 %), coopératives et SICA de production, transformation et vente du bétail et des viandes (48 %), coopératives laitières, unions de coopératives laitières et SICA laitières (37 %), ainsi que les branches associées comme les coopératives et SICA de céréales, de meunerie, d'approvisionnement et d'alimentation du bétail et d'oléagineux (48 %).

**Graphique 13 Taux d'accès à la formation par branche professionnelle**

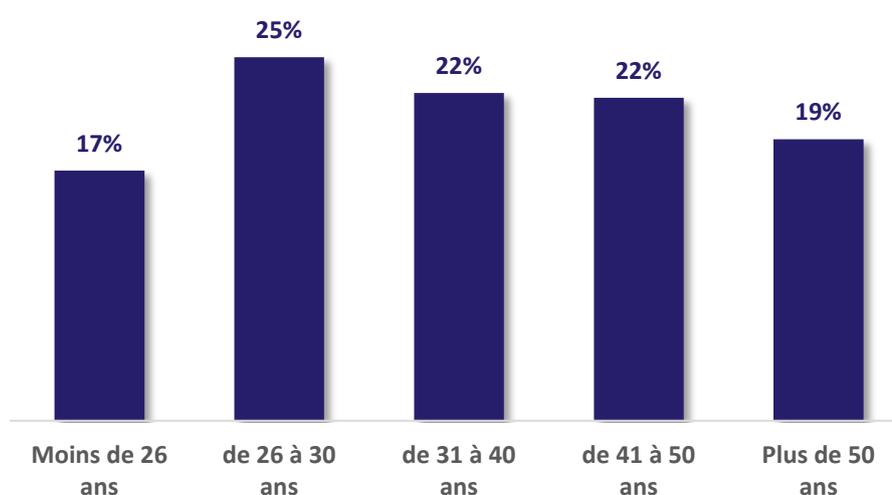


Source : Engagements formation Ocapiat 2022, traitement Quadrat-études.  
 Champ : Ensemble des branches professionnelles de l'observatoire alimentaire.  
 Lecture : En 2022, 10 % des salariés de l'industrie laitière ont suivi une formation continue.

## LES HOMMES, LES SALARIÉS EN DÉBUT DE CARRIÈRE ET LES PLUS QUALIFIÉS ACCÈDENT DAVANTAGE À LA FORMATION

Les salariés âgés de 26 à 30 ans ont un accès privilégié à la formation continue (25 % d'entre eux contre 21 % en moyenne, Graphique 14). La part de salariés formés est plus faible avant 26 ans (17 %), en tout début de carrière, car les besoins d'actualisation des compétences sont plus limités et que la formation est principalement réalisée en interne avec un apprentissage du métier à travers les salariés plus expérimentés. D'autre part, après 30 ans, soit les salariés en milieu de carrière, l'accès à la formation diminue légèrement pour atteindre 22 %, puis 19 % chez les seniors. Ce plus faible accès à la formation des seniors s'explique par la réticence des employeurs à investir dans les compétences de salariés susceptibles de partir à la retraite dans les prochaines années.

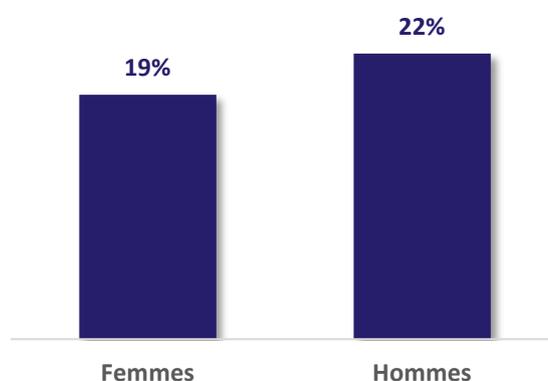
**Graphique 14 Taux d'accès à la formation continue par âge**



Source : Engagements formation Ocapiat 2022, traitement Quadrat-études.  
Champ : Ensemble des branches professionnelles de l'observatoire alimentaire.  
Lecture : En 2022, 17 % des salariés de moins de 26 ans ont suivi une formation continue.

Ensuite, l'accès à la formation professionnelle apparaît genré puisque les hommes sont plus nombreux à suivre une formation (22 % contre 10 % des femmes, Graphique 15).

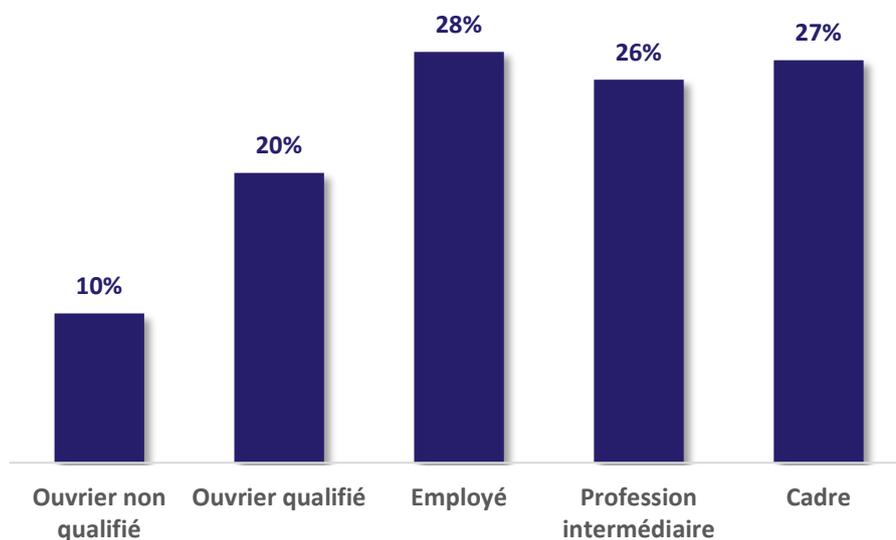
**Graphique 15 Taux d'accès à la formation continue par genre**



Source : Engagements formation Ocapiat 2022, traitement Quadrat-études.  
Champ : Ensemble des branches professionnelles de l'observatoire alimentaire.  
Lecture : En 2022, 19 % des femmes ont suivi une formation continue.

Enfin, la part des salariés formés augmente avec le niveau de qualification. Alors que l'accès à la formation des ouvriers est limité (10 % des ouvriers non-qualifiés et 20 % des ouvriers qualifiés, Graphique 16), il est bien plus important chez les salariés plus qualifiés : employés, professions intermédiaires et cadres (environ 27 %). Or, dans les entreprises de l'observatoire alimentaire, les ouvriers représentent plus de la moitié des effectifs.

**Graphique 16 Taux d'accès à la formation continue par catégorie socio-professionnelle**



Source : Engagements formation Ocapiat 2022, traitement Quadrat-études.  
Champ : Ensemble des branches professionnelles de l'observatoire alimentaire.  
Lecture : En 2022, 10 % des ouvriers non-qualifiés ont suivi une formation continue.

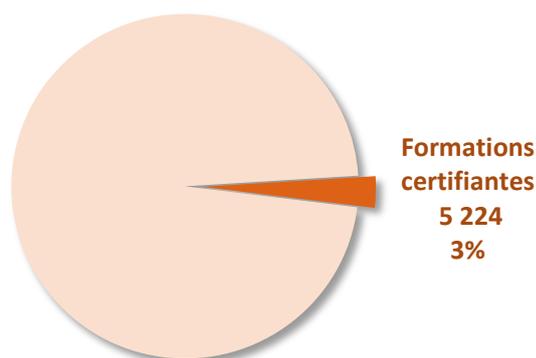
### ➤ **Des modules de formation courts plus attractifs, mais rendant plus complexe l'appropriation des enjeux de transition**

L'analyse des besoins d'adaptation de la formation professionnelle aux enjeux d'actualisation et de montée en compétences des salariés dans un contexte de transition environnementale, écologique, énergétique et numérique nécessite au préalable un **diagnostic de la formation existante et suivie par les salariés.**

#### DES FORMATIONS CONTINUES COURTES ET UN ACCÈS À LA CERTIFICATION DES COMPÉTENCES LIMITÉ

Parmi les 178 200 formations continues à destination des salariés du périmètre, seules 5 200 d'entre elles sont certifiantes, soit 3 % des formations (Graphique 17). Or, l'accès à une certification officielle améliore l'employabilité du salarié et facilite l'évaluation des compétences des candidats par les employeurs. La certification présente donc le double avantage de sécuriser les parcours des salariés et de faciliter les processus de recrutement.

### Graphique 17 Part des formations continues certifiantes

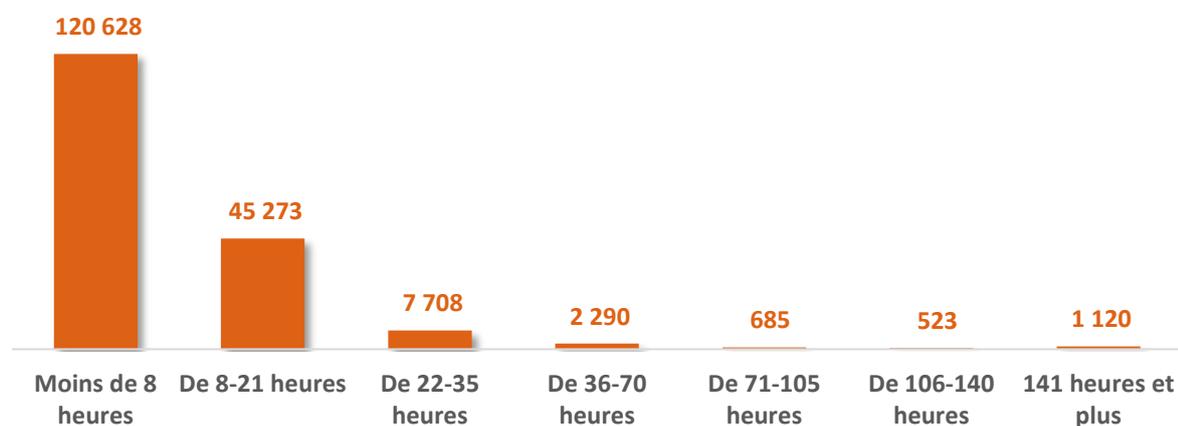


Source : Engagements formation Ocapiat 2022, traitement Quadrat-études.  
Champ : Ensemble des branches professionnelles de l'observatoire alimentaire.  
Lecture : 5 224 actions de formation continue sont certifiantes en 2022, soit 3 % des formations.

La durée moyenne des formations continues suivies par les salariés est de **13 heures**, soit environ deux jours. Ces **modules de courte durée** offrent de la **flexibilité** aux entreprises en termes d'organisation et de personnalisation du parcours de formation de ses salariés. En effet, ces modules de formations courts incitent les entreprises à proposer des **parcours de formation** à leurs salariés : un salarié formé suit en moyenne 1,86 formation par an. Le format de ces formations contribue aussi à **limiter la réticence** des salariés à se former.

En opposition, la courte durée de ces formations rend **plus difficile l'appropriation d'enjeux complexes**, tels que ceux des **transitions** étudiées dans cette étude. En effet, les transitions à l'œuvre nécessitent souvent une appropriation des enjeux et une compréhension globale des phénomènes afin de pouvoir réellement repenser sa manière de travailler, voire les process de production de l'entreprise de manière plus générale.

### Graphique 18 Répartition formations continues par durée de formation



Source : Engagements formation Ocapiat 2022, traitement Quadrat-études.  
Champ : Ensemble des branches professionnelles de l'observatoire alimentaire.  
Lecture : En 2022, 120 628 salariés ont suivi une formation continue de moins de 8 heures.

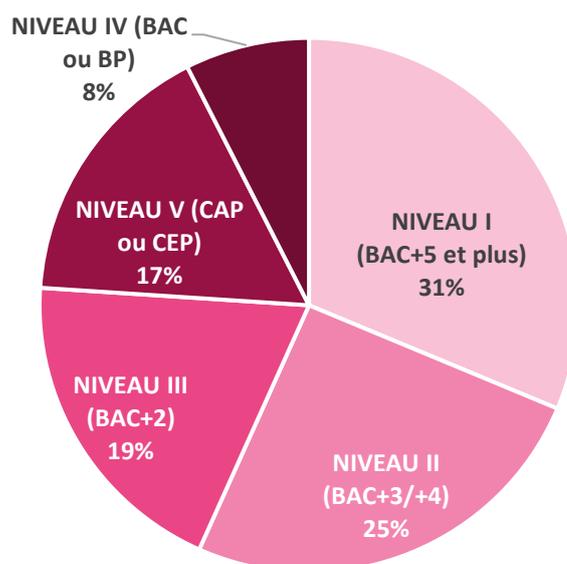
## ➤ Analyse des écarts de formation

Cette partie vise à analyser les écarts de formation constatés sur les compétences identifiées comme prioritaires au regard des transitions écologique, environnementale, énergétique et numérique. Pour ce faire, les thématiques de formations initiales et continues sont analysées et comparées avec les besoins en compétences.

PLUS DE LA MOITIÉ DES FORMATIONS EN ALTERNANCE PRÉPARE À DES DIPLÔMES DE NIVEAU SUPÉRIEUR À BAC +2

En 2022, plus d'une formation initiale en alternance sur deux prépare à un diplôme de niveau strictement supérieur à BAC+2 (56 %, Graphique 19). Ce résultat contraste fortement avec les témoignages recueillis auprès des acteurs des branches professionnelles. Ces derniers mentionnent principalement de difficultés de recrutements sur les métiers nécessitant des niveaux de diplômes plus faibles. C'est le cas notamment des conducteurs de ligne, des conducteurs de machines ou de process et des mécaniciens de maintenance, ces trois métiers regroupent à eux seuls 21 % des effectifs des branches et le niveau diplôme nécessaire est inférieur à BAC+2. On remarque donc une tendance à la surqualification des alternants, une inadéquation qui ne vient pas réduire les difficultés de recrutements des entreprises.

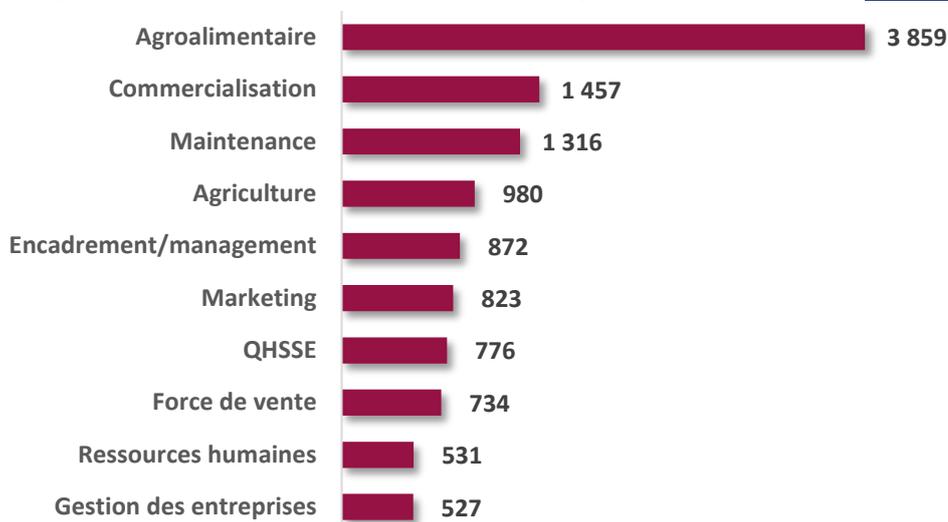
**Graphique 19 Niveau de diplôme préparé en formation initiale**



Source : Engagements formation Ocapiat 2022, traitement Quadrat-études.  
Champ : Ensemble des branches professionnelles de l'observatoire alimentaire.  
Lecture : En 2022, 31 % des alternants préparaient une formation de niveau I (Bac+5 et plus).

Les formations initiales sont pour un quart d'entre elles des formations à l'agroalimentaire (3 859 formations, Graphique 20), dans le sens de la production alimentaire. On retrouve des formations d'opérateurs de production, de boulangers, de pâtisseries ou encore de bouchers. On retrouve ensuite des formations de commercialisation (1 457 formations), de maintenance (1 316 formations), et d'agriculture (980 formations) préparant pour cette dernière aux métiers de l'ingénierie en agriculture.

**Graphique 20 Les 10 principales thématiques des formations initiales**



Source : Engagements formation Ocapiat 2022, traitement Quadrat-études.

Champ : Ensemble des branches professionnelles de l'observatoire alimentaire.

Lecture : La principale thématique de formation initiale est l'agroalimentaire avec 3 859 formations suivies.

#### UNE OFFRE DE FORMATION CONTINUE RÉPONDANT PARTIELLEMENT AUX BESOINS DE COMPÉTENCES ASSOCIÉES AUX TRANSITIONS

Tout d'abord, il est important de signaler qu'environ la moitié des formations continues suivies n'ont **pas de lien avec les transitions étudiées** dans cette étude : manutention, SST (secourisme), sécurité incendie, formation agroalimentaire diverses, bureautique...

Concernant les compétences en lien avec les transitions, l'analyse prospective a mis précédemment en évidence le **contexte réglementaire** inflationniste et le besoin pour les entreprises de sensibiliser, acculturer et former l'ensemble des salariés à ces nouvelles réglementations. L'analyse des thématiques des formations continues montre que ce **processus est bien enclenché** avec près de **27 000 formations à la QHSSE** en 2022 (Graphique 21), soit 15 % des formations continues dispensées en 2022. Ces formations concernant surtout les **pratiques d'hygiène** destinées à l'ensemble des salariés intervenant sur la chaîne de production, ou encore des formations à la qualité et à la sécurité.

Ensuite, les **difficultés de recrutement** ont été au cœur des analyses, mettant en lumière l'importance du **management, des conditions de la travail et de la gestion des ressources humaines** dans les entreprises. Il apparaît que ces formations sont **déjà suivies** par les salariés, notamment en management, prévention des risques et à la sécurité, gestes et postures de travail et ressources humaines. Cela reflète la **prise de conscience** de l'importance de ces compétences pour attirer de nouveaux talents et fidéliser les salariés en poste.

Les enjeux **d'électrification** des lignes de production et de **montée en compétences des fonctions de maintenance** pour s'adapter à la complexité des nouvelles lignes/machines

et à leur électrification ont aussi été soulignés. Bien que les formations sur ces sujets soient représentées (sécurité électrique : 7 500 formations, maintenance : 4 500 formations), leur nombre et **leur contenu semblent insuffisants** pour faire face aux transitions des modes de production. En effet, il s'agit principalement de **formations basiques**, telles que l'habilitation électrique, la gestion des arrêts techniques, la consignation des fluides, **ne permettant pas d'armer les salariés de compétences précises pour accompagner les changements à venir**. Il existe quelques **formations plus techniques** permettant l'adaptation aux évolutions à venir comme des formations à la **maintenance de ligne/machine électrique** ou encore aux **GMAO** (gestion de maintenance assistée par ordinateur), mais elles **gagneraient à être plus suivies** pour garantir le succès des transitions des métiers de maintenance.

L'évolution du métier **de conseiller/expert en agriculture** requiert à une actualisation et une montée en compétences sur les questions **agronomiques** pour accompagner les exploitations dans l'évolution des pratiques culturales et d'élevage. Par ailleurs, des besoins importants ont été identifiés dans la gestion des exploitations sur les aspects réglementaires, juridiques et ainsi l'importance de **développer une posture de conseil globale** (237 formations à la posture de conseil). Parmi les formations d'accompagnement des exploitations agricoles, près d'un tiers sont destinées au conseil sur les produits phytosanitaires soulignant ainsi le **manque de formations plus transversales ou agronomiques**. Ce besoin est d'autant plus marqué qu'il est nécessaire d'être capable d'accompagner des agriculteurs de plus en plus qualifiés dans un contexte de renouvellement rapide des connaissances sur l'impact du changement climatique sur l'agriculture.

Enfin, les compétences critiques des **acheteurs** ont été de nombreuses fois soulignées dans l'analyse prospective. Leur rôle apparaît central pour **sécuriser des approvisionnements** et ainsi garantir la continuité et la rentabilité de l'activité. Dans ce cadre, les compétences en négociation et contractualisation avec les fournisseurs sont essentielles (5 000 formations à commerciales, négociation & vente complétées par 250 formations spécifiques aux achats). Des formations à ces compétences existent et sont suivies. Toutefois, le **contenu de ces formations reste générique** et se concentre sur les **compétences de négociations alors que de nouveaux besoins émergent en connaissance de la spécificité des produits** (énergie, MPA, MPI...). Or, ces formations ciblées n'existent pas. Leur développement devrait permettre une meilleure sécurisation des approvisionnements.

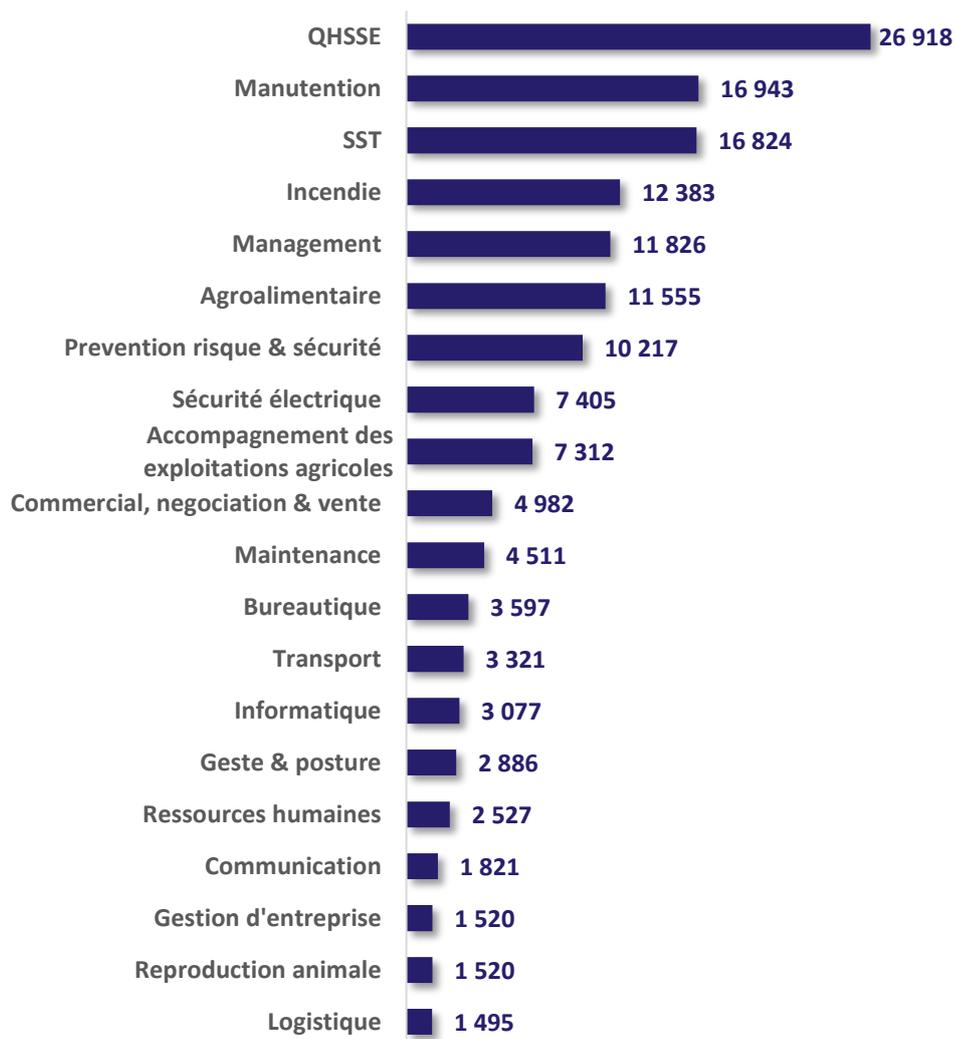
En complément, certaines thématiques émergent mais restent trop marginal face aux enjeux des transitions. C'est notamment le cas des :

- formations à la data et l'intelligence artificielle (350 formations) ;
- à la RSE au sens large, incluant aussi des actions de sensibilisation des salariés telles que la fresque pour le climat (780 formations) ;
- le marketing (240 formations) ;
- l'énergie, cette thématique est clairement dominée par des formations dédiées à la méthanisation (980 formations, dont 940 à la méthanisation) aboutissant à des effectifs très limité sur les questions d'optimisation de la consommation ou encore d'électrification des process ;
- la conduite du changement (400 formations) ;
- la gestion des crises (260 formations) ;
- l'ordonnancement (510 formations) ;
- la gestion de la ressource en eau (69 formations) ;
- la gestion des déchets, sur laquelle il existe très peu de formations et aucune ne mentionnant l'économie circulaire ou les coproduits (48 formations).

Il est donc nécessaire de **développer une offre de formation plus riche sur ces thématiques et d'encourager leur suivi par les salariés.**

*Rappel : Seules les formations ayant bénéficié d'un financement d'OCAPIAT sont prises en compte dans ces analyses. Il est probable que certaines formations, telles que les formations à la RSE et la data, soient plus suivies dans les grandes entreprises. Or, seule une partie des formations des entreprises de plus de 50 salariés sont prises en compte dans ces analyses.*

**Graphique 21 Les 20 principales thématiques de formations continues**



Source : Engagements formation Ocapiat 2022, traitement Quadrat-études.

Champ : Ensemble des branches professionnelles de l'observatoire alimentaire.

Lecture : La principale thématique de formation continue est la QHSE avec 26 918 formations suivies.

## Plan d'actions

L'étude de l'impact des transitions sur les activités, métiers et compétences des coopératives agricoles et industries alimentaires, menée en *phase 1*, et la caractérisation des métiers selon les quatre dimensions SEET, réalisée en *phase 2*, ont permis d'identifier plusieurs pistes d'actions opérationnelles, visant une meilleure adaptation du secteur aux transitions, via la formation de leurs salariés.

Ces pistes d'actions ont été construite autour de sept grands constats transverses à l'ensemble des branches professionnelles du périmètre :

### ➤ **Constat n°1 : Les entreprises de l'observatoire alimentaire font face à des difficultés de recrutement croissantes**

62 % de projets de recrutement jugés comme difficile en 2023. Cette réalité génère une série d'enjeux significatifs pour les entreprises :

- **Perturbation de l'activité productive** : retards dans la production, baisse de productivité et donc perte de compétitivité
- **Hausse des coûts** : processus de recrutement prolongés, nécessité d'offrir des avantages attractifs pour attirer des candidats
- **Gestion des compétences**, notamment la pérennité des savoir-faire et le transfert de compétences en raison de l'important turnover

Ces tensions sur les recrutements concernent principalement :

Les difficultés de recrutement sur les métiers de la production alimentaire et de la maintenance (peu qualifiés) en raison des conditions de travail contraignantes (contraintes de rythme, tâches répétitives, horaires de travail atypiques...), mais aussi du manque de disponibilité de la main d'œuvre.

Les difficultés de recrutement pour les métiers de maintenance qualifiée, de l'ingénierie en agriculture et de l'informatique car ces métiers nécessitent des compétences spécifiques et rares sur le marché du travail.

Le besoin pour le métier de vendeur, en particulier dans la branche pâtisserie et boulangerie en raison du besoin massif de recrutements sur ce type de profil ainsi que par la faible attractivité des conditions de travail contraignantes (travail du soir ou tôt le matin et des week-end).

### ➔ **Piste d'action n°1 : Encourager la professionnalisation de la fonction RH et managériale**

### ➤ **Constat n°2 : Les transitions numérique et énergétique vont accentuer la pénurie sur certains métiers déjà en tension**

Les transitions à l'œuvre, notamment numérique et énergétique, vont particulièrement impacter certains métiers qui sont déjà en tension, avec un focus particulier sur la maintenance et les équipes d'informaticiens. Ceci s'explique par la concurrence intersectorielle.

Les changements d'organisation ou de gestion des flux d'informations peuvent amplifier les sollicitations pour ces métiers dont manque d'effectifs est déjà un point de tension au sein de l'entreprise. Cela peut aboutir à une dégradation de la motivation des salariés concernés en raison d'une sursollicitation et de l'incapacité des équipes concernées à répondre à la demande.

En plus des efforts particuliers de recrutement à réaliser sur ces postes, le management devra tenir compte de cette nouvelle donne en :

Favorisant la priorisation des sollicitations

Gérant au mieux le stress provoqué par ces situations (délais de réponse jugés trop longs par la personne sollicitant la compétence rare, incapacité à répondre aux attentes pour la personne sollicitée...)

En adaptant de nouveaux modes de communication au sein de l'entreprise (rappel des priorités pour le service sollicité, pédagogie pour expliciter les délais non compressibles...)

Les difficultés de recrutement ou d'internalisation de la compétence peuvent conduire à avoir recours à de l'externalisation avec un besoin de « piloter au mieux » ces ressources externes. A contrario, le développement du numérique peut faciliter la capacité des opérateurs à effectuer des opérations de maintenance de premier niveau.

→ **Piste d'action n°2 : Favoriser la montée en compétence des métiers de la maintenance et des services informatiques**

➤ **Constat n°3 : Les connaissances sur les transitions, énergétique et numérique, évoluent rapidement**

Avant toute chose, l'étude a mis en évidence que les transitions allaient impacter l'ensemble des salariés des entreprises, de l'opérateur au directeur mais avec des niveaux différents. Il sera nécessaire de sensibiliser l'ensemble des salariés aux enjeux des transitions.

Par ailleurs, étant donné le contexte d'évolution rapide des connaissances sur ces enjeux (ex : intelligence artificielle, impact du changement climatique sur la production agricole...), il faudra s'assurer de la qualité et l'actualisation régulière du contenu des formations. Pour cela, OCAPIAT doit jouer un rôle moteur pour mettre à jour régulièrement son offre de formation, en lien avec l'évolution du consensus scientifique. La formation et la sélection minutieuse des formateurs et organismes de formation intervenant sur ces thématiques est donc essentiel.

Ce suivi régulier est nécessaire car les effets de ces transitions atteignent des niveaux toujours plus importants, et les innovations sont en constant développement pour améliorer les stratégies d'adaptation des entreprises.

→ **Piste d'action n°3 : Permettre une adaptation rapide de l'offre de formation**

➤ **Constat n°4 : Les transitions appellent une transformation systémique des entreprises**

Ecologique, énergétique, numérique ou encore alimentaire, les transitions se caractérisent par une transformation profonde des systèmes. Ces changements influencent l'intégralité de la chaîne de valeur des entreprises de l'Observatoire alimentaire, exigeant des modifications significatives des pratiques et des métiers de la production aux fonctions de support.

La conduite du changement est un outil essentiel pour faciliter la transition, encourager l'action et la transformation des pratiques. Les discussions avec les acteurs des différentes branches professionnelles ont également souligné l'importance d'intégrer les transitions dans la vision stratégique, voire même dans la culture d'entreprise, pour renforcer l'adhésion pour faciliter le changement et susciter l'engagement des salariés.

Enfin, les entreprises doivent s'adapter à une accélération du rythme des transitions, mais aussi à une augmentation de la fréquence des aléas et des chocs pouvant perturber l'activité. Elles doivent adopter une démarche qui privilégie l'agilité, la capacité de réaction rapide et la polyvalence pour maintenir leur compétitivité, et assurer une continuité opérationnelle, malgré les incertitudes et les défis émergents. Cela paraît d'autant plus vrai dans les entreprises de grande taille qui ont souvent plus de capacité à anticiper les grands défis, mais qui possèdent des structures organisationnelles voire décisionnelles souvent moins souples. Au-delà des organisations à faire évoluer, cette demande d'agilité peut perturber les salariés qui recherchent la sécurité et la stabilité. Cette dimension doit être prise en compte à la fois dans la conduite du changement, mais aussi par l'ensemble des échelons managériaux et décisionnels de l'entreprise.

#### → **Piste d'action n°4 : Accompagner la conduite du changement et la capacité d'agilité des entreprises pour engager leur transformation**

##### ➤ **Constat n°5 : La RSE, au cœur des transitions de l'entreprise**

La montée des enjeux RSE se traduit différemment d'une entreprise à l'autre

Sa place dans l'entreprise dépend fortement de l'engagement de la Direction pour ces sujets

Elle revêt des dimensions stratégiques en interne (raison d'être de l'entreprise, projet, valeurs...), mais aussi externes (image de l'entreprise pour ses clients professionnels, pour les consommateurs, impacts positifs de l'entreprise...)

Suivant la taille de l'entreprise, la fonction RSE peut être autonomisée sur un poste ou être un des champs de responsabilités d'un des cadres de l'entreprise

Alors que cette politique RSE peut être perçue comme conceptuelle ou uniquement orientée au service de l'image de l'entreprise, elle peut être un outil de transformation, de valorisation et différenciation, si elle se traduit par la mise en place de projets concrets, qui dépassent le stade de l'observation ou du suivi d'indicateurs. Elle peut ainsi être au service des transitions et des grandes mutations qui transforment l'entreprise

Toute proportion gardée, elle peut être comparée avec la mise en place des Responsables Qualité qui ont été vite indispensables au fonctionnement des entreprises.

Même si des sujets peuvent être spécifiques d'une entreprise à l'autre, les échanges entre pairs peuvent accélérer et faciliter la mise en place de ces dynamiques.

#### → **Piste d'action n°5 : Accompagner la montée en compétence liée à la RSE au sein des entreprises et à son opérabilité sur tous les services**

##### ➤ **Constat n°6 : Des tensions croissantes sur les approvisionnements de matières premières agricoles**

Les tensions sur les matières premières agricoles sont susceptibles de s'intensifier pour plusieurs raisons :

- **Effets du changement climatique** : La multiplication des aléas climatiques (sécheresse, gel, inondations) va créer des tensions sur les productions et les rendements agricoles. Ces perturbations peuvent entraîner une volatilité accrue des prix et créer des ruptures d'approvisionnement.

- **Tensions géopolitiques** : Les conflits internationaux et certaines politiques protectionnistes peuvent perturber les chaînes d'approvisionnement et limiter l'accès à certaines ressources stratégiques (énergie, engrais azotés ou de synthèse, ...), exacerbant les pressions sur les marchés mondiaux.

Les entreprises de l'Observatoire alimentaire vont devoir :

- **Adapter leurs stratégies d'approvisionnement** : Cela peut inclure la diversification des sources de matières premières et l'investissement dans des technologies résilientes au climat pour atténuer les risques liés aux perturbations climatiques et géopolitiques.
- **Renforcer la collaboration avec les acteurs locaux** : En travaillant étroitement avec les agriculteurs et les fournisseurs locaux, afin sécuriser leur propre chaîne d'approvisionnement. L'intervention des entreprises (notamment pour les coopératives et les entreprises de première transformation) peut être de plus en plus poussée pour maintenir le tissu agricole (portage financier ou bonifications économiques lors de la phase des premières années d'exercice, renforcement de la dynamique contractuelle, appui à la gestion de salariés...) qui peuvent mobiliser les métiers en contacts des agriculteurs, mais aussi les fonctions support.

Les coopératives sont particulièrement concernées par la « transition démographique » agricole et doivent employer une partie de leurs moyens pour accompagner ces évolutions (maintien des outils de production agricoles, contribution à l'amélioration de la capacité de pilotage des agriculteurs, adaptation des services aux nouveaux profils d'agriculteurs...). Parallèlement, elles doivent faire évoluer leurs expertises internes pour accompagner la transition agroécologie et climatique en cours.

### → Piste d'action n°6 : Anticiper les tensions et sécuriser les approvisionnements

#### ➤ Constat n°7 : Les conseillers techniques doivent accompagner les producteurs, dans un environnement de plus en plus complexe

Les conseillers techniques sont **au cœur des mutations** qui touchent la production de matières premières alimentaires : transition agro-climatique, renouvellement des actifs agricoles, transition énergétique... Certaines de ces mutations nécessitent une **accélération de la montée en compétences** des conseillers techniques qui doivent accompagner des producteurs de mieux en mieux formés :

Cette montée en compétence doit répondre à des injonctions contradictoires : avoir la capacité d'appréhender la structure agricole avec **une vue 360°** (technique, économique, financière, organisation du travail/RH...), mais aussi répondre à des **questions de plus en plus pointues**.

La montée en compétence peut se traduire par :

- Le développement d'une expertise spécifique, quitte à voire le poste s'autonomiser dans les plus grandes structures (ex : expert Eau/Irrigation, Energie, Nutritionniste, Décarbonation/Diag GES, Agriculture de précision, Nouveaux produits de Biocontrôles, RH...)
- Une capacité renforcée à s'allier des compétences complémentaires au sein de l'entreprise ou en dehors

Face à des situations inédites (ex : apporter des réponses à des aléas climatiques), cette montée en compétence doit pouvoir s'appuyer sur :

- **Du travail collaboratif en réseau** (notamment inter-entreprises et/ou inter-coopératives)
- Un apport des réseaux des instituts techniques et des chercheurs qui peuvent faire remonter les réponses opérationnelles des producteurs (traque de l'innovation)

Pour accompagner les agriculteurs, le changement de posture est parfois nécessaire, avec un technicien qui doit s'afficher comme un **partenaire et apporteur de solutions, mais également ambassadeurs de la coopérative ou de l'entreprise.**

→ **Piste d'action n°7 : Accélérer la montée en compétences des conseillers techniques**

En réponse à des constats transversaux, cinq pistes d'actions ont été formulées sous forme de fiches action. Ces dernières détaillent pour chaque proposition d'action :

- L'objectif poursuivi
- Le public ciblé par l'action
- Le porteur et les partenaires éventuels
- La priorité
- La description détaillée des modalités de mise en œuvre de l'action

## 1 – Encourager la professionnalisation de la fonction RH et managériale

### Objectif de l'action :

- Faciliter le recrutement de salariés sur les métiers en tension
- Améliorer la qualité de vie au travail pour fidéliser les salariés en poste

### Public cible

Manager, spécialistes planning et ordonnancement, fonctions RH

### Porteur et partenaires éventuels

OCAPIAT, branches professionnelles, entreprises

### Priorité

★★★

### Description de l'action :

- Sensibiliser (puis former) l'ensemble des managers au rôle clé des **compétences managériales** pour fidéliser les salariés, en particulier dans la production alimentaire et la maintenance ; avec un module consacré à la **génération Z**
- Accompagner les entreprises dans la promotion de leur **marque employeur** et les actions visant à renforcer l'image et l'attractivité des métiers, comme l'utilisation des outils de communication et des réseaux sociaux
- Promouvoir le dispositif de prestation de conseil en ressources humaines (**PCRH**) pour les TPE-PME en mettant en évidence ses atouts (diagnostic sur-mesure, accompagnement au recrutement et à l'intégration, prise en charge à 100 % pour les entreprises de moins de 50 salariés)
- Amorcer une réflexion sur les **rythmes et horaires de travail** au sein des entreprises
- Favoriser la mobilité interne pour conserver les compétences au sein de l'entreprise à travers la création de **parcours interne**
- Encourager le recrutement **d'alternants** sur les métiers mobilisant des compétences rares et spécifiques

## 2 – Favoriser la montée en compétence des métiers de la maintenance et des services informatiques

### Objectif de l'action :

- Faciliter le recrutement de salariés sur les métiers en tension
- Renforcer la performance industrielle et la maîtrise des coûts de production
- Assurer la mise en œuvre de la stratégie de transition numérique, écologique et énergétique de l'entreprise

### Public cible

Métiers de la maintenance et des SI

### Porteur et partenaires éventuels

OCAPIAT, branches professionnelles, entreprises

### Priorité

★★

### Description de l'action :

- Renforcer **l'image et l'attractivité des métiers** pour faciliter les recrutements sur ces métiers en tension, en :
  - Valorisant les équipes en interne
  - Encourageant le recrutement d'alternants sur les métiers mobilisant des compétences rares et spécifiques
  - Favorisant la promotion interne (ex : conducteur de ligne ou régleur pouvant rejoindre les équipes de maintenance)
  - Favorisant la montée en compétence (mécanicien → électromécanicien)
- Donner des outils de management et de communication interne :
  - **Mieux gérer les priorités**
  - Amélioration de la communication entre services dans un environnement où les flux d'informations se développent

### 3 – Permettre une adaptation rapide de l'offre de formation

#### Objectif de l'action :

- Proposer une offre de formation permettant l'acquisition de compétences émergentes
- Anticiper les besoins de compétences liés aux transitions
- Assurer une meilleure adéquation avec des formations à contenus spécifiques
- Actualiser les connaissances des formateurs en exercice, en suivant l'évolution du consensus scientifique dans un contexte de développement rapide du savoir

#### Public cible

Organismes de formation

#### Porteur et partenaires éventuels

OCAPIAT, branches professionnelles, OF, experts, fournisseurs de machines et de services

#### Priorité

★★★

#### Description de l'action :

- Mettre en place une **cellule de veille** pour suivre les évolutions réglementaires et des besoins de compétences liés aux transitions
- Sensibiliser certains experts et fournisseurs pour développer des modules de formation et se référencer comme organisme de formation
- Développer des **modules de formation « agiles »** capables d'adapter l'offre aux besoins des PME et des grandes entreprises
- Assurer un socle de connaissances scientifiques aux formateurs, et sa mise à jour régulière, afin de leur permettre de proposer des formations s'inscrivant dans le consensus scientifique sur les enjeux de transitions
- Repérer les experts en capacité d'évaluer et de collecter les nouvelles connaissances et de les diffuser aux formateurs
- **[Spécifique data et intelligence artificielle]** Renforcer les partenariats d'OCAPIAT avec Atlas, Opco des métiers du numérique, afin de proposer une offre de formation plus fournie sur ces thématiques

## 4 – Accompagner la conduite du changement et la transformation agile des entreprises

### Objectif de l'action :

- Gérer efficacement le pilotage du changement au sein des entreprises
- Faciliter l'acceptation, la compréhension et favoriser l'engagement des collaborateurs
- Développer l'agilité pour une meilleure adaptabilité face aux changements rapides du marché

### Public cible

Manager, fonctions RH, RSE

### Porteur et partenaires éventuels

OCAPIAT, branches professionnelles, entreprises

### Priorité

★★★

### Description de l'action :

- Former le **management** pour être le relais de la vision et de la stratégie de l'entreprise auprès des équipes opérationnelles (leadership, capacité à sensibilité, à encourager l'innovation et favoriser la collaboration)
- Encourager les modes de travail collaboratif favorisant la **transversalité** et la **coopération sans lien hiérarchique** (outils digitaux, révision des espaces de travail). Fluidifier la communication interpersonnelle en prenant du recul par rapport à ces nouveaux flux d'informations.
- Former les équipes « projet » et le management aux **méthodes Agile** appliquées à la gestion de projet et à la gestion de crise
- Développer les capacités d'adaptation et d'anticipation en proposer des **stress tests** pour accompagner les entreprises dans la gestion de crises (crise énergétique, tension d'approvisionnement en eau, rupture de matières premières, ...)
- Favoriser le **partage d'expériences entre pairs**, sous forme de clubs ou de réseaux collaboratifs
- Mobiliser et **encourager les conseillers OCAPIAT** à proposer les formations prioritaires liées aux transitions et à l'adoption d'une conduite du changement agile, à travers la mise en place d'argumentaires et d'objectifs chiffrés.

## 5 – Accompagner la montée en compétence liée à la RSE au sein des entreprises

### Objectif de l'action :

- Renforcer le déploiement de politiques RSE qui se traduisent par des actions concrètes
- Améliorer la capacité à mener des projets transversaux au service de la transition

### Public cible

QHSSE, Fonctions support

### Porteur et partenaires éventuels

OCAPIAT, branches professionnelles, entreprises

### Priorité

★

### Description de l'action :

- Développer **les formations à destination des responsables RSE** tout en tenant compte de leur profil initial et de la taille de l'entreprise (poste autonome ou fonction regroupée avec d'autre sur un poste d'encadrement) : gestion de projet, management transversal, conduite au changement, capacité à mobiliser et convaincre...
- Favoriser les **échanges entre pairs** voire stimuler la pratique d'audits croisés (comme pour les services Qualité)
- Sensibiliser aux bénéfices potentiels apporter par la mise en place de cette politique, tout en explicitant les **différents niveaux d'ambition possibles** suivant la taille et la structure de l'entreprise
- Sensibiliser les services support à la notion de **triple comptabilité**

## 6 – Anticiper les tensions et sécuriser les approvisionnements

### Objectif de l'action :

- Proposer une offre de formation permettant l'acquisition de compétences émergentes
- Anticiper et atténuer les impacts économiques des perturbations de l'approvisionnement

### Public cible

Achat, service financier et juridique, DSI, ingénierie en agriculture

### Porteur et partenaires éventuels

OCAPIAT, branches professionnelles, entreprises

### Priorité

★★★

### Description de l'action :

- Développer l'**ingénierie financière** interne en vue de sécuriser l'approvisionnement (portage financier, création de fonds de réserve spécifiques destinés à couvrir les fluctuations des prix des matières premières)
- Sensibiliser et former à l'**analyse prédictive** pour anticiper et gérer efficacement les risques liés aux approvisionnements
- Apporter un socle de connaissance nécessaire à la rédaction de **contrat tripartite** (juridique, économique, ...)
- Préparer les équipes de production à la **gestion d'aléas** (analyse des risques, plan de crise, stress tests, ...)
- Renforcer l'accompagnement de l'amont face aux enjeux de transitions (évolution des itinéraires techniques et systèmes de production vers des modèles plus résilients, accompagnement dans leur montée en compétence (y compris RH), ce qui peut induire des **changements de postures** (ex : salarié d'une fonction support qui accompagne l'amont)

## 7 – Accélération de la montée en compétences des conseillers techniques

### Objectif de l'action :

- Améliorer l'accompagnement des producteurs agricoles dans l'ensemble des transitions
- Sécuriser sur le long terme la pérennité des producteurs et améliorer la fidélité à fournir l'entreprise (voir fidélité des adhérents pour les coopératives)

### Public cible

Ingénierie en agriculture

### Porteur et partenaires éventuels

OCAPIAT, branches professionnelles (notamment coopératives et industries de première transformation) , entreprises

### Priorité

★★

### Description de l'action :

- Renforcer la **spécialisation technique** de certains techniciens grâce à de la formation continue auprès d'experts ou de fournisseurs de solutions/équipements
- Développer et favoriser **les réseaux d'échanges** entre techniciens entre structures non concurrentes
- Former les techniciens à répondre aux nouvelles exigences des producteurs, à changer de posture
- Former les techniciens à développer une vision 360° de l'entreprise agricole et améliorer la capacité à identifier les ressources pouvant répondre aux besoins les plus prégnants.

# Annexes

**Tableau 22 Effectifs salariés par métiers et secteurs, au 31/12/2021**

Famille de métier	Métier	Effectifs 2021 des industries agroalimentaires au 31/12	Effectifs 2021 des coopératives agricoles au 31/12
Production alimentaire	Opérateur de production alimentaire	16 709	3 061
	Opérateur de transformation des viandes	49 116	5 405
	Boulangier, pâtissier	5 004	59
	Fromager industriel	955	798
	Opérateur hygiène sanitation	3 156	618
	Régleur	696	80
	Conducteur de ligne(s)	38 964	4 463
	Conducteur de machine(s) ou de process	40 308	4 677
	Agent de silo	2 196	1 798
	Caviste	-	963
	Maître de chai	-	398
	Superviseur de production	11 280	2 176
	Spécialiste planning et ordonnancement	5 232	1 195
Responsable de production	5 580	1 035	
Maintenance et ingénierie industrielle	Mécanicien de maintenance	6 528	1 484
	Électromécanicien de maintenance	5 940	1 016
	Conducteur, coordinateur de travaux	1 740	754
	Superviseur, responsable de maintenance	6 900	1 712
Transport et logistique	Conducteur de livraison et de collecte	8 652	5 314
	Opérateur logistique	26 952	12 991
	Superviseur, responsable logistique	2 832	2 262
	Acheteur, négociateur de matières premières	2 184	463
Innovation et R&D	Chercheur, développeur en génie alimentaire	3 852	732
	Formulateur, spécialiste nutrition	2 508	468
	Responsable innovation	-	68
QHSSE	Contrôleur sanitaire, laborantin	5 784	1 792
	Spécialiste contrôle qualité	5 508	1 189
	Chargé de projet amélioration continue	1 080	304
	Coordinateur, responsable QHSSE	2 676	776
Ingénierie en agriculture	Conseiller technique, expert en agriculture	1 908	6 611
	Technicien d'insémination	-	2 049
	Vétérinaire	192	156
Communication et marketing	Chargé de communication, graphiste	468	181
	Responsable de communication	684	301
	Chef de produit ou de gamme	2 604	802
	Chargé d'études marketing	1 080	181

Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2021 et données OCAPAT 2022.

Champ : Branches professionnelles de l'observatoire alimentaire, salariés présents au 31/12/2021.

Lecture : En 2021, on recense 16 709 opérateur de productions alimentaire dans les industries agroalimentaires.

Famille de métier	Métier	Effectifs 2021 des industries agroalimentaires au 31/12	Effectifs 2021 des coopératives agricoles au 31/12
<b>Commercialisation</b>	Vendeur grand public, télévendeur	13 776	4 525
	Chargé de relations clientèle	4 680	1 523
	Attaché commercial, merchandiseur	6 624	3 006
	Technico-commercial	4 392	2 987
	Gestionnaire, responsable de structure de ventes	4 404	2 279
	Responsable commercial	8 844	2 037
<b>Fonctions support</b>	Agent d'accueil, secrétaire	5 148	2 028
	Intervenant en support technique aux utilisateurs	1 284	396
	Assistant de gestion	7 056	2 833
	Gestionnaire de paie	5 280	1 685
	Comptable	5 244	2 188
	Responsable des services ou des moyens généraux	2 580	939
	Contrôleur de gestion	1 644	663
	Gestionnaire de la trésorerie	3 408	2 354
	Responsable administratif et financier	2 352	886
	Juriste	264	180
	Administrateur systèmes et réseaux, analyste, développeur	1 308	877
	Responsable digital ou de systèmes d'information	1 596	825
	Responsable des ressources humaines	2 232	561
	Responsable RSE	216	115

Sources : Traitements Quadrat-études sur données DADS 2021 et données OCAPAT 2022.

Champ : Branches professionnelles de l'observatoire alimentaire, salariés présents au 31/12/2021.

Lecture : En 2021, on recense 16 709 opérateurs de production alimentaire dans les industries agroalimentaires.

# Bibliographie

---

- MESR, État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France n°13.
- Céreq - Crise sanitaire et formation professionnelle : le temps libéré ne suffit pas pour se former.



## Quadrat-études

45 rue de Lyon, 75012 PARIS  
Tél. : 01 45 86 00 75  
[contact@quadrat-etudes.fr](mailto:contact@quadrat-etudes.fr)

## CERESCO

18 rue Pasteur, 69007 LYON  
Tél. : 04 78 69 84 69  
[contact@ceresco.fr](mailto:contact@ceresco.fr)

**ceresco.**  
Alimentation, filières & territoires