

Analyse prospective de la branche de l'industrie du sucre et enjeux RH liés à la suppression des quotas sucriers en 2017

Rapport final de l'étude

3 décembre 2015

Analyse prospective de la branche de l'industrie du sucre et enjeux RH liés à la suppression des quotas sucriers en 2017

Ce document est constitué des diapositives présentées lors de la restitution finale de la mission.

Il a été modifié suite à la réunion finale pour intégrer les commentaires.

Il est incomplet sans les commentaires oraux qui ont accompagné sa présentation.

Une étude paritaire pilotée par Observia pour le compte de la branche des industries du sucre

Objectifs

1^è phase :
Tendances économiques
et démographiques du secteur

2^è phase :
Tableau synoptique des
métiers de la branche sucre

3^è phase :
Prospective de l'industrie du sucre
& scénarios

**Impacts
sur l'emploi et les métiers
& préconisations RH**

Diagnostic des tendances éco. et démo.

- Analyse des données quantitatives mises à disposition par Observia
- Identifier les tendances

Synoptique des métiers de la branche sucre

- Identification des métiers & étude de leurs évolutions
- Alimenter la réflexion des partenaires sociaux / politique emploi-formation
- Réinterroger les organisations de travail

Prospective de la branche sucre

- Identification des facteurs impactant le secteur
- Enjeux stratégiques à 5-10 ans
- Scénarios d'évolution



Synthèse des enseignements RH

- Impacts sur l'emploi et les métiers
- Préconisations RH





Diagnostic économique de la filière

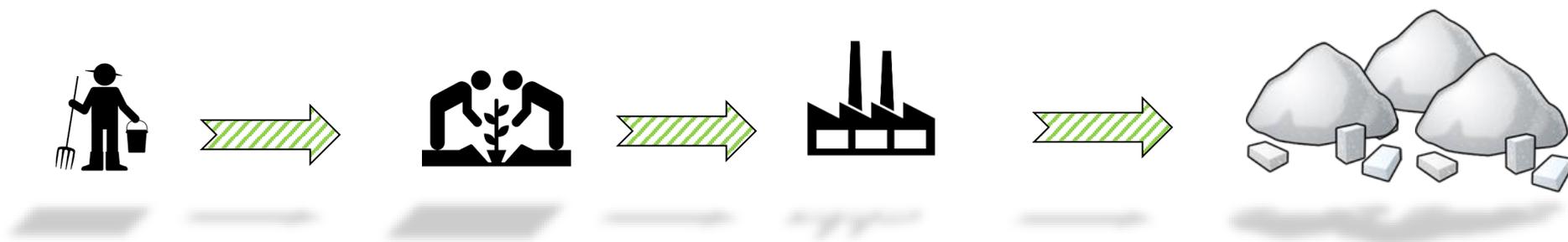
Diagnostic stratégique :

Les enjeux face à la levée des quotas

Approfondissement RH

Recommandations

Analyse de l'offre



Avec 730 Millions d'euros d'excédent en 2014, le sucre est un point fort des échanges extérieurs de la France

☛ Une filière particulièrement productive, génératrice d'emplois amont et intensive en capital

La filière sucre (agriculture, sucreries, sucreries-distilleries et raffineries) emploie directement et indirectement **44 500 personnes dont 26 000 planteurs de betteraves**. La filière génère un chiffre d'affaires de **4,5 Mds d'euros (2014-2015)**.

2013-2014



Les planteurs de betteraves

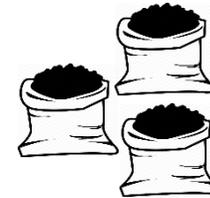
- ▶ L'Europe compte 148 000 planteurs de betteraves
 - La France: 26 000 (18%) → 395 100 ha (26%)
 - L'Allemagne: 31 300 (21%) → 357 400 ha (24%)
 - La Pologne: 35 800 (24%) → 193 500 ha (14%)



Les rendements sucre en t/ha

- ▶ L'Europe produit en moyenne 11,1 t/ha de sucre
 - La France: 12,6 t/ha
 - L'Allemagne: 10,5 t/ha
 - La Pologne: 8,8 t/ha

2013-2014



La production de sucre

- ▶ L'Europe produit 16,3 Mt de sucre
 - La France: 4,6 Mt → 28%
 - L'Allemagne: 3,5 Mt → 21%
 - La Pologne: 1,7 Mt → 10%



Les sites de production

- ▶ L'Europe compte 109 sites de production
 - La France: 25 → 23%
 - L'Allemagne: 20 → 18%
 - La Pologne: 18 → 17%

Deux pays ont été utilisés en comparaison en raison de leurs productions de sucre. En effet, sur la période 2013-2014, les trois premiers pays producteurs de sucre en Europe sont dans l'ordre : la France, l'Allemagne et la Pologne.

La filière sucre est axée sur un marché principal alimentaire et a su se diversifier, rendant les arbitrages possibles : **un pays autosuffisant en sucre alimentaire et exportateur**

Chiffres clés de la filière 2013-2014

Débouchés du sucre 2013-2014



■ Industries alimentaires, restauration hors foyer



■ Sucre de bouche



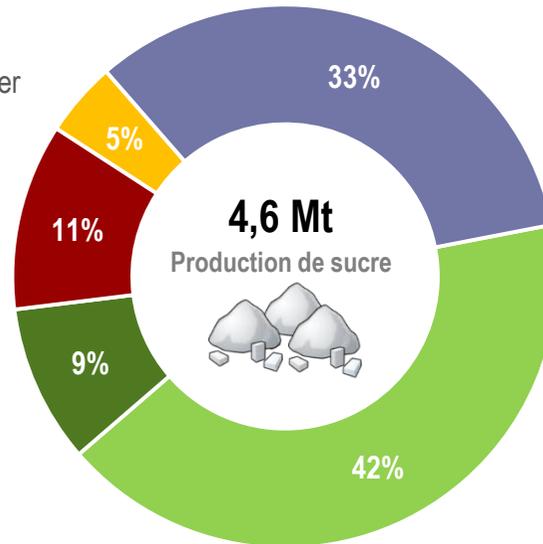
■ Alcool et éthanol



■ Industries chimiques et pharmaceutique



■ Exportations-Importations

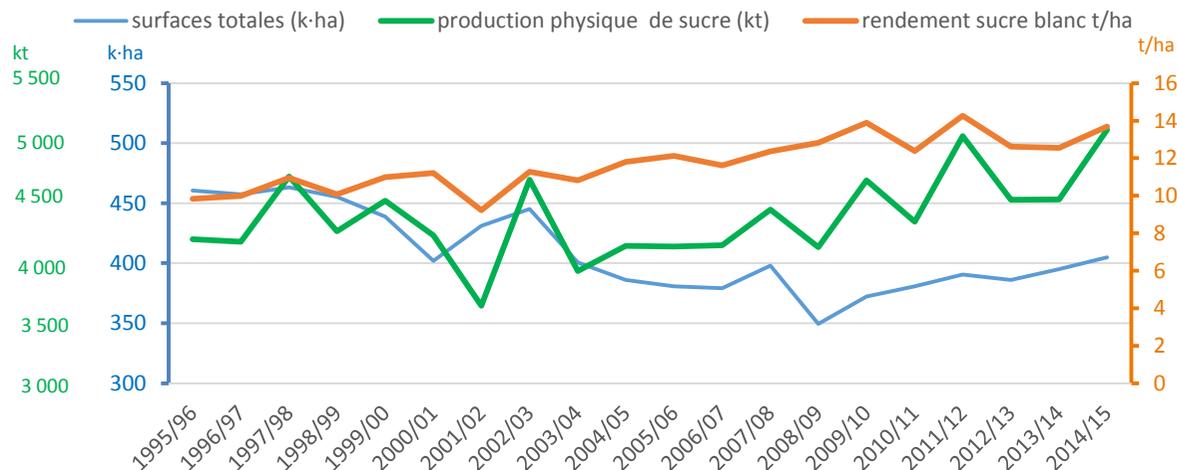


- La production du sucre en France alimente en 2013-2014:
 - ▶ 3,1 Mt de sucre consommé sur le marché français
 - ▶ 2,6 Mt de sucre exporté – 1,1 Mt de sucre importé
 - ▶ Déstockage de 0,4Mt – stockage de 0,4 Mt

Consommation française de sucre : 3,1 Mt

L'excellence de la filière sucrière française devra être défendue pour **augmenter ses parts de marché**

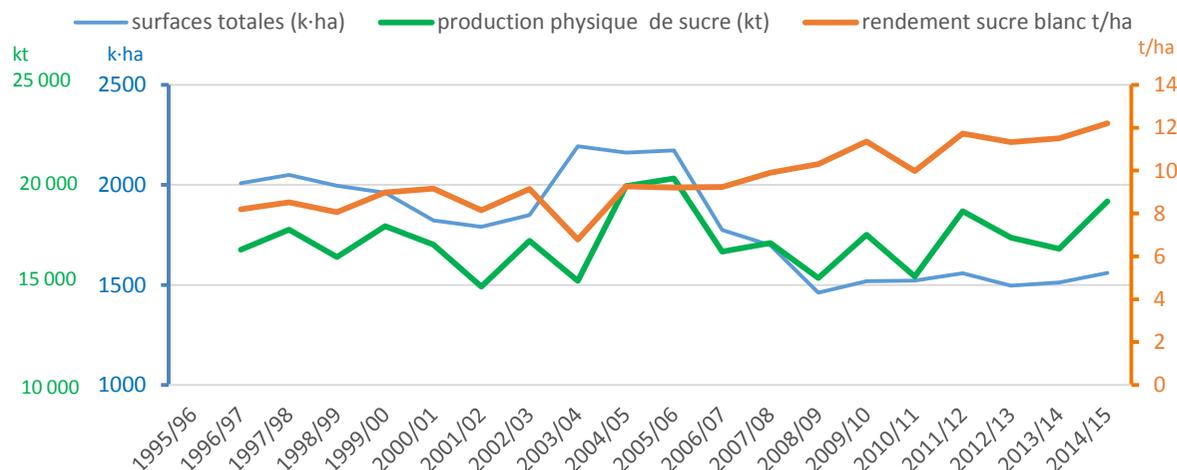
France : Evolution des surfaces, des rendements et de la production de sucre de betterave



France

- ▶ La filière française de sucre affiche des rendements sucriers importants et en progression, comparé aux concurrents européens.
- ▶ Depuis 2000, le taux de croissance annuel moyen de la production de sucre en France est de 1,36%.

UE: Evolution des surfaces, des rendements et de la production de sucre de betterave



Europe

- ▶ La filière européenne a des atouts et la fin de quotas devraient redistribuer les cartes à partir de 2017.
- ▶ Depuis 2000, le taux de croissance annuel moyen de la production de sucre en Europe est de 0,86%.

Les conditions agro-climatiques sont favorables tant en France qu'en Allemagne et en Pologne

☛ Peu d'impact à 15 ans du changement climatique pour ces trois pays (effet positif pour le UK)

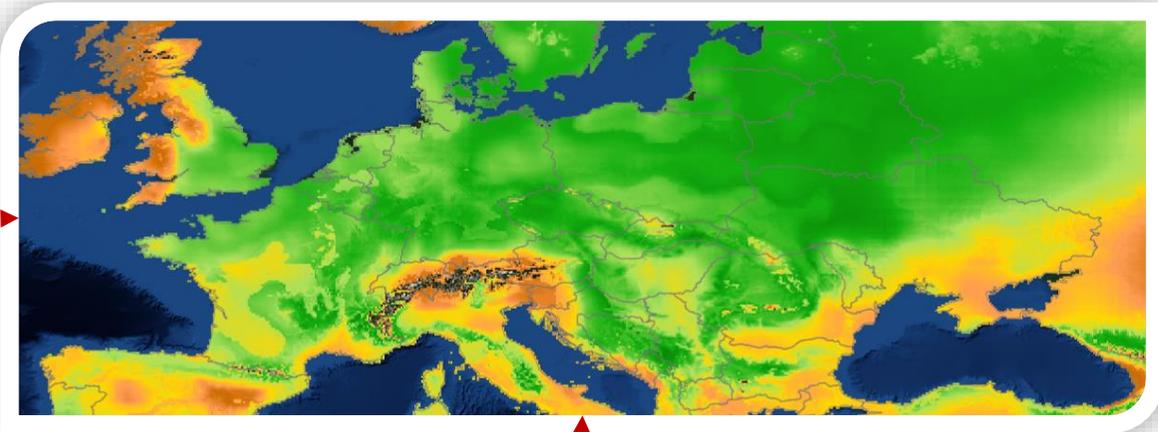
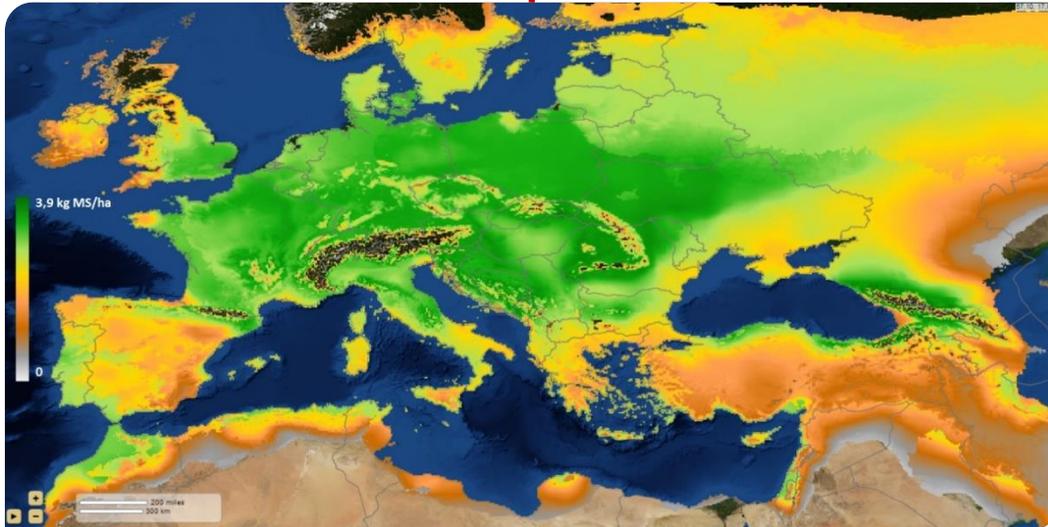
Potentiel agro-climatique de la betterave hors considérations pédologiques (pour peu d'intrant et sans irrigation)

2050

En 2020

- ▶ Le potentiel agro climatique selon la FAO
 - ▶ **France: 3,0 kg MS/ha**
 - ▶ Allemagne: 3,3 kg MS/ha
 - ▶ Pologne: 3,4 kg MS/ha

2020



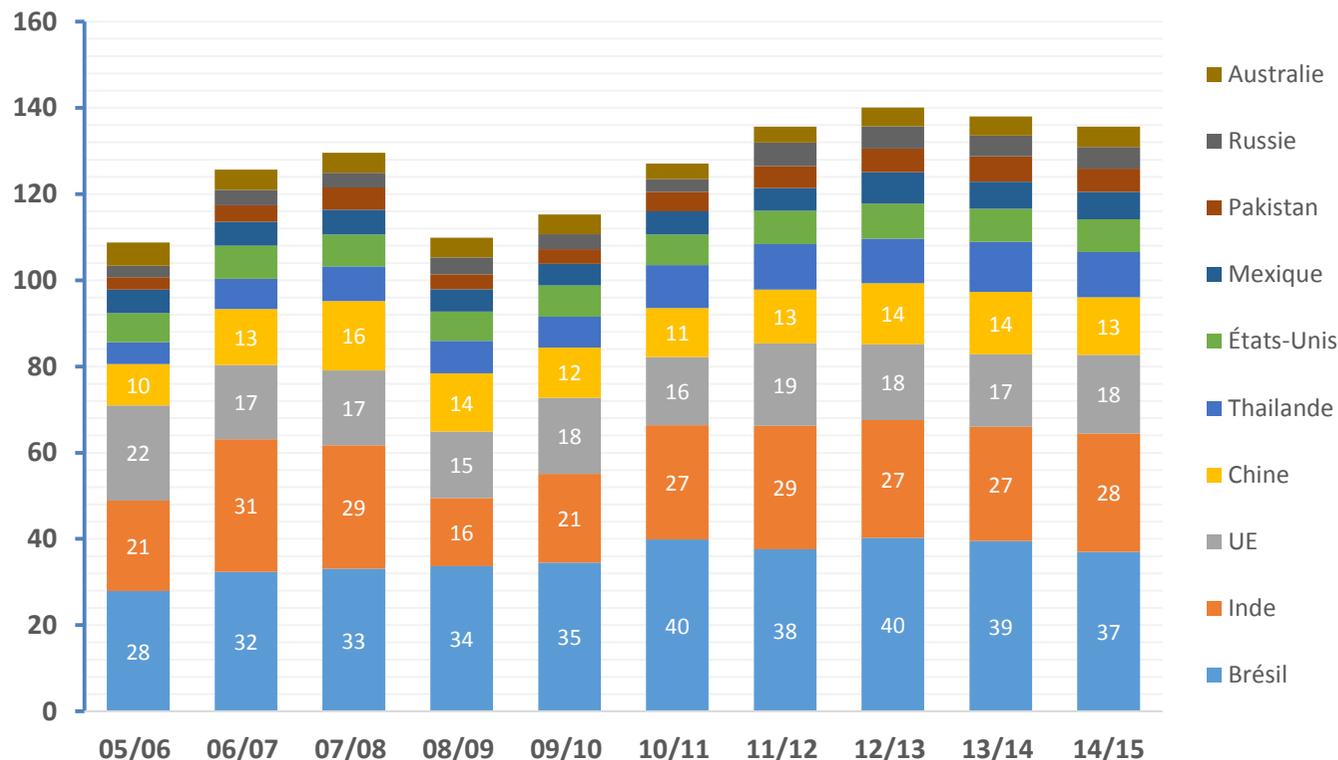
En 2050

- ▶ Le potentiel agro climatique selon la FAO
 - ▶ **France: 2,9 kg MS/ha**
 - ▶ Allemagne: 3,3 kg Ms/ha
 - ▶ Pologne: 3,4 kg MS/ha

Source : GAEZ_FAO

Dans un contexte de libéralisation du marché, **L'EU représente 9% de la production mondiale**, face à deux majors: **le Brésil 20% et l'Inde 14%** et deux dragons: la Chine 8% et la Thaïlande 6%

Top 10 des gros producteurs du sucre au monde (milliers de tonnes)



2013-2014

Le sucre dans le monde

► 119 pays producteurs de sucre



► 71 cultivent uniquement de la canne

► 40 cultivent uniquement de la betterave

► 8 cultivent les deux

Les exportations de sucre

► Les principaux exportateurs de sucre



► Le Brésil: 25,5 Mt

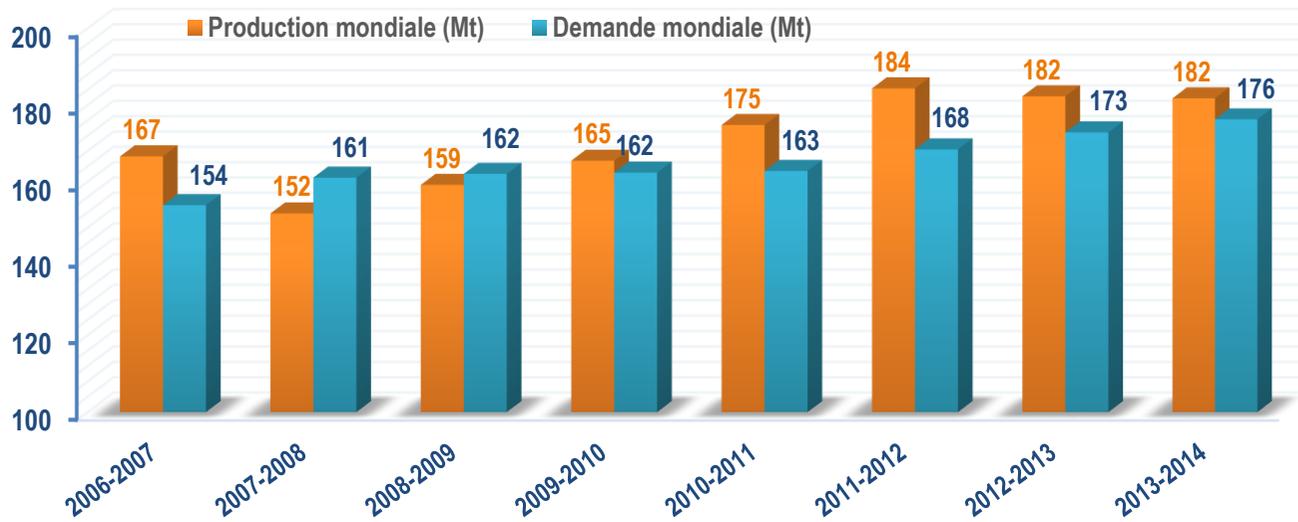
► La Thaïlande: 8,2 Mt

► L'Australie: 3,45 Mt

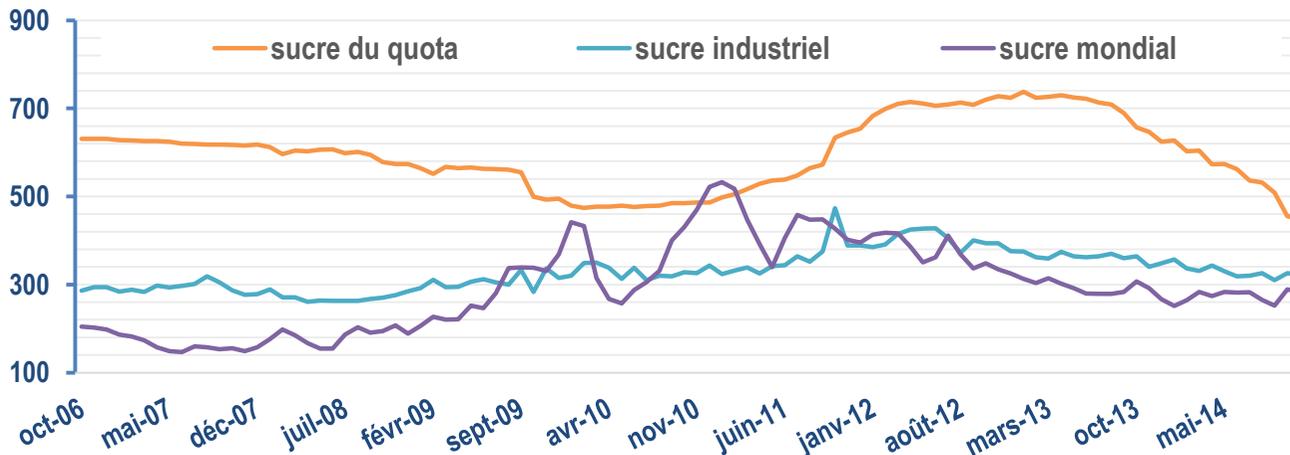
- Le Brésil représente 50% des exportations de sucre et plus de 20% de la production mondiale du sucre, dont la totalité est produite à partir de la canne à sucre,
- L'UE arrive à la troisième place des producteurs de sucre avec 9% de la production mondiale dont la majeure partie est produite en France (4,6Mt sur le total de 16,8Mt).

L'Europe prise en étau entre la surproduction mondiale et le poids des price makers

Evolution de la balance commerciale du sucre



Evolution des prix de sucre en Europe et dans le monde (€/t)



La balance du sucre

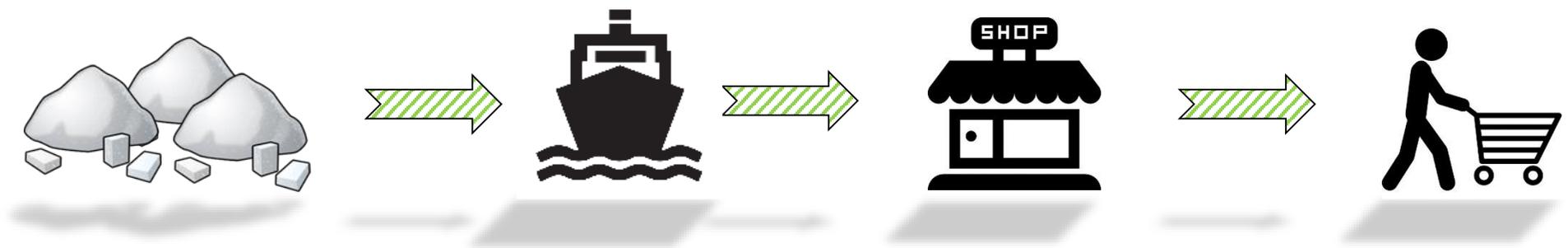
- ▶ La demande du sucre est principalement portée par la croissance démographique.
- ▶ La consommation des pays émergents a fortement augmenté dans la dernière décennie et on s'attend à ce que les pays qui vont consommer le plus de sucre sont ceux qui connaîtront une forte croissance démographique.



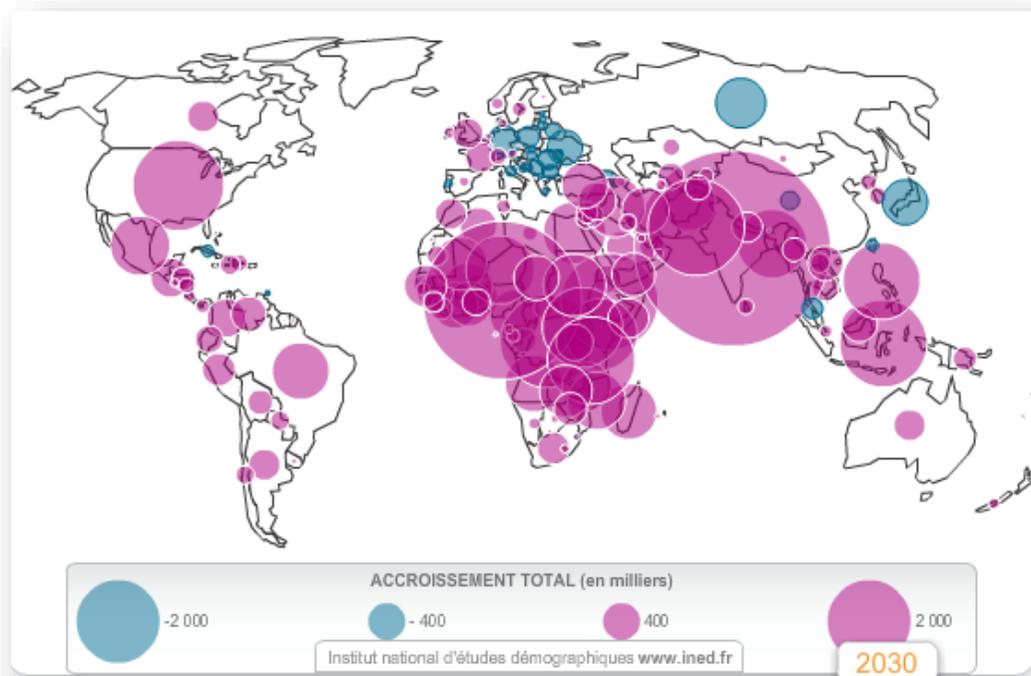
Le poids des price makers explique en partie la baisse des prix européens depuis 2013

- ▶ La baisse des prix mondiaux se surajoute à un effet d'anticipation de la suppression des quotas
- ▶ Les grandes multinationales consommatrices de sucre veulent renégocier les prix du sucre par anticipation
 - ▶ Exemple : Coca cola avec 5Mt/an.

Analyse de la demande



Le Brésil et la Thaïlande resteront les grands exportateurs de sucre dans les années à venir



Les poids lourds du sucre mondial en 2030:

- Les exportations du Brésil et de la Thaïlande devraient représenter la majeure partie des échanges mondiaux, en raison d'une croissance modérée de leur population et de leur consommation intérieure.

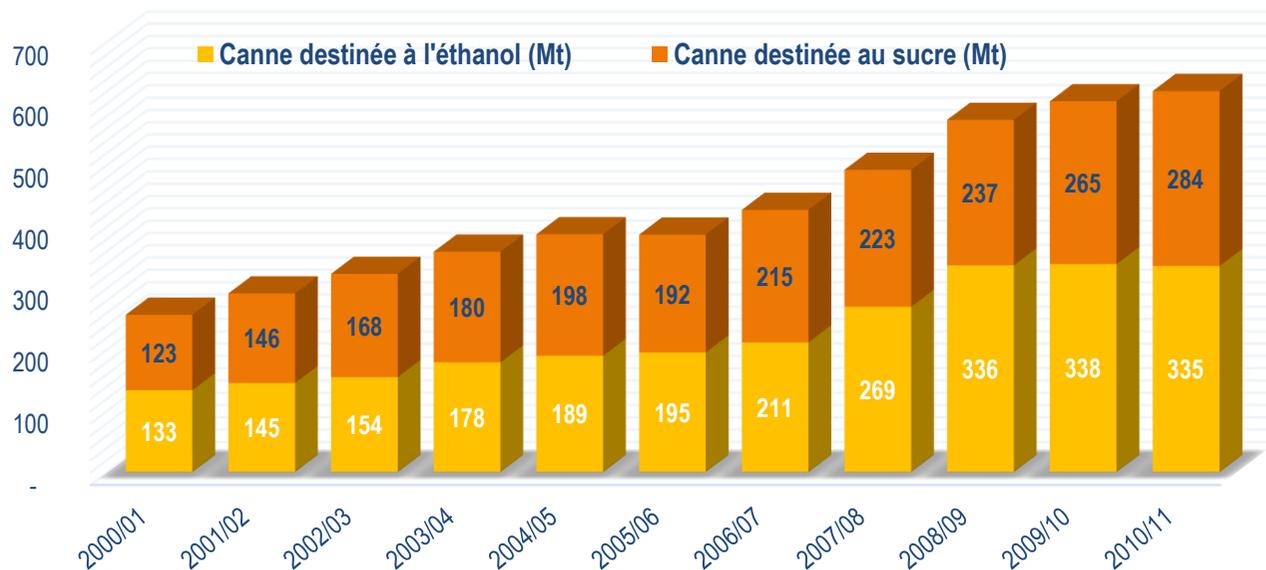
| Million de tonnes éq. brut | Production de sucre | | | Consommation de sucre | | | Excédent / Déficit de sucre | | |
|----------------------------|---------------------|---------|---------|-----------------------|---------|---------|-----------------------------|---------|---------|
| | 2014-15-Prev. | 2013-14 | 2012-13 | 2014-15-Prev. | 2013-14 | 2012-13 | 2014-15-Prev. | 2013-14 | 2012-13 |
| Pays exportateurs | | | | | | | | | |
| Brésil | 37,6 | 39,6 | 40,8 | 13,6 | 13,5 | 13,3 | 24 | 26,1 | 27,5 |
| Inde | 27,1 | 26 | 27,5 | 25,5 | 25 | 24,7 | 1,6 | 1,0 | 2,8 |
| Thaïlande | 12,2 | 12,2 | 10,4 | 3,2 | 3,0 | 3,0 | 9,0 | 9,2 | 7,4 |
| Mexique | 6,5 | 6,5 | 7,5 | 4,9 | 4,7 | 4,7 | 1,6 | 1,8 | 2,8 |
| Australie | 4,6 | 4,4 | 5,0 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 3,5 | 3,3 | 3,9 |
| Pakistan | 5,4 | 6,0 | 5,4 | 5,3 | 5,1 | 5,0 | 0,1 | 0,9 | 0,4 |

Source : BIPE d'après France Agrimer

La filière de sucre brésilienne

➤ Une filière particulièrement portée par la production d'éthanol dédiée aux biocarburants

Production de canne au Brésil (Mt)



Source : BIPE d'après OIS

| Année | Production de sucre (Mt) | | | Exportation de sucre (Mt) | | | Production d'éthanol (Mds litres) | | |
|-------|--------------------------|-------|----------------|---------------------------|-------|----------------|-----------------------------------|-------|----------------|
| | Brésil | Monde | Part du Brésil | Brésil | Monde | Part du Brésil | Brésil | Monde | Part du Brésil |
| 2000 | 17 | 130 | 13% | 7 | 37 | 19% | 11 | 30 | 37% |
| 2005 | 28 | 141 | 20% | 18 | 48 | 38% | 16 | 46 | 35% |
| 2010 | 40 | 166 | 24% | 28 | 56 | 50% | 29 | 104 | 28% |
| 2011 | 38 | 177 | 21% | 22 | 53 | 42% | 23 | 103 | 22% |
| 2012 | 40 | 184 | 22% | 30 | 67 | 45% | 24 | 102 | 24% |
| 2013 | 39 | 181 | 22% | 25 | 64 | 39% | 28 | 106 | 26% |

Source : BIPE d'après FO Licht

La balance du sucre

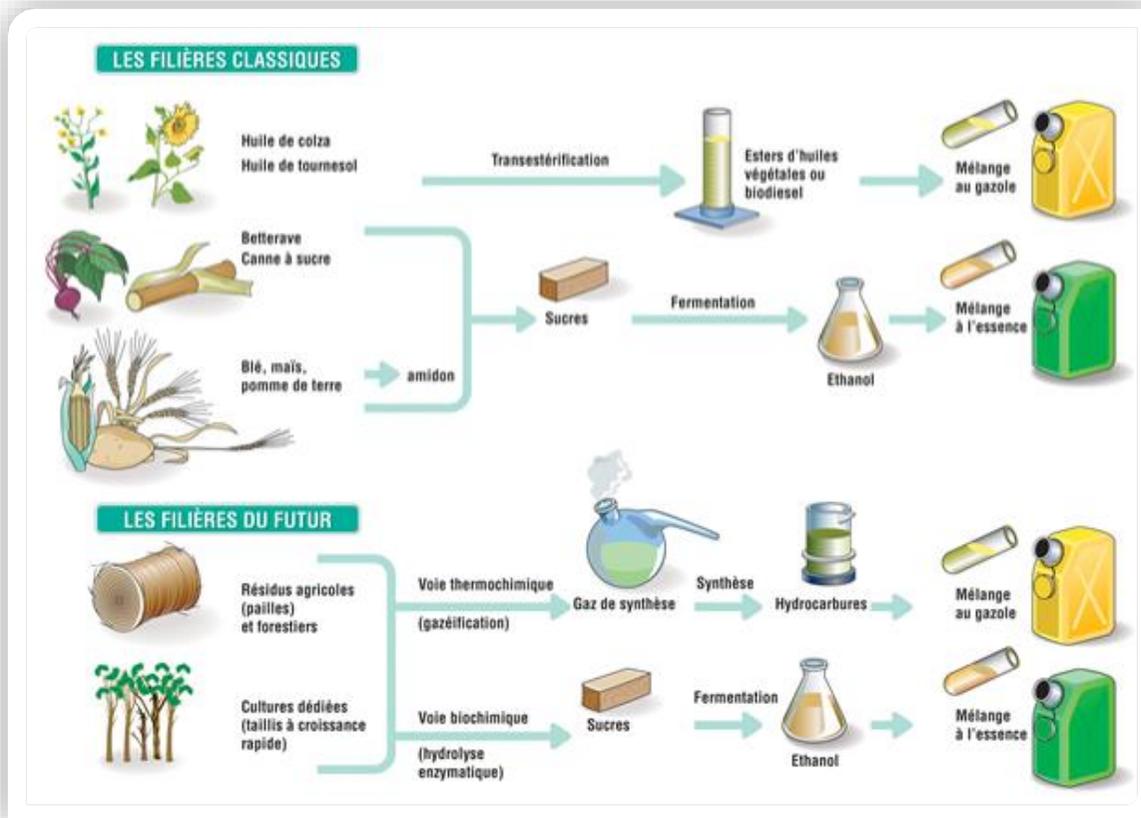
- ▶ La production de canne au Brésil est fortement tirée par la production d'éthanol
- ▶ La part du Brésil dans la production mondiale de sucre est passée de 13% en 2000 à 21% en 2011,
- ▶ La part d'éthanol est passée de 11 Mds de litres à 23 Mds de litres sur la même période en raison de la demande croissante en biocarburants.



Le taux d'incorporation d'alcool

- ▶ Au Brésil le taux d'incorporation de l'éthanol dans l'essence peut-être revu en fonction de la production de canne
 - ▶ 2008: 25% d'incorporation
 - ▶ 2011: 24% d'incorporation
- ▶ Cette pratique (parmi d'autres facteurs) permet de garantir aux producteurs brésiliens la vente de leurs productions.

Bien que pour l'instant inexistante, **la filière de biocarburant de deuxième génération** pourrait voir le jour d'ici à 2025 surtout **si des aides conséquentes** lui sont dédiées



Même si **la production de bioéthanol de 2°G semble atteindre une phase d'industrialisation**, de nombreux verrous, tant économiques que techniques subsistent.

Les coûts d'exploitations restent très importants et notamment :

- ▶ L'approvisionnement (25%)
- ▶ L'hydrolyse enzymatique (25%)
- ▶ La consommation énergétique

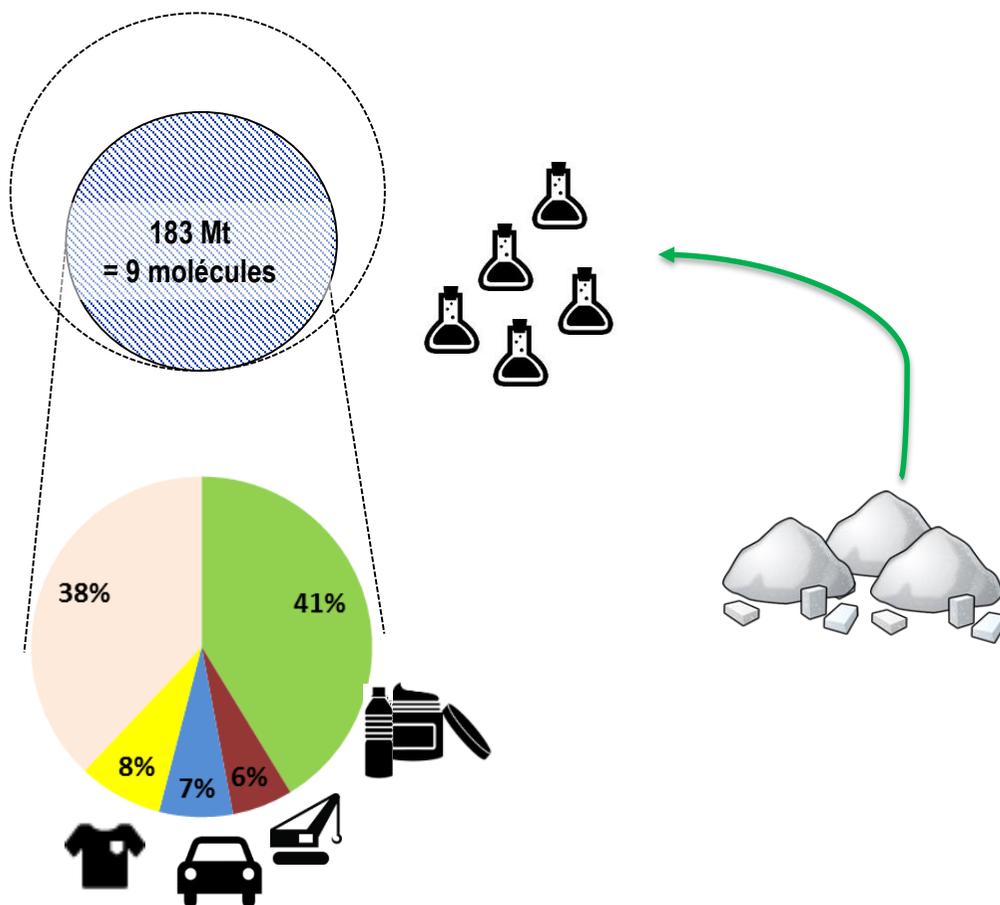
La matière première utilisée pour cette deuxième génération :

- ▶ Résidus agricoles : paille, bagasse...
- ▶ Résidus d'exploitation forestière
- ▶ Déchets de l'industrie du bois et du papier : sciures, rebus, liqueurs noires...
- ▶ Cultures dédiées à fort rendement : triticale, luzerne, miscanthus, peuplier...
- ▶ Déchets ménagers (fraction organique) et industriels (palettes...)

La production de bioéthanol de 2°G devrait compléter celle de 1°G pour arriver aux objectifs de 10% d'énergie renouvelable dans les transports en Europe.

9 molécules pouvant être produites à partir de sucre représentent actuellement, 60% du volume produit par la pétrochimie

Demande globale de pétrochimie en 2010 : 314 Mt



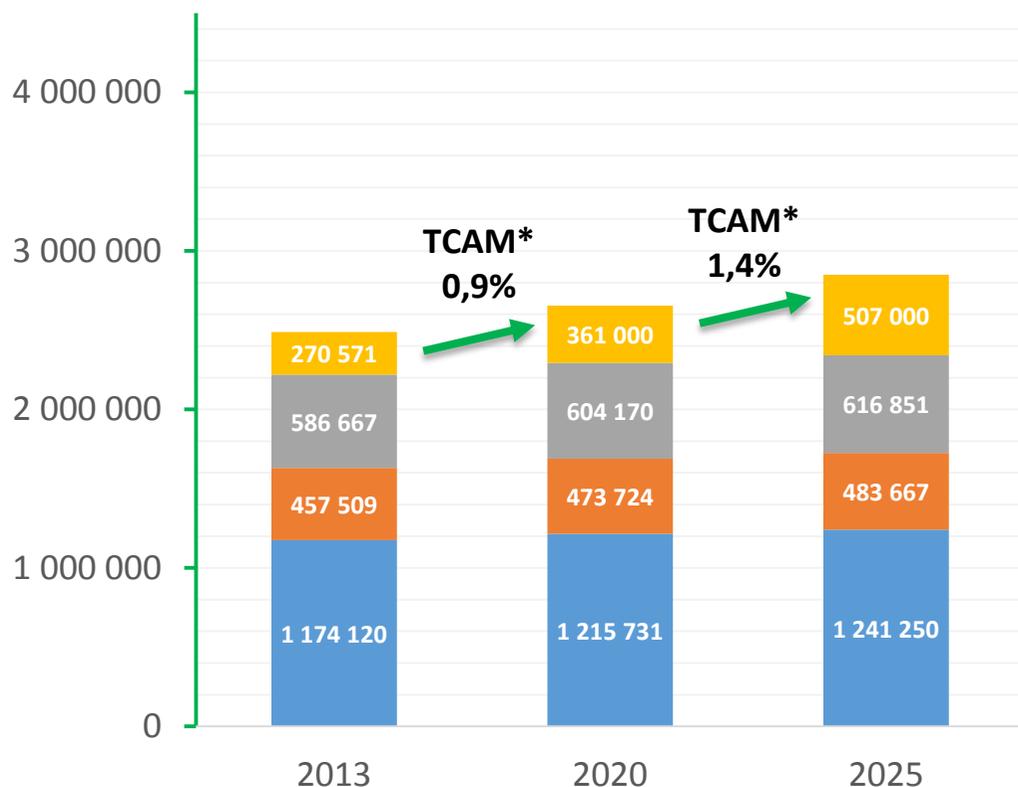
- ▶ Les molécules pouvant être produites à partir de sucre (dont le stade de développement en est au moins au stade R&D) sont ou peuvent remplacer : PET, PP, PE, Isoprène, Butadiène, PMMA, PUR, acide acrylique et surfactants
- ▶ Cela représente 183 Mt de produits soit 58% du total de la pétrochimie
- ▶ Les 4 secteurs (Auto, Construction, Emballages & Textile) représentent 128 Mt soit 60% de ces 9 molécules, 41% de la demande totale en chimie du carbone

Ce calcul est basé sur les 9 molécules suivantes :
PET, PP, PE, butadiène, isoprène, PMMA, PUR, acide acrylique, surfactants.

Les marchés de la **chimie biosourcée** sont les marchés les plus en croissance en Europe et la part de la chimie dans les débouchés français à 2025 pourraient être importante



Marchés potentiels du sucre en France
(t eq sucre / estimation de cadrage)

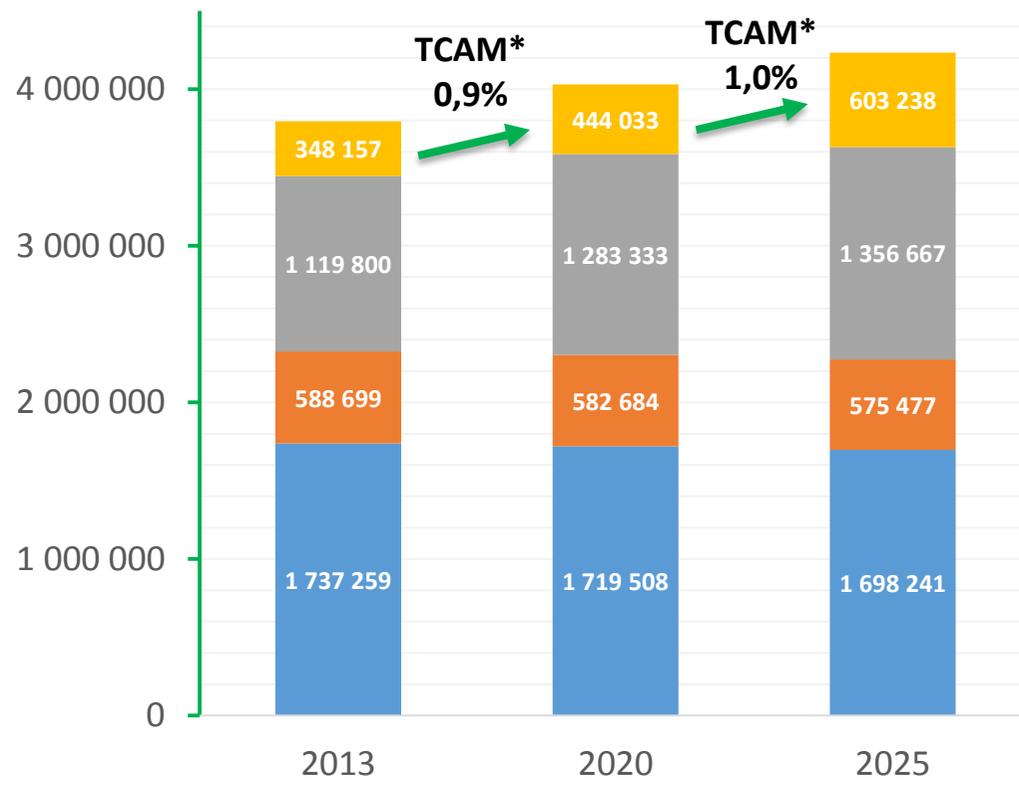


■ Marché potentiel alimentaire

■ Marché potentiel alcool



Marchés potentiels du sucre en Allemagne
(t eq sucre / estimation de cadrage)



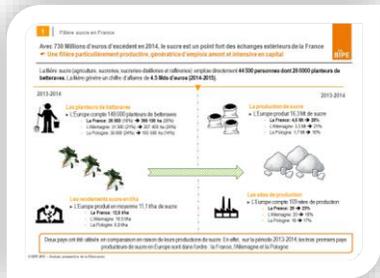
■ Marché potentiel bioéthanol

■ Marché potentiel chimie

*TCAM : taux de croissance annuel moyen

Source : Estimations de cadrage BIPE d'après ADEME 2015 et FranceAgriMer

Les nouveaux débouchés, en produits ou à l'export, nécessiteront-ils de nouvelles compétences ?



Un secteur porteur pour l'économie française

Avec un excédent commercial positif, le sucre est un point fort des échanges extérieurs de la France

- Une branche particulièrement productive, génératrice d'emplois amont et intensive en capital
- D'importantes capacités de R&D en agronomie
- Un potentiel agro-climatique favorable dans les années à venir
- Quid de l'augmentation de la production des acteurs français ?

Des marchés traditionnels stables et de nouvelles opportunités dans la chimie du végétal

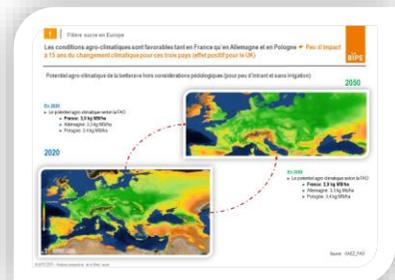
L'excellence de la filière sucrière française devra être défendue pour augmenter ses parts de marché

- Les qualités de l'outil industriel seront déterminantes, tout comme l'organisation du travail
- Une diversification possible avec la chimie du végétal et autres produits à forte valeur ajoutée
- Quid de la formation pour répondre à ce besoin en nouvelles compétences ?

Une demande du sucre tirée par les pays à forte croissance démographique

La croissance démographique va balancer la consommation vers les pays émergents

- Un repositionnement stratégique hors des frontières européennes
- Quid de la performance commerciale pour capter les nouvelles opportunités ?



Analyse prospective de la branche de l'industrie du sucre : enjeux RH

👉 Etape 2

Diagnostic économique de la filière

Diagnostic stratégique :

Les enjeux face à la levée des quotas

Approfondissement RH

Recommandations



Diagnostic stratégique – Les enjeux face à la levée des quotas

1. Cadrage général des sites industriels

2. Les enjeux liés à la fin des quotas en 2017



22 octobre 2015

09 novembre 2015



16 sites industriels
Les sièges d'entreprise

112 cadres

Trois grands axes prospectifs :

- ▶ Regard sur l'activité des sites industriels et l'emploi au sein des sites
- ▶ Les enjeux liés à la fin des quotas sucriers en 2017
- ▶ Les leviers ressources humaines pour développer les sites dans un monde sans quotas
- ▶ *NB cette enquête a pour objectif d'accompagner le développement des sites dans un contexte en mutation et non de réaliser un diagnostic RH des entreprises*

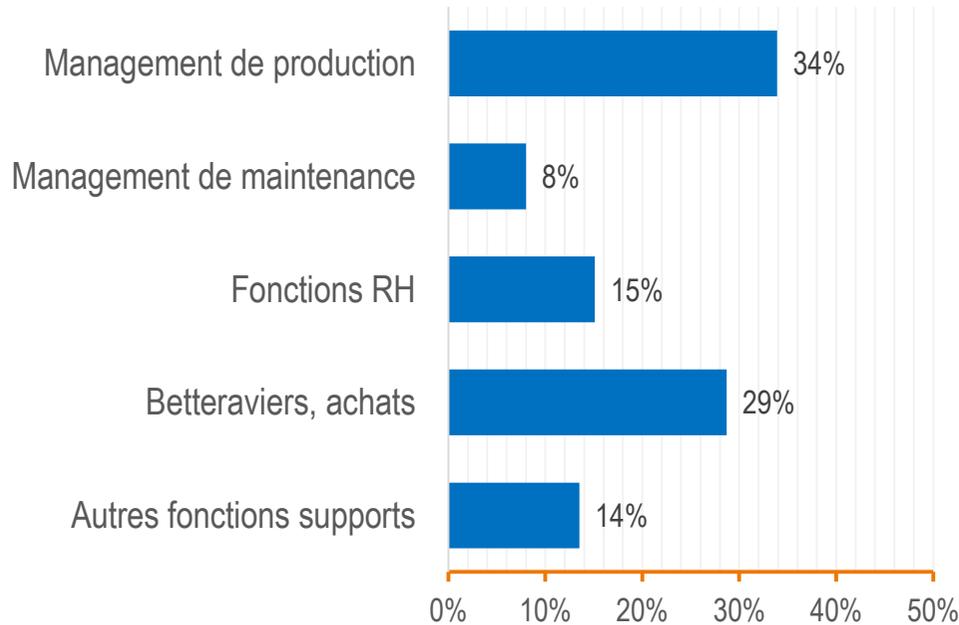
Redressement (bonne représentativité des réponses) :

- ▶ Sur une base « site industriel » : l'ensemble des répondants d'un même site ont été ramenés à une voix, chaque site ayant un poids équivalent quel que soit le nombre de salariés et les capacités de production.

Une **diversité de profil** de répondants pour une vision large des enjeux liés à la levée des quotas

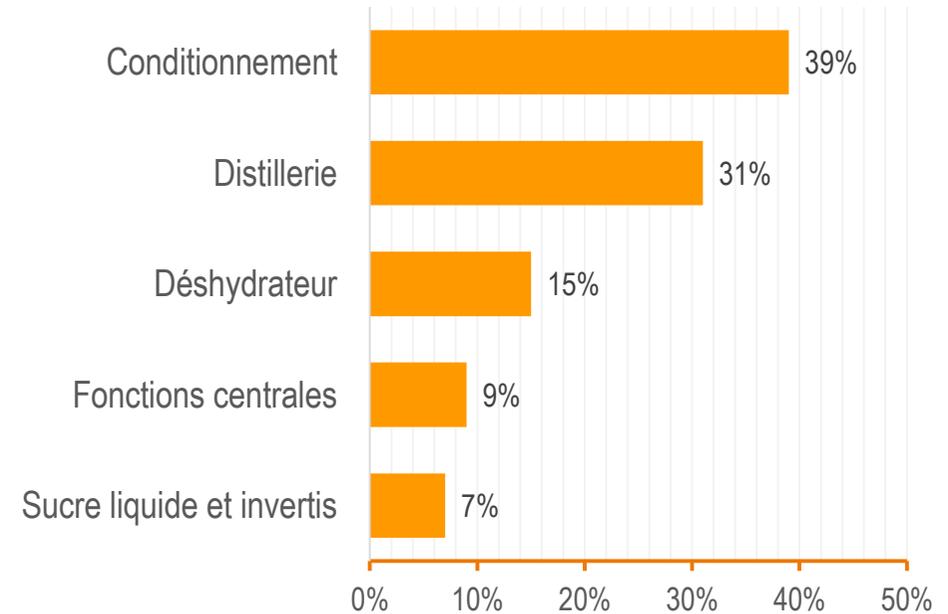
8. Quelle fonction exercez-vous ? - Réponse

Taux de réponse : **100,0%**



7. Quelles sont les unités présentes sur votre site ?

Taux de réponse : **100,0%**

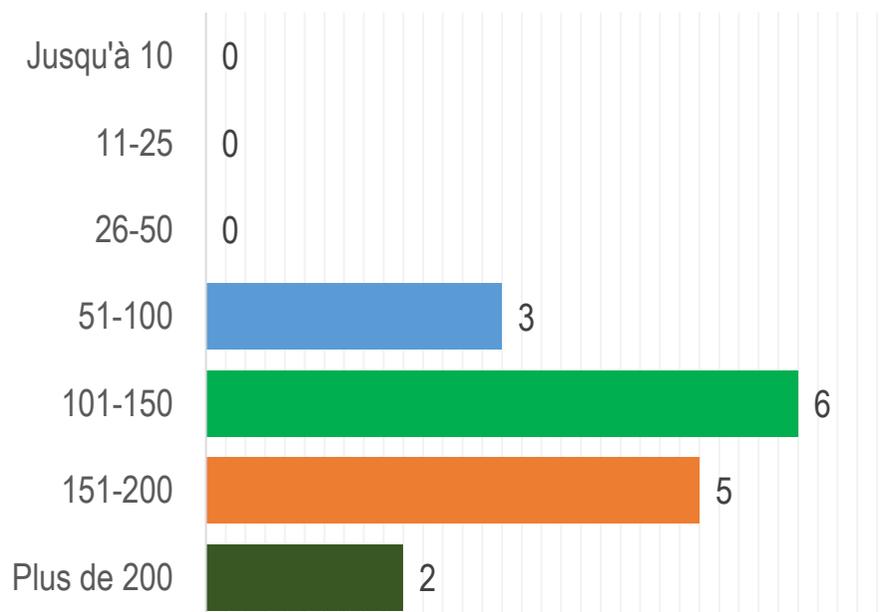


- Les fonctions Betteraviers, achat représentent 30% des répondants
- Les Managers de production représentent 35% des répondants
- Les fonctions RH représentent 15% des répondants

Ces sites sont très majoritairement compris entre **50 et 200 employés** et avec **moitié moins de saisonniers** durant la campagne : entre 25 et 100

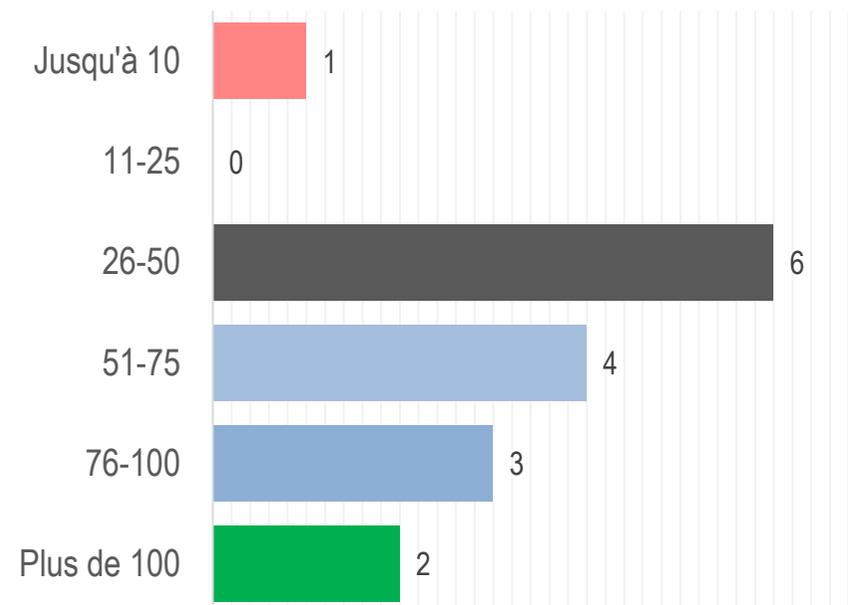
14. Combien de salariés en CDI sont employés sur votre site ? - Réponse

Taux de réponse : **92,0%**



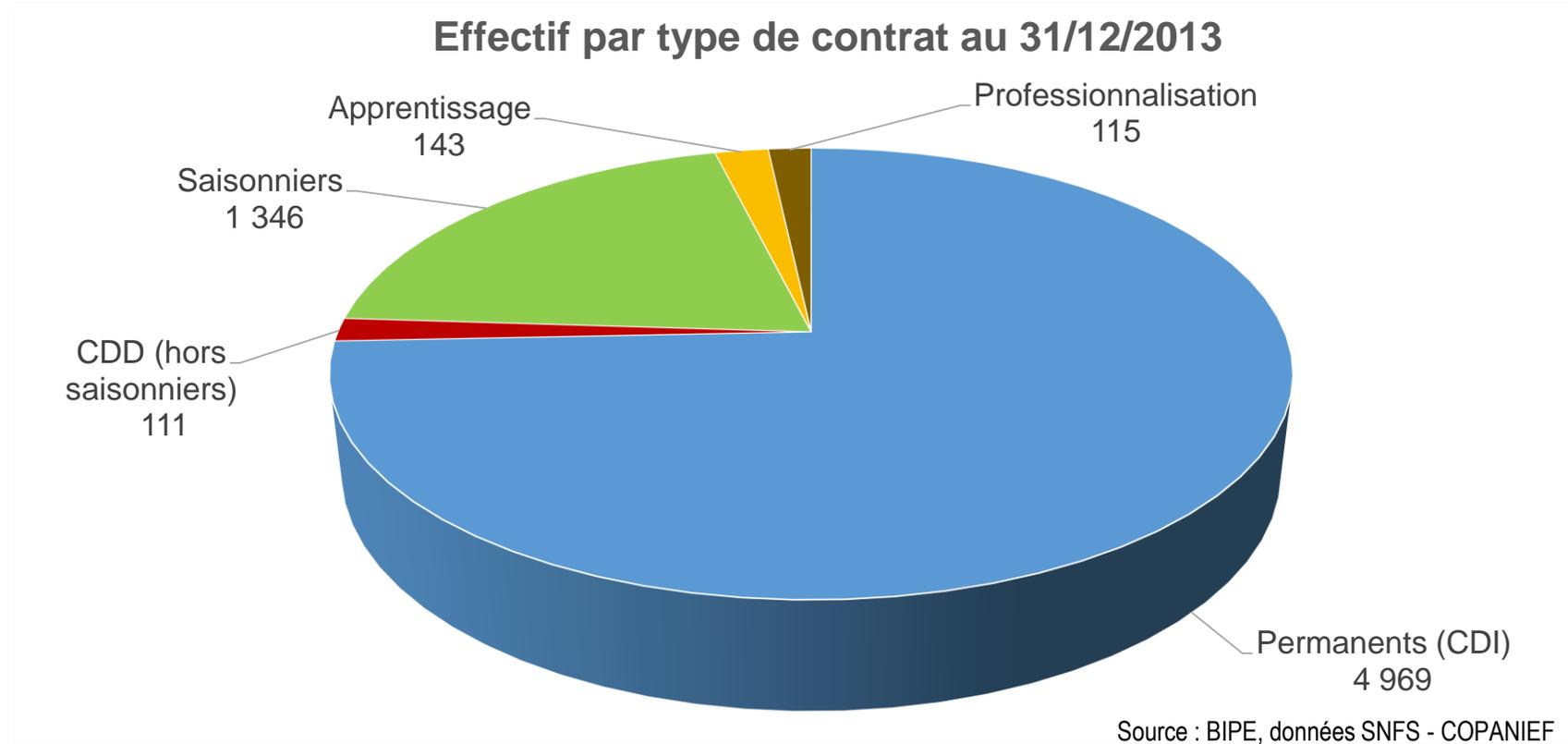
15. Combien de saisonniers sont employés sur votre site durant la campagne ? - Réponse

Taux de réponse : **92,0%**



- Les distilleries ont un ratio « saisonniers / employés » beaucoup plus faible que les sucreries en raison de la moindre variation de charge au cours de l'année ce qui explique la présence d'un site ayant moins de 10 postes de saisonniers par an

Ce qui confirme la répartition générale des effectifs au sein de la branche constitués majoritairement de permanents



Répartition des salariés selon le statut dans les entreprises du secteur :

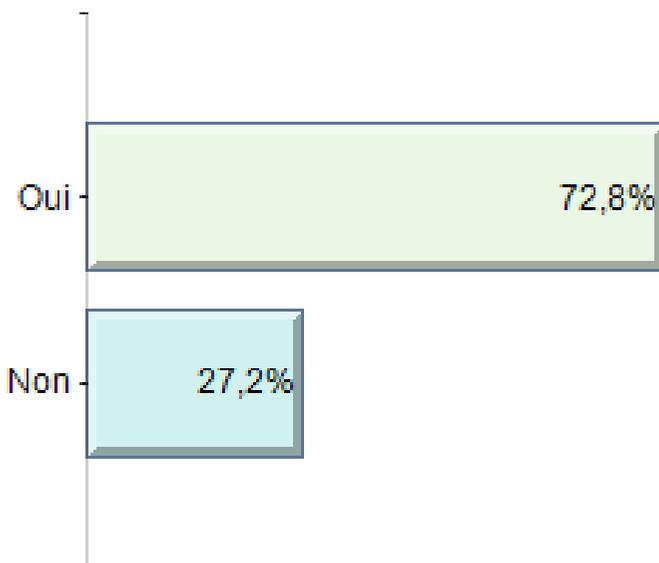
- ▶ 74% de permanents (CDI)
- ▶ 20% de saisonniers
- ▶ 4% sous contrat en alternance (apprentissage et professionnalisation)

Une branche active dans l'intégration amont de ses salariés :

➔ Deux leviers utilisés : l'alternance et la CDIisation des saisonniers

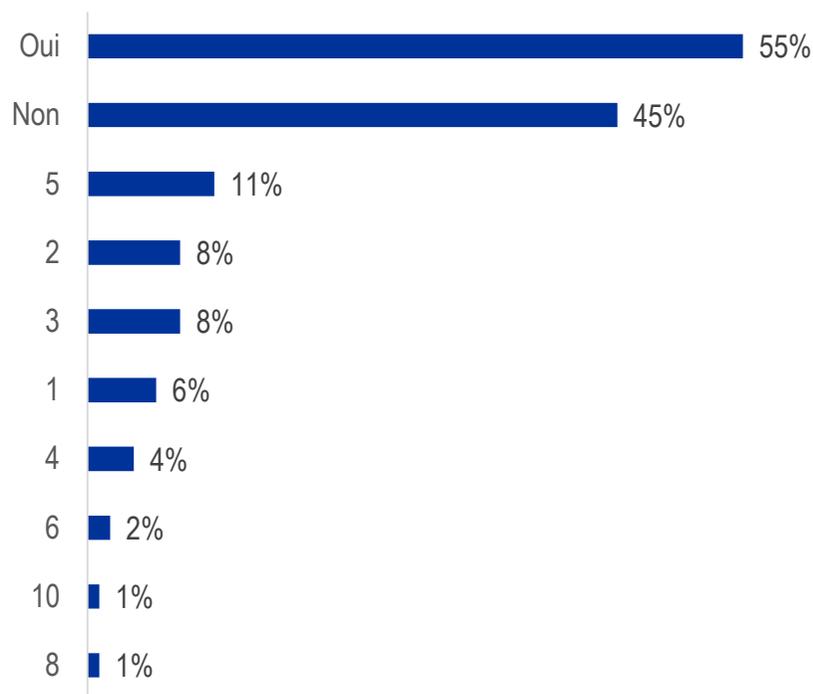
17. Sur votre site, avez-vous embauché des jeunes en alternance (apprentissage ou contrat pro), ces deux dernières années ? - Si oui, sur quels types de métiers ou niveau de qualification ?

Taux de réponse : 92,0%



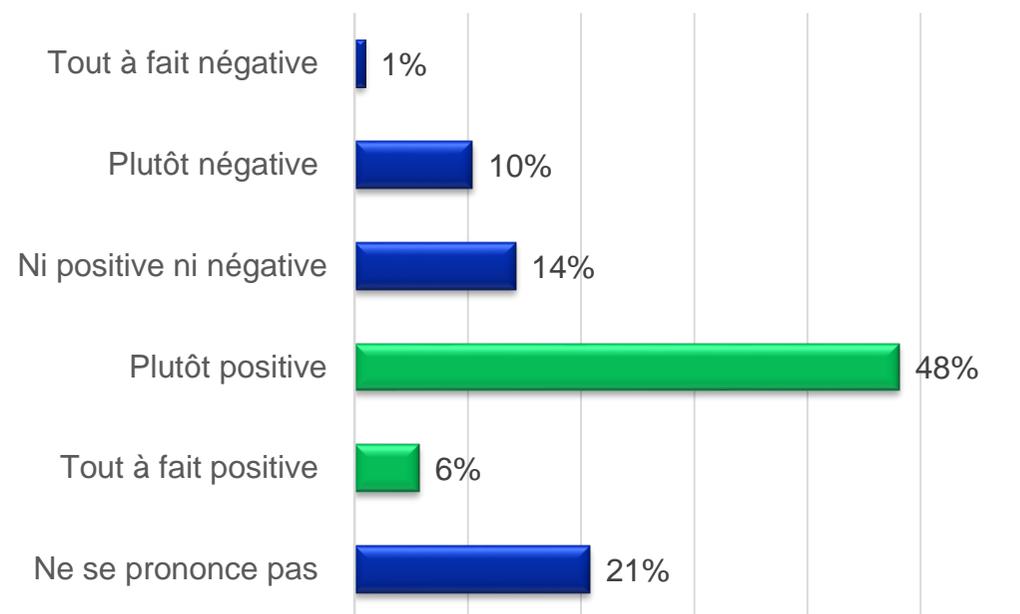
16. Sur votre site, avez-vous embauché d'anciens saisonniers en CDI, ces deux dernières années ? - Si oui combien

Taux de réponse : 92,0%



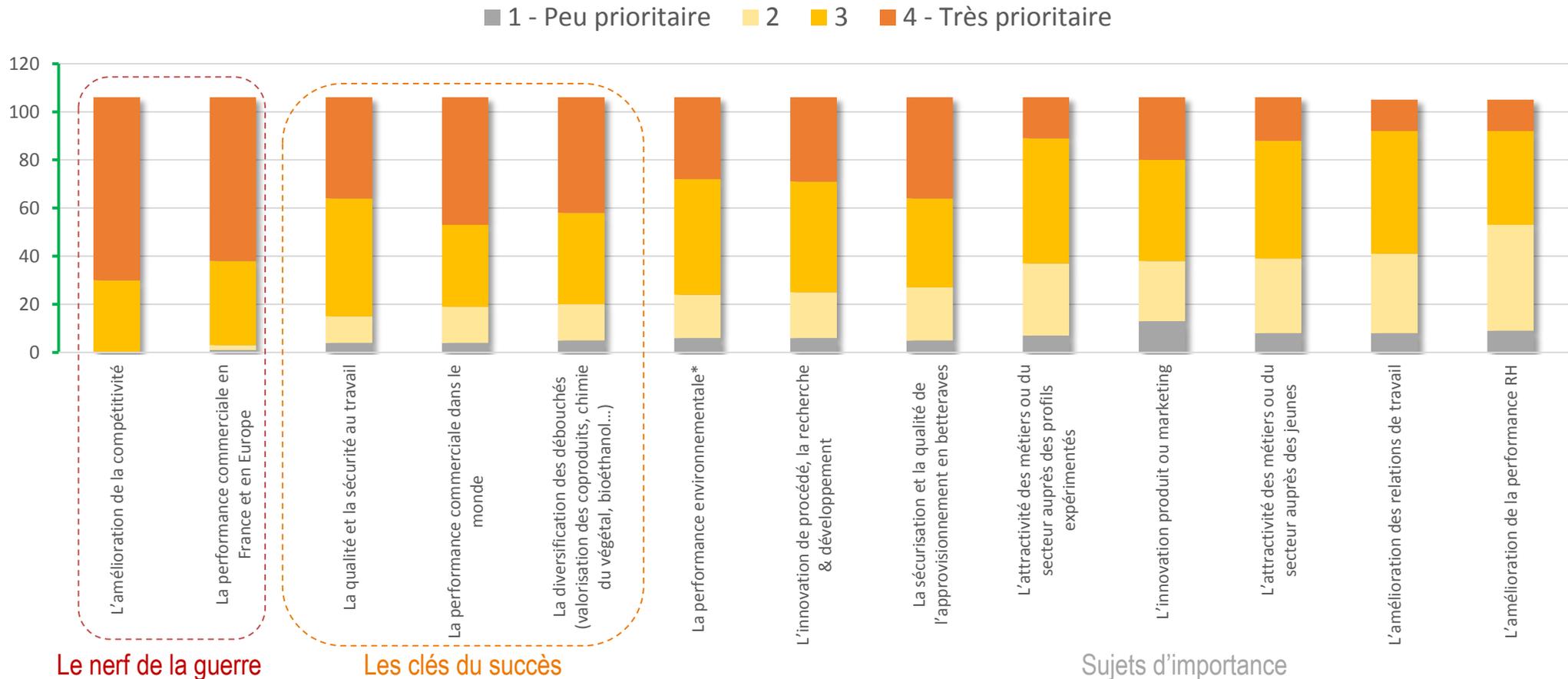
- Plus de 70% des sites ont embauché des jeunes en alternance ces 2 dernières années et 55% ont également embauché d'anciens saisonniers en CDI

Diagnostic stratégique – Les enjeux face à la levée des quotas

19. La perspective de la levée des quotas sucriers fixant les niveaux de production des différents pays en Europe, vous paraît-elle pour votre entreprise... - RéponseTaux de réponse : **94,6%****1. Cadrage général des sites industriels****2. Les enjeux liés à la fin des quotas en 2017****Premier enseignement : une vision positive de la fin des quotas pour l'avenir des entreprises**

Dans ce contexte, les actions prioritaires pour le développement des sites sont avant **tout l'amélioration de la compétitivité et de la performance commerciale**, en Europe et dans le Monde

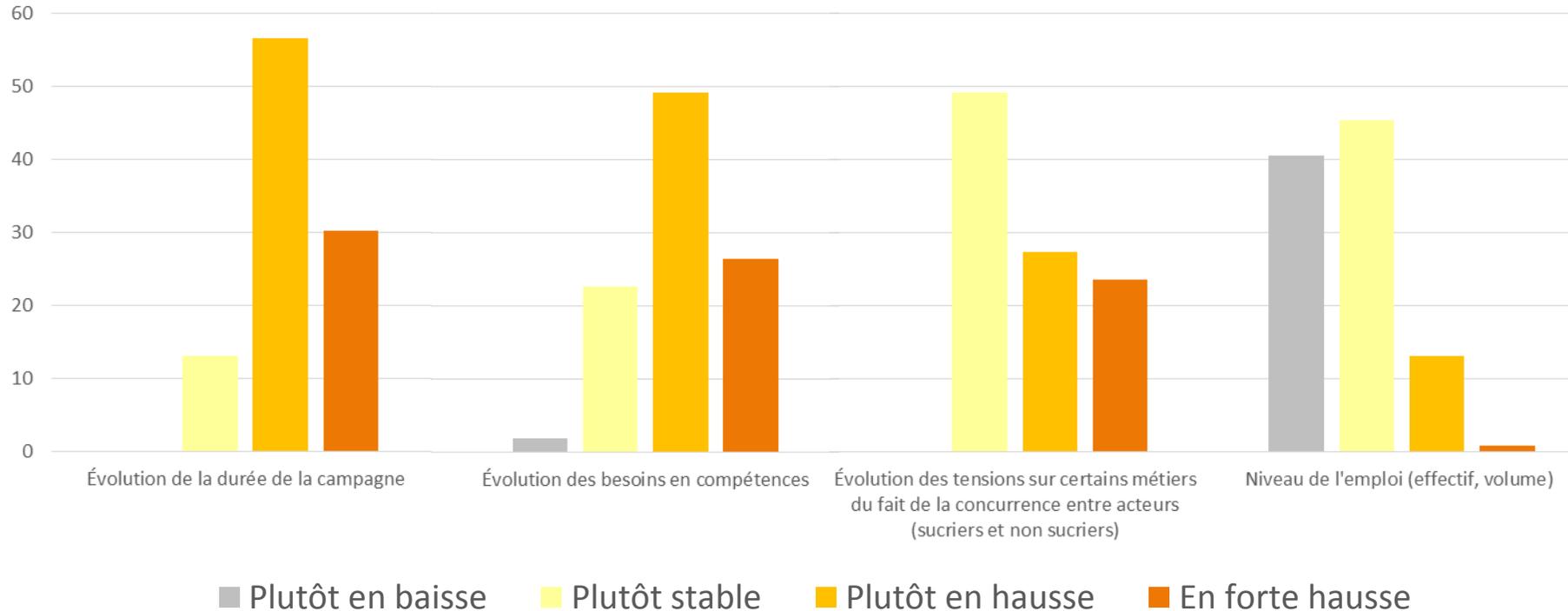
Dans le contexte de la prochaine levée des quotas, sur une échelle de 1 à 7, quelles sont pour vous les actions qui devraient être prioritaires pour le développement de votre site ?



Il n'y a pas de différence significative, que ce soit par taille de site, par famille de métiers (Manager de production, de maintenance, Betteraviers ou RH) ou par unité présente sur le site

Cette levée des quotas pourrait, selon les cadres, avant tout entraîner **une hausse de la durée des campagnes** et des **besoins en compétences**, avec des tensions sur certains métiers et une baisse possible de l'emploi

Selon vous, la levée des quotas aura-t-elle des conséquences sur les ressources humaines de votre entreprise ?

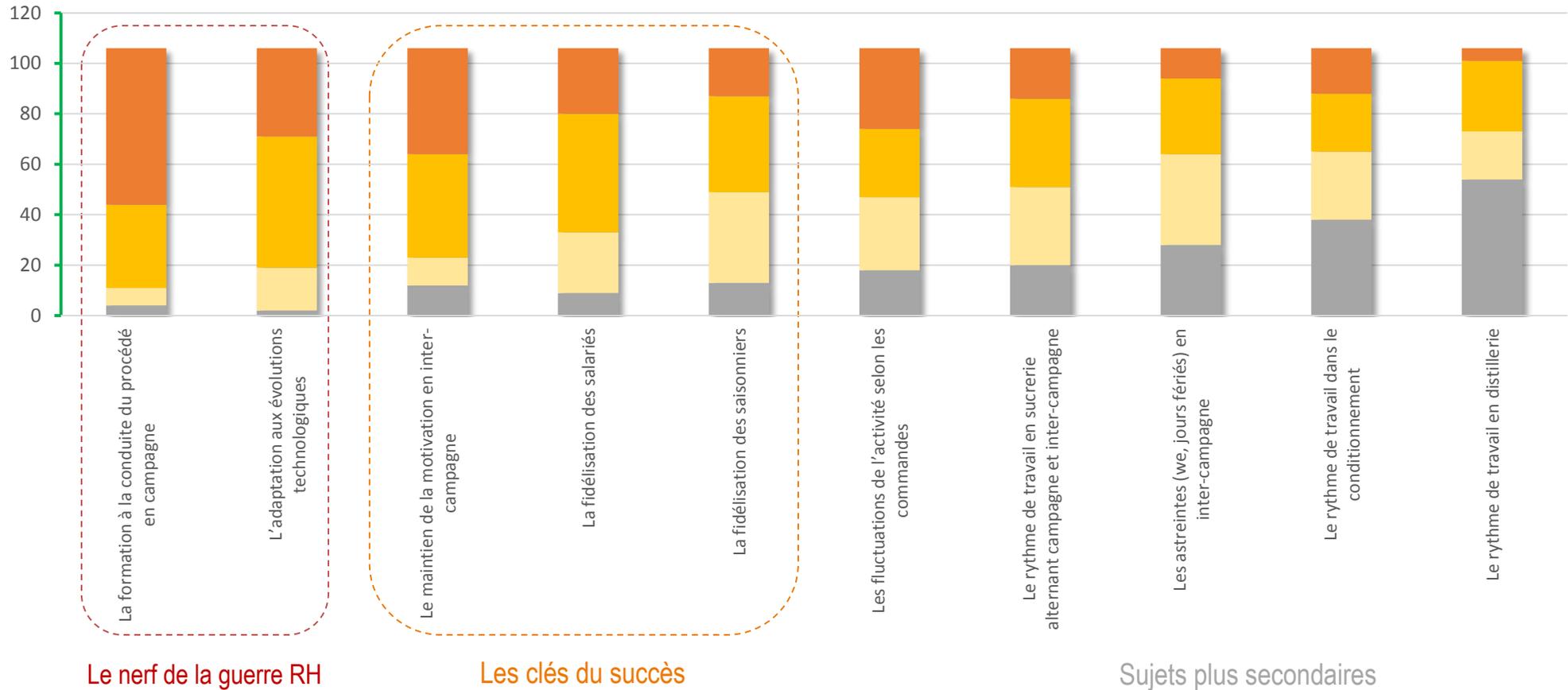


Il n'y a pas de différence significative, que ce soit par taille de site, par famille de métiers (Manager de production, de maintenance, Betteraviers ou RH) ou par unité présente sur le site

Les enjeux les plus importants sont la **formation à la conduite du procédé** en campagne, **l'adaptation technologique**, le **maintien de la motivation en inter-campagne** et la **fidélisation**

Selon vous, les thématiques suivantes sont-elles des enjeux sur votre site ?

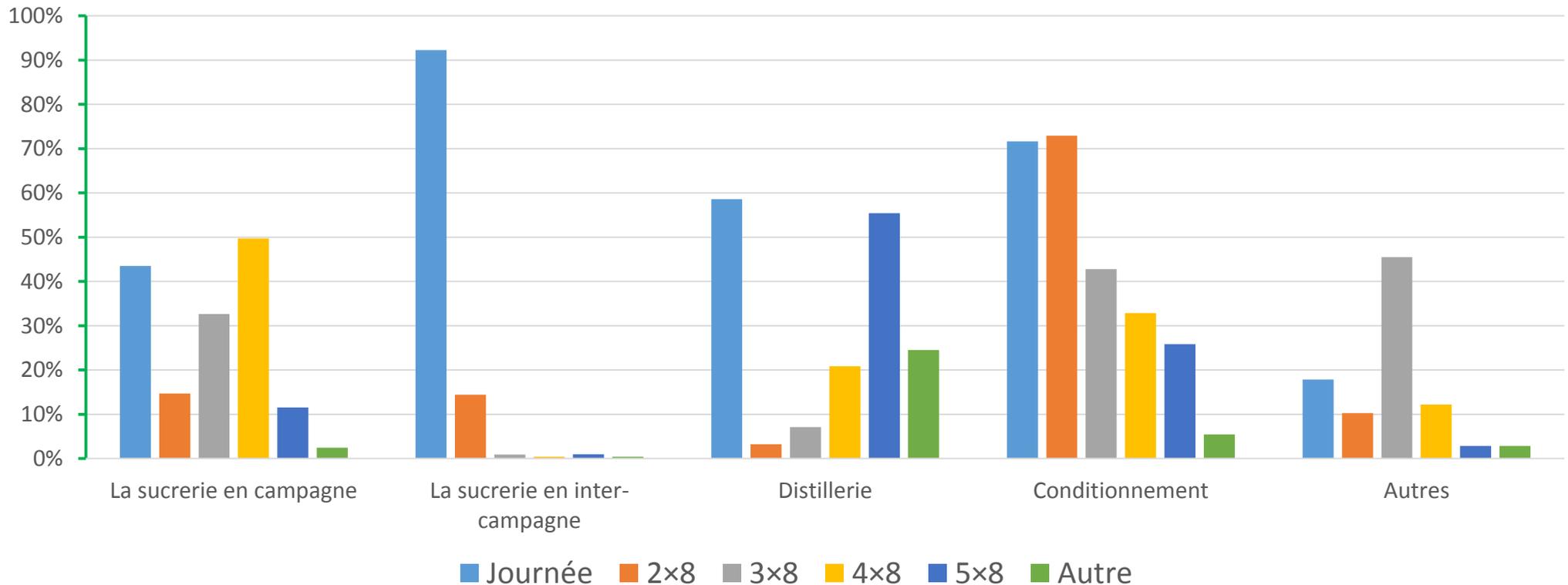
■ 1 - Ce n'est pas un enjeu important ■ 2 ■ 3 ■ 4 - C'est un enjeu très important



Il n'y a pas de différence significative, que ce soit par taille de site, par famille de métiers (Manager de production, de maintenance, Betteraviers ou RH) ou par unité présente sur le site

Concernant le rythme de travail, les réponses montrent **la multiplicité des organisations** et leurs **fortes variations en sucrerie** entre la campagne et l'inter-campagne

Quelle est l'organisation du travail des salariés non-cadres sur votre site ?



- Pendant la campagne, la sucrerie fonctionne plutôt en 3 et 4 ×8 qu'en 2 ou 5 ×8
- Pendant l'inter-campagne, la sucrerie passe en fonctionnement presque uniquement journée
- Le conditionnement est l'unité où l'organisation du travail est la plus diversifiée au sein des sites
- Les autres formes d'organisation concernent notamment le 2×7 et le 6×2

Les enjeux pour le développement des sites mettent en évidence **la place stratégique des RH** dans le contexte de la levée des quotas



Amélioration de la
compétitivité



Évolution de la durée des
campagnes

Performance commerciale

Qualité/sécurité au travail

Formation à conduite procédé

Maintient motivation en inter-campagne

Fidélisation (salarié et saisonnier)



Quel impact sur le niveau
de l'emploi ?



Diagnostic économique de la filière

Diagnostic stratégique :

Les enjeux face à la levée des quotas

Approfondissement RH

Recommandations



Approfondissement RH

3.1. Analyse des flux de salariés

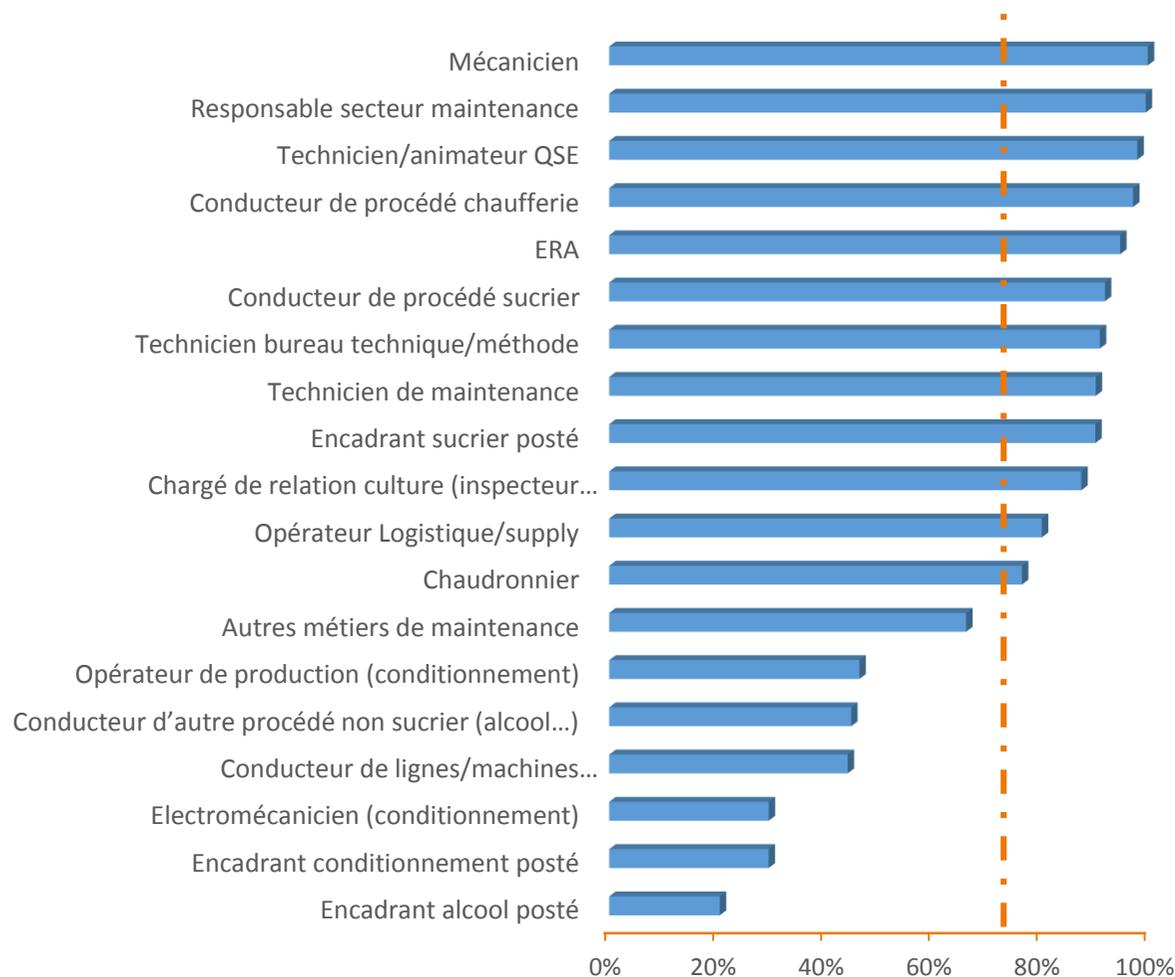
3.2. Bilan des effectifs et identification des métiers porteurs

3.3. Les métiers connaissant une tension sur le recrutement

3.4. La formation

3.5. Synthèse sur deux familles de métiers

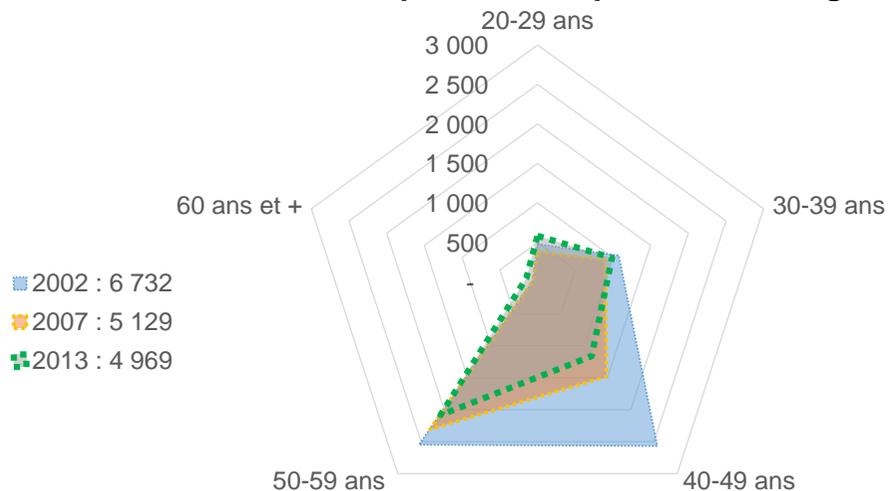
Une sélection de métiers dont les compétences sont clés



12 de ces 19 métiers sont présents dans plus des trois quarts des sites

La baisse de l'emploi s'est accompagnée d'un vieillissement des salariés permanents notamment entre 2002 et 2007 augurant de nombreux départs à la retraite dans les prochaines années

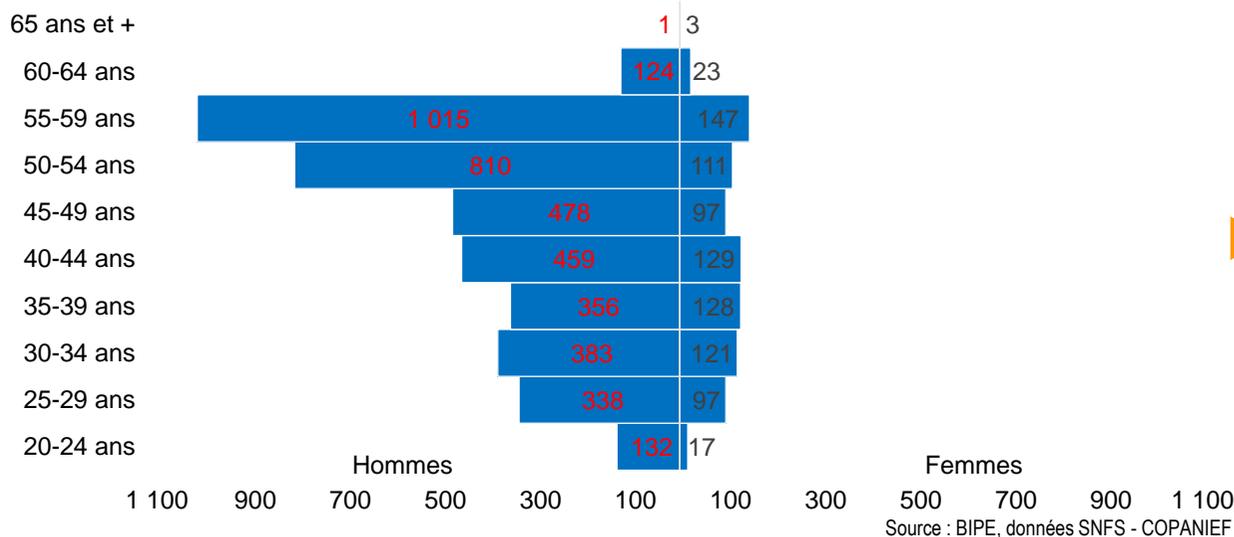
Evolution des effectifs permanents par tranche d'âge décennale



Source : BIPE, données SNFS - COPANIEF

Suite à d'importantes restructurations dans le secteur, la diminution de l'emploi entre 2002 et 2007 s'est accompagnée d'un vieillissement des effectifs de permanents : la part des 50 ans et plus est passée de 39% en 2002 à 46% en 2007.

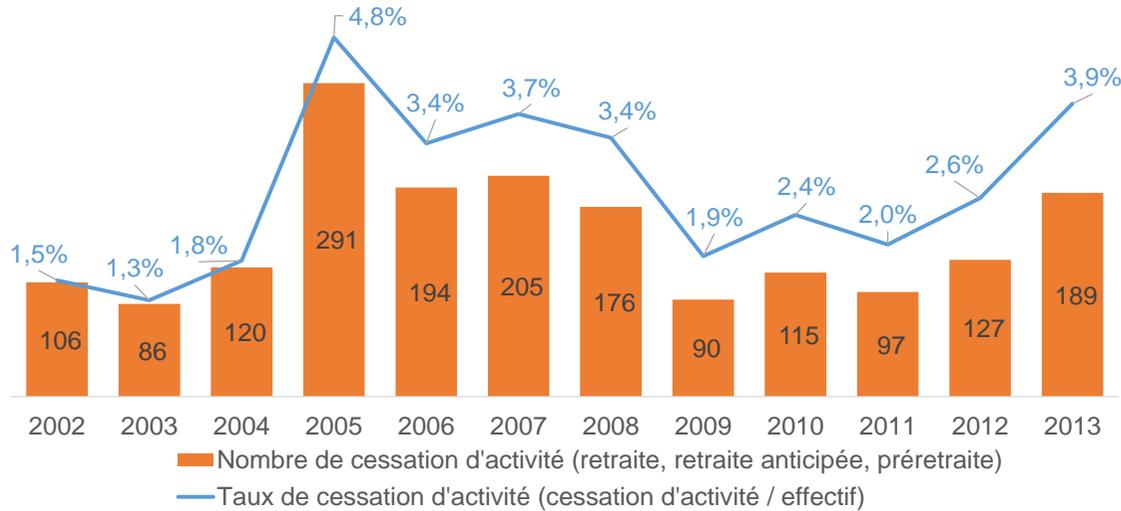
Pyramides des âges des permanents en 2013



Près de 1 200 salariés ont plus de 55 ans, ce qui nécessite d'anticiper les flux de départ par des recrutements

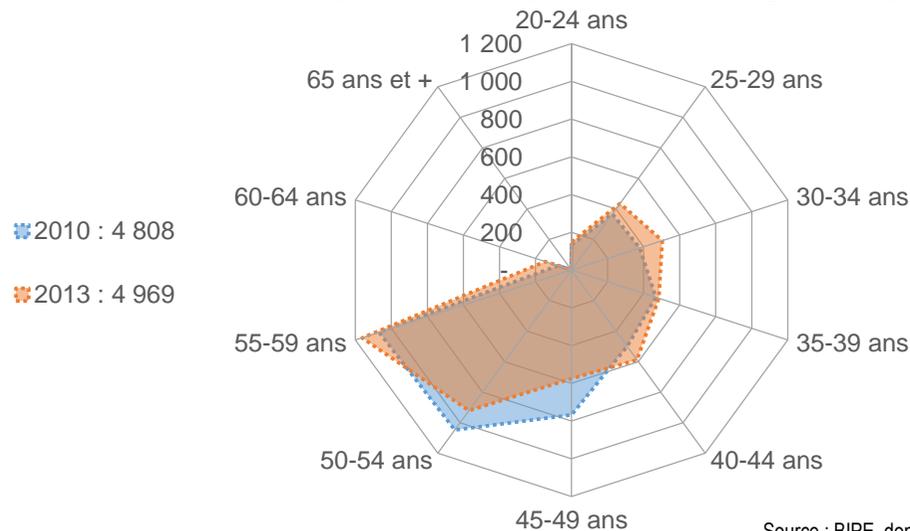
Depuis 2010, on constate à la fois **une hausse et un rajeunissement des effectifs**

Cessation d'activité des permanents



Source : BIPE, données SNFS - COPANIEF

Evolution des effectifs permanents par tranche d'âge quinquennale



© BIPE 2015 – Analyse prospective de la filière sucre

Les restructurations de 2005 à 2008 se sont accompagnées de départs à la retraite anticipés

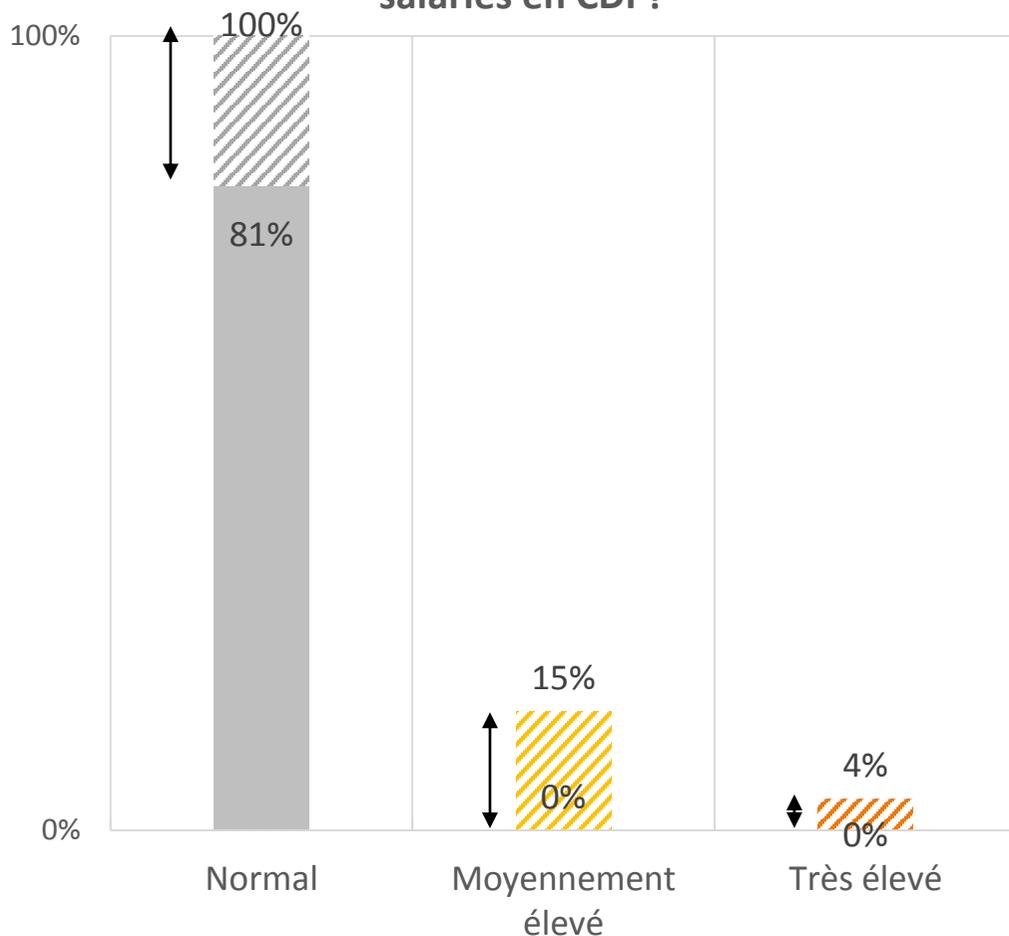
Depuis 2011, les départs sont directement liés au vieillissement des salariés avec une bonne anticipation par les DRH des effectifs concernés mais une mise en œuvre rendue délicate du fait des fragilités du vivier et de l'exigence de transmission des savoir-faire des sortants âgés

Depuis 2010, on assiste à un rajeunissement de la pyramide des âges des permanents du fait des efforts faits au recrutement :

Moins de 30 ans : 10% (2010) / 12% (2013)
 50 ans et plus : 46% (2010) / 45% (2013)

Aucun métier ne présente de turn-over important. Les métiers légèrement plus sensibles sont les métiers jeunes ou correspondant à un métier rare

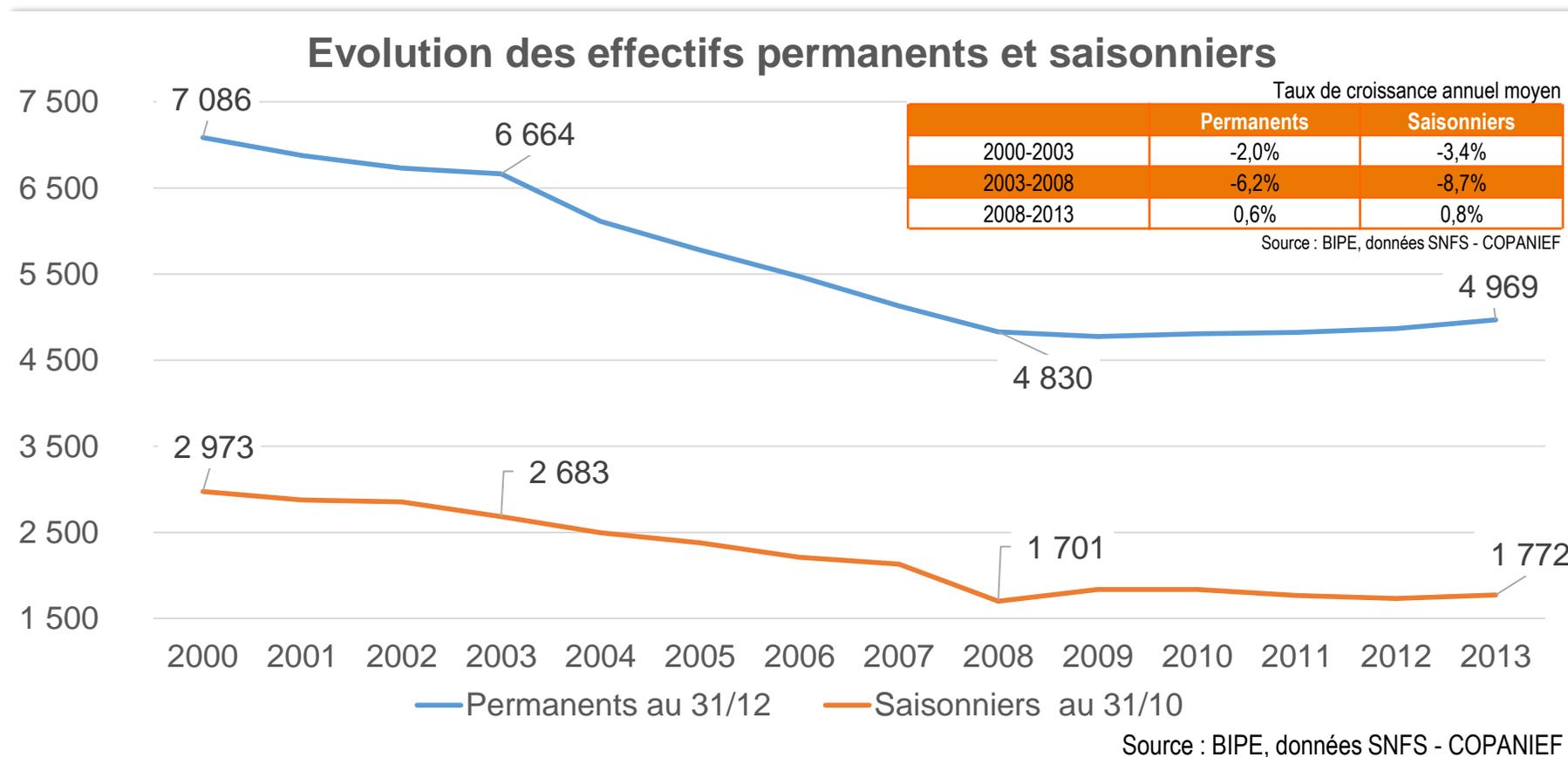
Selon vous, sur votre site, certains métiers sont-ils confrontés à un turn-over élevé des salariés en CDI ?



Les métiers légèrement plus sensibles au turn-over sont :

- ▶ Nouveaux métiers/nouvelle génération :
 - ERA (Électricité, Régulation, Automatismes)
 - Électromécaniciens
- ▶ Métiers rares :
 - Conducteur de procédé chaufferie
 - Responsable maintenance
- ▶ Les encadrants attentifs à leur déroulement de carrière :
 - Encadrant sucrier

D'une manière générale les effectifs de la branche sont en légère croissance



Suite à d'importantes restructurations dans le secteur, l'emploi a diminué de 370 permanents et de 200 saisonniers par an entre 2003 et 2008. A partir de 2009, l'emploi a augmenté de 50 permanents par an sur la période 2009-2013.

La plupart des métiers ont connu une faible augmentation de leurs effectifs ces dernières années et sont jugés porteurs dans celles à venir

- En général, les métiers ont connu une augmentation de leurs effectifs au cours des cinq dernières années

Effectifs en hausse

- 60% des sites considèrent ce métier en hausse:

- ❖ Électromécaniciens

Effectifs stables

- 100% des sites considèrent ce métier stable:

- ❖ Encadrant alcool posté

Effectifs en baisse

- 25% - 50% des sites considèrent ces métiers en baisse:

- ❖ ERA (Électricité, Régulation, Automatismes)
- ❖ Mécaniciens
- ❖ Chaudronniers
- ❖ Autres métiers de maintenance



- La dynamique sur les cinq prochaines années est perçue comme étant généralement la même que celle des années passées sauf sur les « ERA (Électricité, Régulation, Automatismes) » et « mécaniciens » pour lesquels seulement respectivement 1% et 5% le perçoivent en désuétude.

Les métiers les plus porteurs

- 25-35% des sites considèrent ces métiers comme porteurs:

- ❖ Conducteur de procédé sucrier
- ❖ Conducteurs de ligne dans le conditionnement
- ❖ Encadrant sucrier posté



Les métiers les moins porteurs

- 15-25% des sites considèrent ces métiers comme moins porteurs:

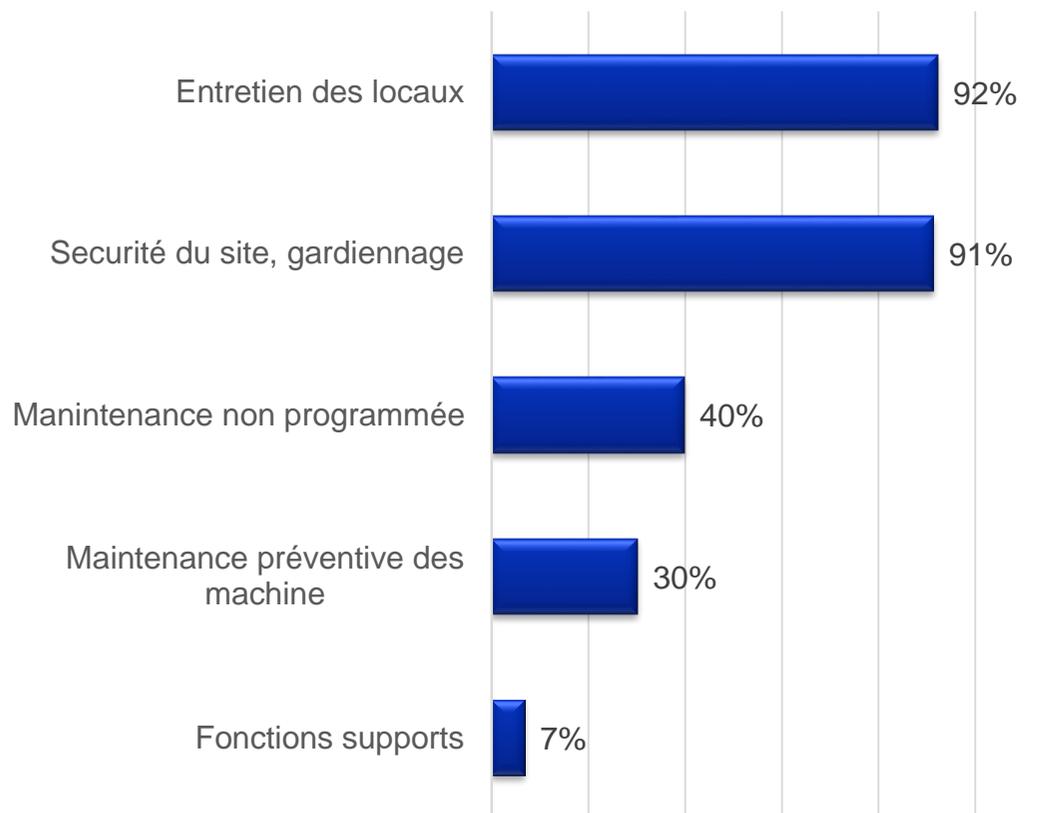
- ❖ Chaudronniers
- ❖ Autres métiers de la maintenance



30 à 40% des sites ont déjà externalisé la maintenance, certains scénarios pourraient s'accompagner d'une hausse de l'externalisation

18. Quelles sont les fonctions externalisées sur votre site ?

Taux de réponse : **92,0%**

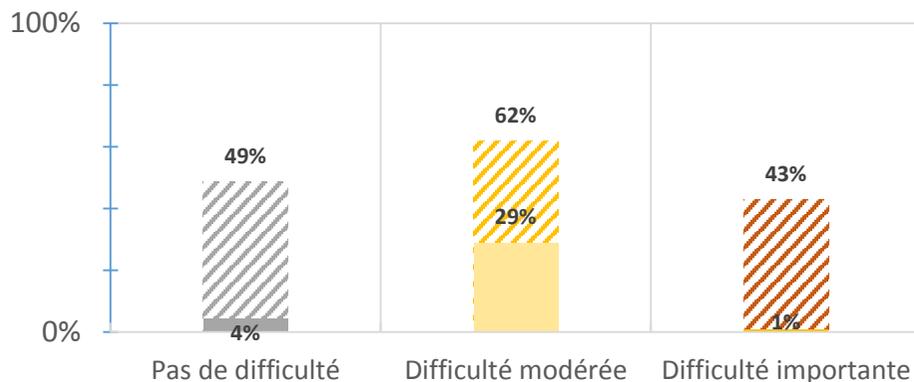


- La branche peut avoir intérêt à regarder plus en amont les enjeux RH :
 - ▶ Donner de la visibilité aux sous-traitants pour maintenir l'emploi et les compétences nécessaires.
 - ▶ Possibilité de soutenir la CDIisation des intérimaires au sein de leurs agences dans le nouveau cadre de l'ANI 2013 : Avantages en formation, avec les facilités du portage et partage salarial

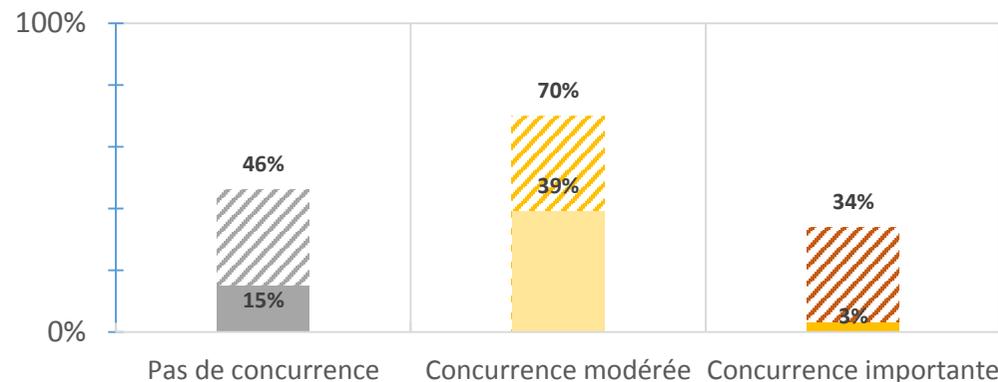


Certains postes sont difficiles à pourvoir du fait d'un **vivier de candidats restreint** mais surtout en raison d'une **concurrence forte** avec d'autres employeurs locaux

Votre site rencontre-t-il des difficultés de recrutement en CDI du fait du vivier de candidats (nombre, qualités) ?



Votre site rencontre-t-il des difficultés due à une forte concurrence d'autres employeurs locaux (sucriers ou non) ?



De grandes disparités existent entre les métiers quant à la facilité de les recruter:

Les métiers difficiles à recruter

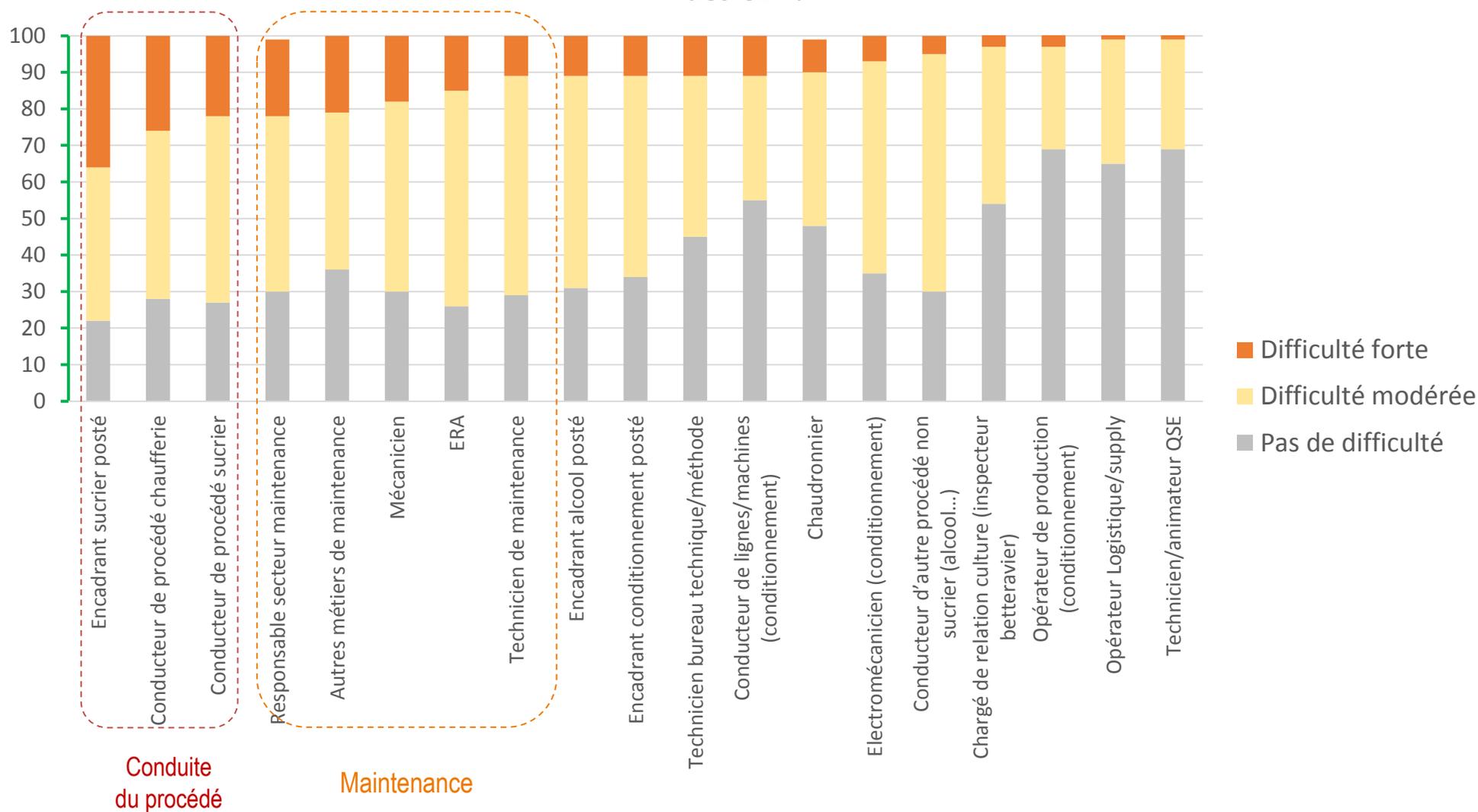
- Les postes d'« ERA (Électricité, Régulation, Automatismes) » et « mécaniciens » présentent le plus de difficultés : environ 40% de difficultés importantes et seulement 5% des sites sans difficulté, suivi par les « techniciens de maintenance ». Sur ces 3 métiers, il existe une problématique forte de concurrence avec d'autres employeurs locaux (35%, 30% et 20% de concurrence forte)

Les métiers faciles à recruter

- Les postes les plus faciles à pourvoir sont les « opérateurs de production dans le conditionnement », « opérateurs logistique/supply », « encadrants alcool postés », « chargés de relation culture » et « techniciens animateurs QSE » avec moins de 10% des sites connaissant une difficulté importante.

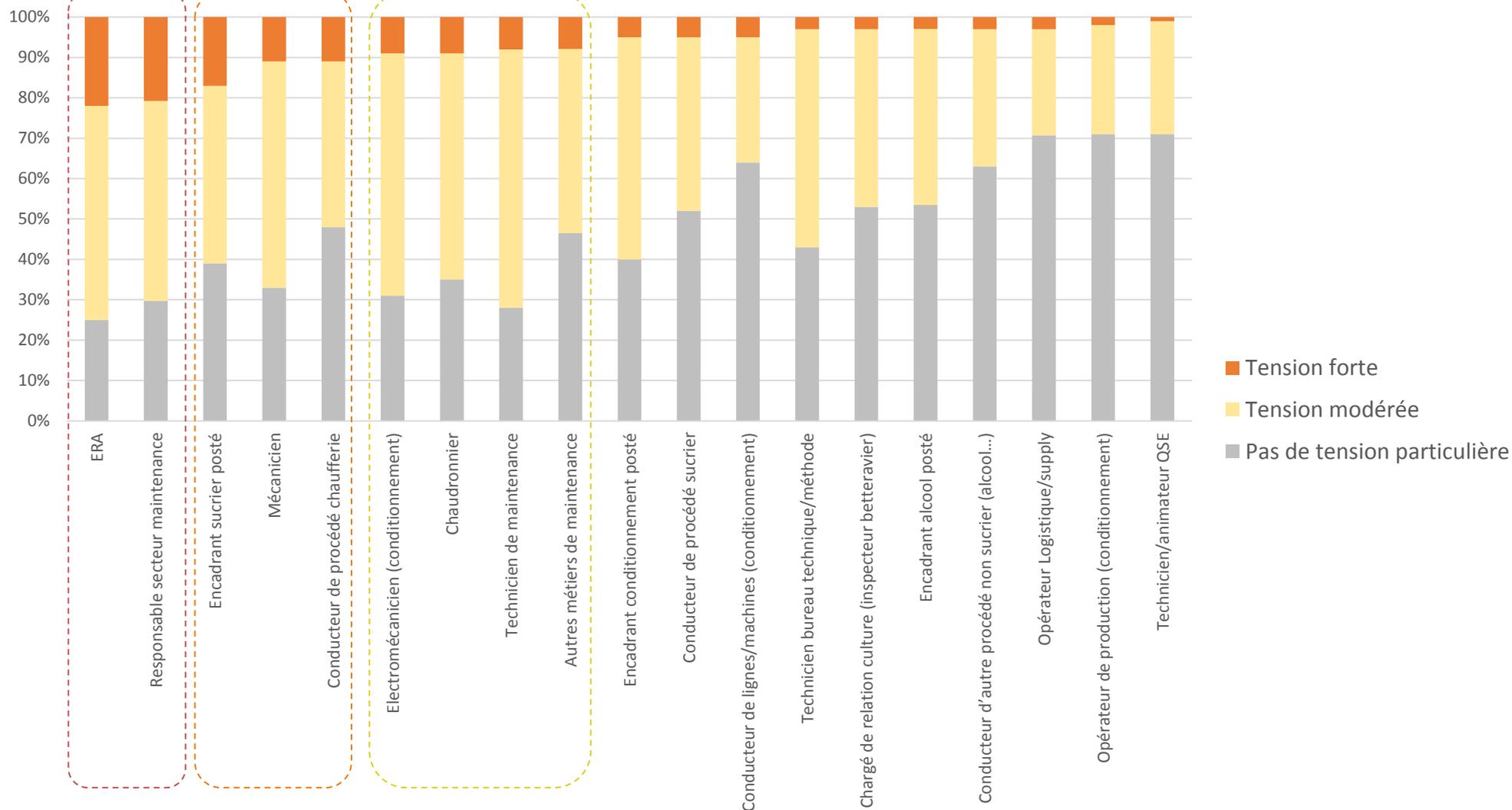
Il est difficile de trouver des **candidats adaptés aux besoins du poste**, surtout dans les métiers de **maintenance** et ceux liés directement à la **conduite du procédé**

Certains métiers sont-ils confrontés à des difficultés d'adaptation aux besoins du poste des CDI ?



En matière d'attractivité, il n'y aurait pas de tension importante sur les rémunérations sauf sur les métiers en tension au recrutement

La rémunération est-elle un élément de tension pour chacun des métiers ?



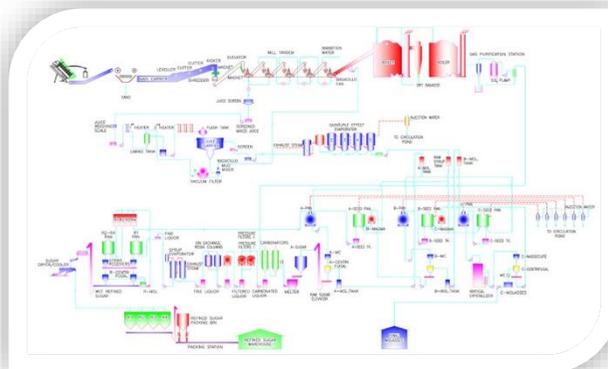
En matière de formation, l'offre de formation continue est jugée bien adaptée en contenu mais insuffisamment développée sur le territoire

En moyenne sur les métiers, 65% des sites jugent l'offre de formation continue bien adaptée en contenu mais est perçue comme insuffisamment développée sur le territoire pour presque 50% des sites.



La formation la moins satisfaisante

- Les métiers pour lesquels la formation est la moins satisfaisante sont les conducteurs de procédés (sucrier, chaufferie et autres), que ce soit en contenu ou en facilité d'accès sur tout le territoire



Une formation plus satisfaisante

- Les métiers liés à la maintenance ont une formation bien adaptée en contenu mais moins bien développée sur tout le territoire

Éléments-clés. Derrière la légère augmentation des effectifs, se cachent des flux de salariés importants, actuellement et à l'avenir, en entrée et sortie : le secteur recrute !

- Le déséquilibre de la pyramide des âges se traduira par d'importants départs à la retraite dans les prochaines années. Ces départs devront être compensés en recrutements : un défi pour les RH compte tenu des effectifs concernés, de la structure du vivier et de l'anticipation nécessaire des temps de formation de ces arrivants par les salariés expérimentés.
- Même sur les métiers dont le niveau d'emploi peut être en légère désuétude, il sera nécessaire de recruter de nouveaux collaborateurs. Le recours à l'alternance constitue une voie précieuse pour capter un vivier rare : une attention toute particulière doit lui être donnée avec dynamisme côté RH, puis sur le terrain côté intégration pour susciter l'envie de rester.

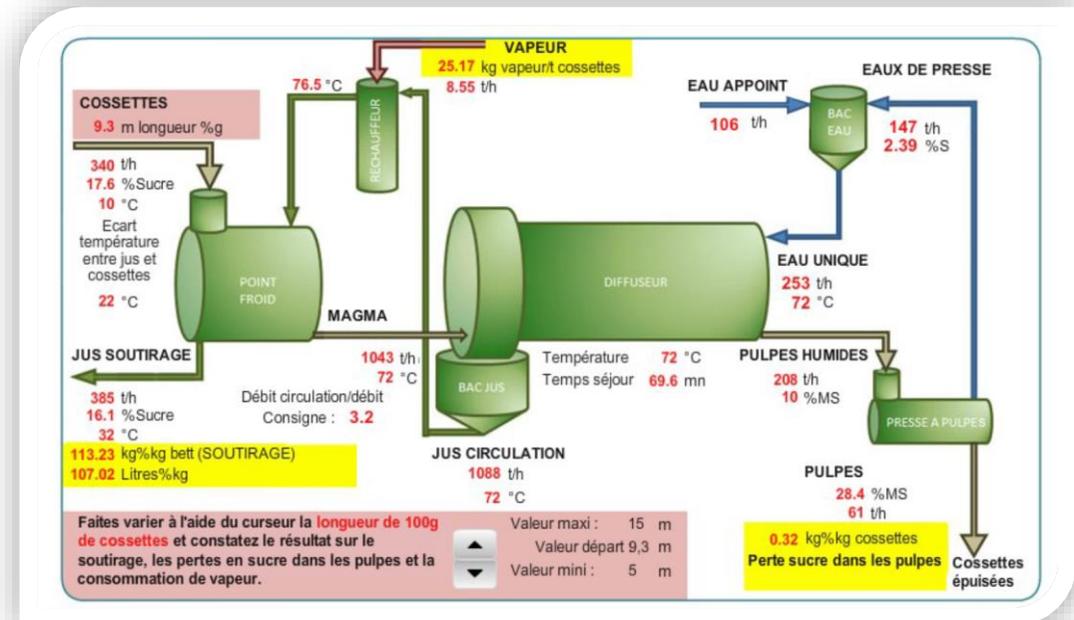


Éléments-clés. Les métiers présentant le plus de tensions sont ceux liés à la conduite du process

- Un vivier faible en candidats et une concurrence assez élevée avec d'autres employeurs locaux
- Une grande difficulté d'adaptation aux besoins du poste alors même que la formation reste insuffisante sur le territoire et jugée peu adaptée en contenu. Cela confirme l'intérêt d'avoir modernisé la formation Theosucre il y a deux ans dont les effets se font sentir peu à peu.
- Cette tension sur ces métiers est exacerbée par un nombre de départs à la retraite imminents plus élevés que sur d'autres métiers et un besoin en recrutement ces prochaines années en augmentation
- De plus, ces métiers nécessitent d'organiser de manière approfondie la montée en compétence et en responsabilité des collaborateurs
- Il est important également de pouvoir transmettre à la fois les compétences techniques mais aussi la culture d'entreprise et du secteur



Simulateur Theosucre



Éléments-clés. Les métiers de la maintenance sont également sous tensions



- Un vivier faible en candidats et une concurrence assez élevée avec d'autres employeurs locaux
- Une grande difficulté d'adaptation aux besoins du poste alors même que la formation est très insuffisante sur le territoire bien que bien adaptée en contenu
- De plus, ce sont des métiers porteurs pour les années à venir, notamment sur les métiers les plus polyvalents et participants à l'automatisation des sites (ERA (Électricité, Régulation, Automatismes), électromécaniciens...)



Diagnostic économique de la filière

Diagnostic stratégique :

Les enjeux face à la levée des quotas

Approfondissement RH

Recommandations



Quels scénarios possibles à 2025 ?

Les facteurs clés

Prix du pétrole et des matières premières

Volonté politique de lutte contre le changement climatique

Protection européenne de la filière sucre

Contexte macroéconomique mondial

Demande en produits sucrants

Demande en bioéthanol

Demande en chimie du végétal

Branche du sucre

Rendement sucrier

Durée de campagne sucrière

Concentration des acteurs

Les principaux scénarios

Scénario plancher

L'Occident est en crise :

- Prix du sucre bas
- Prix pétrole bas
- Prix des matières premières stables
- Peu de soutien pour le climat

Scénario médian

Bonne dynamique pour les émergents + USA :

- Prix du sucre moyens
- Prix pétrole assez élevés
- Allongement de la durée des campagnes
- Taxes d'importation en EU

Scénario favorable

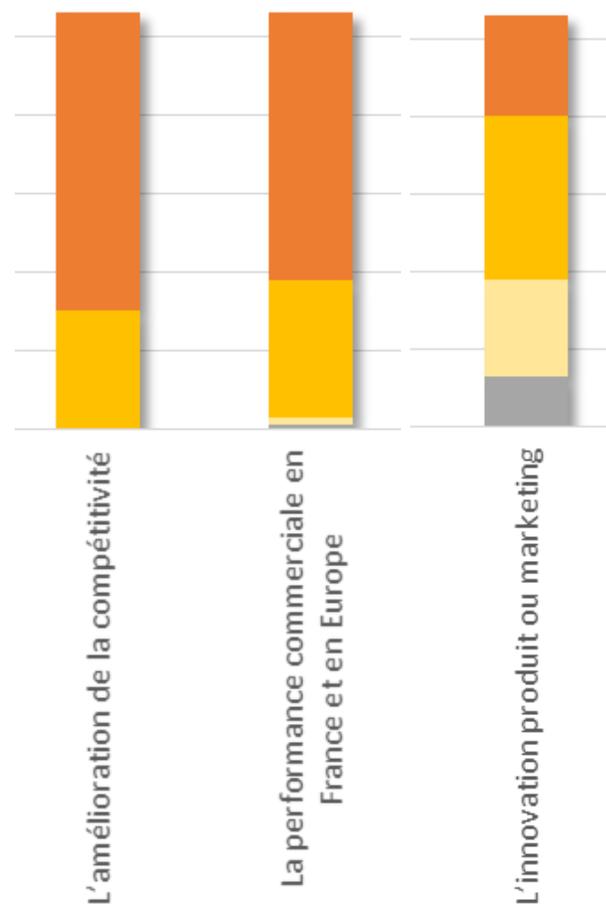
La forte demande mondiale en bioéthanol :

- Prix du sucre très hauts
- Prix pétrole hauts
- Prix des matières premières hauts
- Fortes taxes d'importations en EU
- Accords contraignants pour le climat

Dans le scénario plancher, l'impact emploi serait plus sensible concernant les capacités commerciales, leur qualité et le marketing produit pour se différencier

Scénario plancher

- Demande de sucre atone
 - ▶ Le nerf de la guerre est la compétitivité
 - ▶ Regroupement des diffuseurs sur les sites pouvant s'étendre (gains de productivité)
- Liens avec l'amont de la filière
 - ▶ Importance de sécuriser les approvisionnements
 - ▶ Recherche et développement agronomique
 - Pour améliorer les rendements sucriers
 - Pour diminuer les intrants
 - Pour augmenter les durées de campagne
- Impact emploi :
 - ▶ Capacité et qualité commerciale à renforcer en France, en Europe et à l'international
 - ▶ Marketing produit pour se différencier



■ 1 - Peu prioritaire ■ 2 ■ 3 ■ 4 - Très prioritaire

Dans le scénario plancher, l'impact emploi serait sensibles concernant les capacités commerciales, leur qualités, et le marketing produit pour se différencier

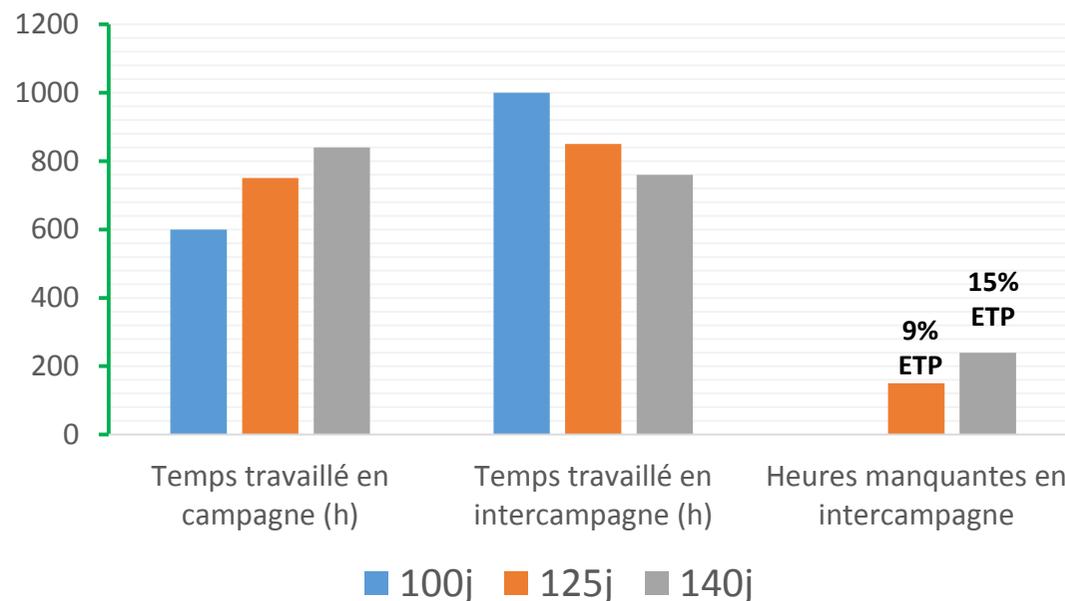
- Dans le scénario plancher, l'Occident en crise génère une croissance mondiale faible, une faible demande en matières premières, ce qui induit des prix bas des matières premières, notamment du pétrole et du sucre.
- Du fait de la faible croissance économique et du faible coût des matières fossiles, les débats et l'action politique font moins de place à l'enjeu climatique : les alternatives au pétrole, notamment l'éthanol et la chimie biosourcée, sont peu soutenues.
- La consommation de sucre n'est pas orientée à la hausse, la compétition en Europe et avec le reste du monde s'exacerbe: la compétitivité est, toujours davantage, le nerf de la guerre.
- Dans ce contexte, il est toujours plus important de nouer des liens avec l'amont de la filière pour sécuriser un approvisionnement en betterave à moindre coût. Pour réduire encore ces coûts, il est stratégique de miser sur la R&D agronomique à l'échelle de la filière, afin d'améliorer les rendements, d'augmenter la durée des campagnes et de diminuer l'utilisation d'intrants.
- Il y a un risque que, la recherche de gains de productivité conduite à un regroupement ou à un mouvement de co-localisation des diffuseurs sur les sites qui peuvent en accueillir avec pour conséquence une diminution de l'emploi (surtout pendant la campagne, les travaux de maintenance pouvant rester peu ou prou les mêmes). Les départs à la retraite, compte tenu de leur nombre dans les années à venir, suffiraient pour l'essentiel, évitant les reclassements hors branche.
- Les métiers les plus impactés par ce scénario seraient ceux de l'innovation marketing (pour aller chercher de nouveaux marchés) et de la vente (pour augmenter ses parts de marché) dans le monde.
- Une question sensible se pose : les commerciaux anticipent-ils les changements dans la relation commerciale avec leurs clients dans l'après quotas ? Ont-ils le profil pour porter le développement à l'international de leur entreprise ?

Dans le scénario médian, l'augmentation des durées des campagnes aurait un impact sur l'organisation du travail et sa répartition entre la campagne et l'inter-campagne

Scénario médian

- **Hausse de la durée des campagnes**
 - ▶ Les salariés travaillent de plus en plus d'heures pendant la campagne
 - ▶ Ils ont donc de moins en moins de temps disponible pendant l'inter-campagne
- **Les travaux de maintenance à réaliser en inter-campagne restent identiques**
 - ▶ Inadéquation des ressources résiduelles
- **Par qui ? Comment ?**
 - ▶ Augmentation de la sous-traitance
 - ▶ Embauches supplémentaires
 - ▶ Recours à l'alternance
 - ▶ Modes d'organisation différents à définir
- **Impact sur l'ensemble des métiers au regard de l'organisation annuelle du travail**
 - ▶ Maintenance
 - ▶ Vivier de candidats

Répartition des heures travaillées en fonction de la durée de la campagne



- **Éléments de cadrage**
 - ▶ Hypothèses de 1600h de travail annuel
 - ▶ Semaines de 42h en campagne
 - ▶ Semaines de 32h en inter-campagne

Dans le scénario médian, l'augmentation des durées des campagnes aurait un impact sur l'organisation du travail et sa répartition entre la campagne et l'inter-campagne

- Dans le scénario médian, les USA et les émergents connaissent une croissance dynamique alors que l'Europe peine à renouer avec une croissance durable
- Dans ce contexte, le prix du pétrole grimpe à nouveau vers des niveaux assez hauts et le sucre suit la même tendance.
- La filière sucre a réussi à se mobiliser fortement autour de la R&D et la durée des campagnes sucrières augmente fortement
- Pour les industries du sucre, cela pourrait se traduire par une augmentation de la production de sucre par usine sans investissements supplémentaires. Côté emploi, les salariés seraient mobilisés sur une campagne plus longue (avec un temps de travail hebdomadaire stabilisé à 42h). Ils auraient donc moins de temps résiduel en inter-campagne
- Les travaux à réaliser en inter campagne (maintenance...), il resterait sensiblement les mêmes ; il manquerait alors des salariés pour les réaliser. Par rapport à une campagne de 100 jours, le manque d'effectif peut être estimé à environ 9% d'ETP (équivalent temps-plein) pour une campagne de 125 jours et environ 15% d'ETP pour 140 jours.
- La problématique RH serait dans ce contexte de savoir par qui et comment ces ETP peuvent-ils être assurés. Plusieurs solutions ou combinaisons de celles-ci sont envisageables. Il

est possible de sous-traiter ces travaux non pris en charge ; il est possible d'avoir recours à des emplois supplémentaires (en sus des départs à la retraite à remplacer) tout en posant alors la question de l'organisation du travail. En effet, ces effectifs pourraient soit être concentrés sur l'inter-campagne, soit permettre de répartir la charge des salariés pendant la campagne, libérant à nouveau du temps pour tous durant l'inter-campagne. Pour embaucher des profils opérationnels, au vue de la difficulté à recruter certains profils, il serait important d'être particulièrement dynamique côté alternance.

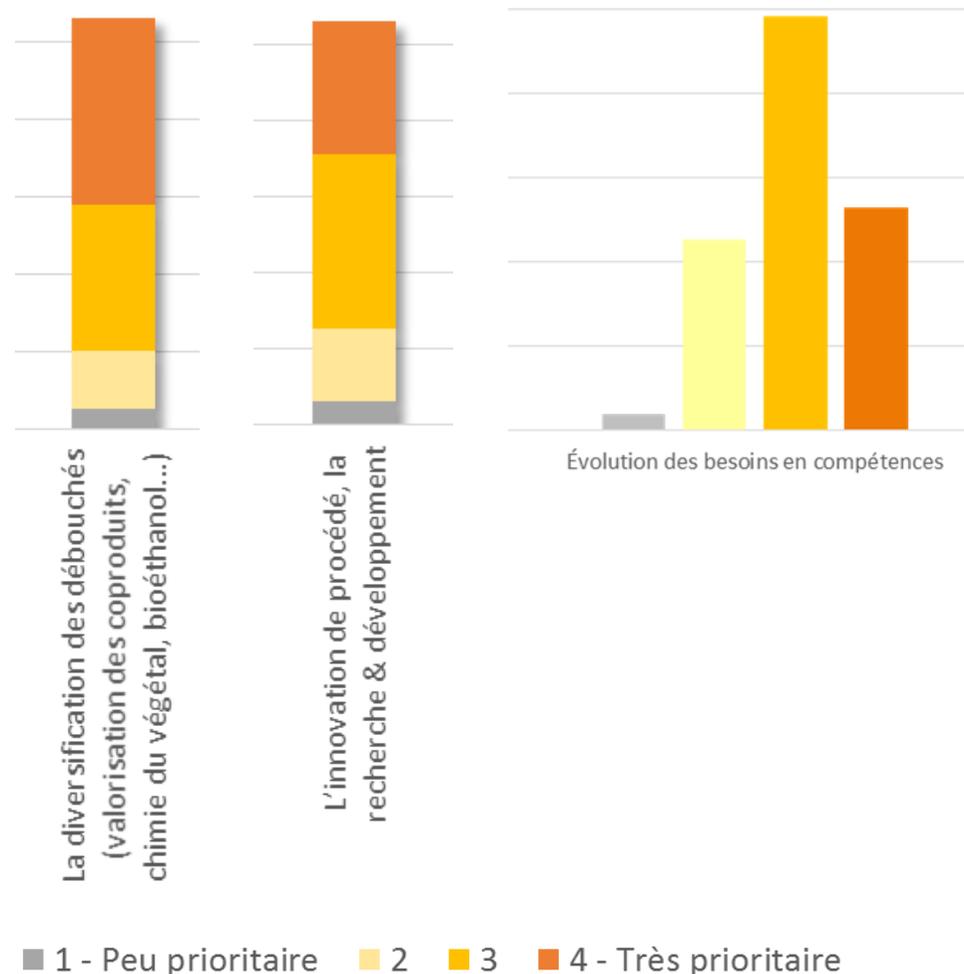
L'impact pourrait donc se faire sentir sur tous les métiers via le changement d'organisation du travail. Il sera cependant plus important sur les métiers de la maintenance. Les conséquences pourraient également être sensibles sur le vivier de candidats. En effet, le recrutement de profils non sur un poste de « double métier » entre la campagne et l'inter-campagne mais seulement sur l'un des deux métiers, modifie les profils à recruter de façon substantielle. L'attractivité des métiers également serait à travailler dans le cadre de campagnes intensives en charge de travail.

Dans le scénario favorable, la diversification des débouchés impacterait sensiblement la stratégie du groupe, les partenariats et la R&D constitueraient des leviers déterminants

Scénario favorable

- Une hypothèse forte :

Volonté politique de lutte contre le changement climatique
- Demande importante en chimie biosourcée permettant une croissance des débouchés
 - ▶ Molécules à forte valeur ajoutée
 - ▶ Nouvelles compétences liées à la production de ces nouvelles molécules
- Facteur clé de succès :
 - ▶ Développer des synergies avec l'aval de la filière : Chimistes, formulateurs, majors des marchés finaux
- Impacts prépondérants sur la stratégie du groupe et les équipes qui la porte
 - ▶ R&D
 - ▶ Partenariats



Dans le scénario favorable, la diversification des débouchés impacterait sensiblement la stratégie du groupe, les partenariats et la R&D constitueraient des leviers déterminants

- Dans le scénario favorable, la reprise mondiale est forte et entraîne avec elle la forte hausse de la demande et des prix des matières premières notamment un baril de pétrole à un prix historiquement haut.
- Il est vraisemblable que des accords contraignants forts seraient pris par les pays responsables de plus de 90% des émissions globales de gaz à effet de serre, avec une volonté politique forte de sortir progressivement d'un monde fossile.
- Ce scénario s'accompagnerait d'une hausse importante de la demande en bioéthanol et en chimie biosourcée. Cette demande pourrait être satisfaite par des biocarburants de 1^{ère} et 2^{ème} génération de manière conjointe.
- Le sucre trouverait donc un débouché de plus en plus important dans la chimie biosourcée. Il pourrait être valorisé pour des molécules de haute technicité et haute valeur ajoutée aussi bien que sur des molécules de commodités.
- Les compétences inhérentes à ce nouvel approvisionnement des industries de la chimie seraient surtout nécessaires dans les industries chimiques et les formulateurs. Les groupes sucriers devront également développer leurs liens avec ces nouveaux acteurs de l'aval, voire nouer des partenariats, et les accompagner dans leur développement et leur transition du fossile vers la biomasse.
- Les métiers les plus concernés seraient alors les métiers liés à la stratégie du groupe, à la R&D pour développer la forme du sucre la plus adéquate pour la chimie (sucre cristallisé, sirop très pur, sirop moins visqueux...) ainsi que le commercial pour nouer des partenariats efficaces et pérennes

Anticiper et accompagner la levée des quotas à l'horizon 2017 devrait mobiliser la branche sur la formation, l'attractivité, l'apprentissage et l'accompagnement des entreprises



Formation initiale



Formation continue



Accompagnement

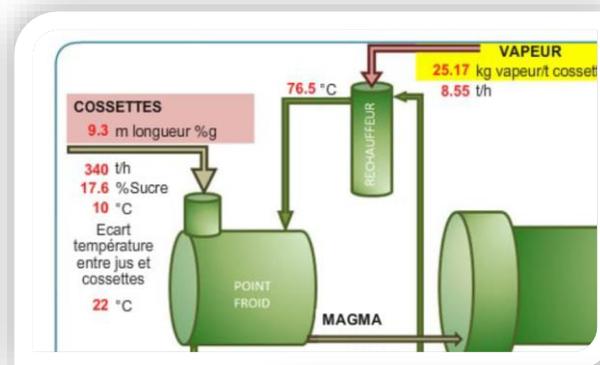
Développement de l'apprentissage



Attractivité des métiers



- **Recommandations de suites de la mission :**
 - Affiner la présente mission par un dialogue avec les entreprises :
 - Entretiens ciblés ou groupes de travail sur les métiers sensibles



2 | Présentation du projet

Une étude paritaire pilotée par Observa pour le compte de la branche des industries du sucre BIPE

Objectifs

Diagnostic des tendances éco. et démo.
- Analyse des données quantitatives mesurées à disposition par Observa
→ Identifier les tendances

Synoptique des métiers de la branche sucre
- Identification des métiers & étude de leurs évolutions
→ Alimenter la réflexion des partenaires sociaux / politique emploi-formation
→ Réorienter les organisations de travail

Prospective de la branche sucre
- Identification des facteurs impactant le secteur
- Exercices stratégiques à 5-10 ans
→ Scénarios d'évolution

Impacts sur l'emploi et les métiers & préconisations RH

Synthèse des enseignements RH
- Impacts sur l'emploi et les métiers
- Préconisations RH

© BIPE 2015 - Analyse prospective de la filière sucre

Anticiper et accompagner la levée des quotas à l'horizon 2017 pourraient mobiliser la branche sur la formation, l'attractivité, l'apprentissage et l'accompagnement des entreprises

- Le but de cette mission est d'apporter un éclairage à la branche sur les enjeux liés à la fin des quotas sucriers en 2017
- Il s'agit désormais pour elle et pour les entreprises de se saisir des résultats et des éclairages apportés par cette mission et de les décliner en fonction de leur situation en un éventuel plan d'action

N.B. Il est possible pour les entreprises ayant participé à l'enquête de disposer, sur souscription, des principaux résultats sur leur périmètre d'entreprise, avec mise en évidence des points spécifiques par rapport à la moyenne de la branche.

- Le BIPE recommande de poursuivre cette mission par un dialogue avec les entreprises, par exemple par des groupes de travail ou des entretiens supplémentaires sur les métiers identifiés comme clés dans les différents scénarios ou les métiers sensibles notamment ceux liés à la conduite du process, à la maintenance et aussi au développement commercial à l'export.





Marie-Laetitia des ROBERT

Partner

Marie-laetitia.desrobert@bipe.fr
0033 1 70 37 22 79 / 06 75 14 95 23



Vianney da Costa

Senior consultant

Vianney.dacosta@bipe.fr
0033 1 70 37 23 41



Ahmed Aït-Kaci

Manager

Ahmed.ait-kaci@bipe.fr
0033 1 70 37 22 51



Deo GRATIAS Urayeneza

Consultant

DeoGRATIAS.urayeneza@bipe.fr
0033 1 70 37 22 82

www.bipe.com