



Malgré les difficultés de recrutement, la filière agroalimentaire réussit à s'adapter

Quatre établissements néo-aquitains de la filière agroalimentaire sur cinq ayant cherché à embaucher au cours des trois dernières années ont été confrontés à des difficultés de recrutement. Ces difficultés sont essentiellement liées au profil des candidats et aux caractéristiques inhérentes aux postes proposés. Pour autant, les établissements continuent à faire appel au marché du travail pour faire face à leurs surcroûts d'activité et parviennent à répondre à la demande dans près de 95 % des cas. Les recruteurs, qui sont généralement les chefs d'établissement, s'engagent dans une démarche active en intensifiant leurs efforts ou en revalorisant leurs postes lors de recrutements particulièrement difficiles.

Le profil inadéquat des candidats, les caractéristiques des postes proposés et les contraintes liées au poste sont les difficultés les plus souvent rencontrées et qui viennent compliquer les embauches dans la filière agroalimentaire (figure 1). Ce constat ressort d'une enquête menée en janvier 2018 auprès des établissements de la filière en Nouvelle-Aquitaine au cours de laquelle 78 % des répondants ont déclaré avoir des difficultés de recrutement (méthode).

Ces problèmes de recrutement concernent toute la filière, puisque 95 % des recruteurs considèrent que des profils inadaptés en trop grand nombre sont à l'origine des difficultés rencontrées. Parmi les raisons évoquées, les qualités personnelles des candidats mais aussi l'absence des compétences techniques requises sont citées dans la moitié des cas. Ces facteurs touchent tous les établissements quel que soit le niveau de difficulté ressenti dans le processus de recrutement (définitions).

Le diplôme requis ou l'absence de candidatures reçues n'apparaissent comme des facteurs aggravants que pour les établissements déjà confrontés à d'importantes difficultés dans leur processus de recrutement.

Peu de concurrence entre employeurs

Plusieurs facteurs n'ont pas d'influence sur le niveau de difficultés rencontré dans le recrutement. Il s'agit notamment du déficit d'image du secteur qui préoccupe l'ensemble des employeurs confrontés à des difficultés. De même, la concurrence entre les employeurs ne touche qu'un établissement sur dix, reflétant notamment la situation d'employeurs isolés sur leurs territoires.

Les caractéristiques des postes sont évoquées par neuf établissements sur dix pour expliquer leurs difficultés de recrutement. Dans ce cadre, les horaires ou le temps de travail sont les plus

fréquemment cités (37 %), suivi de la pénibilité du travail (27 %).

Moins d'un employeur sur cinq considère que le niveau des rémunérations joue dans les difficultés de recrutement, mais il n'est pas un facteur aggravant et se retrouve chez tous les employeurs quelle que soit la difficulté ressentie. De même, la nature du contrat proposé, CDD ou CDI, n'est évoquée que par un recruteur sur dix, une proportion qui n'est pas affectée par l'intensité des difficultés.

Enfin, qu'ils soient établis en milieu rural ou en milieu urbain, un quart des répondants juge l'éloignement géographique comme un frein au recrutement.

1 Le profil des candidats, première source des difficultés de recrutement

Types de difficultés de recrutement	Effectif	Fréquence (%)
Profil des candidats inadéquats	494	95,4
dont Qualités personnelles	279	55,4
Compétences techniques	224	44,4
Exigences des candidats	187	37,1
Contraintes liées aux postes	430	83,0
dont Horaires ou temps de travail	183	36,8
Difficulté ou pénibilité	135	27,2
Technicité	134	27,0
Pas de candidatures reçues	207	40,0
Déficit d'image	160	30,1
Concurrence avec d'autres entreprises	50	9,7

Note : La somme des effectifs est supérieure au nombre d'établissements répondants car chaque établissement peut sélectionner plusieurs réponses.

Champ : Établissements ayant déclaré des difficultés de recrutement.

Source : Enquête CEFIL / DIRECCTE – janvier 2018.

Des agents de maîtrise plus difficiles à recruter

Le recrutement des professions intermédiaires, en particulier agents de maîtrise ou responsables de point de vente, est l'exercice le plus difficile pour les employeurs. En effet, près de neuf établissements sur dix déclarent avoir eu des difficultés dans la recherche de ce type de postes.

La catégorie des ouvriers et opérateurs arrive juste derrière. En effet, trois quarts des établissements déclarent avoir des difficultés à recruter sur ces postes. Concernant les opérateurs, les établissements éprouvent moins de difficultés, puisque 20 % des établissements déclarent avoir eu un recrutement « très difficile » sur ce poste, contre 30 % pour les ouvriers.

Les chefs d'établissement prennent la parole

Les enquêtés ont proposé des pistes de réflexion pour faciliter le recrutement dans leur filière :

« Faire connaître les métiers qui sont devenus plus techniques et plus pointus et sont aujourd'hui loin de l'image [qu'en] ont les personnes (travail à la chaîne comme dans les temps modernes de Charlie Chaplin) ».

« Améliorer l'image de la filière agroalimentaire et du travail en usine. Faire comprendre aux jeunes qu'il y a certes des contraintes mais aussi des challenges et la possibilité d'avoir une évolution de carrière. »

« Relever le niveau des formations. Développer l'exigence, l'engagement et le sens des responsabilités. »

« Améliorer l'adéquation entre les formations effectuées et la réalité du travail. »

« Il faut aider les entreprises dans la sélection des candidats car le plus difficile c'est le temps nécessaire pour faire le bon recrutement. Impossible pour un chef d'entreprise d'identifier l'adéquation d'un ouvrier et du poste à pourvoir par un simple entretien. Pôle Emploi n'apporte pas d'aide aux recruteurs »

« Donner envie aux salariés de travailler en faisant plus de différence entre les gens au chômage et ceux qui travaillent, en baissant les aides ou en augmentant les salaires ? »

Le recrutement d'employés reste difficile, mais nettement moins que pour les deux catégories précédentes, avec un peu plus d'un recrutement sur deux jugé difficile. Toutefois, les différences au sein de cette catégorie sont grandes. En effet, deux recrutements de vendeurs sur trois sont difficiles, contre moins de la moitié pour les autres employés.

Intensifier la recherche

Il se dessine des stratégies de contournement des difficultés de recrutement, dans le but de préserver la relation client. Ces stratégies passent par la relance des vecteurs de recrutement, l'amélioration des conditions contractuelles offertes pour le poste et l'embauche d'intérimaires en attendant d'avoir une solution.

Associer le personnel à la recherche d'un candidat est mis en œuvre par six établissements sur dix (figure 2). La moitié d'entre eux y ont recours assez systématiquement.

Lorsqu'ils sont confrontés à des difficultés de recrutement, les établissements actionnent tous les leviers disponibles pour réduire définitivement ou contourner temporairement la difficulté. Certaines solutions sont d'autant plus utilisées que l'employeur fait face à des difficultés importantes. Plus de neuf établissements sur dix intensifient leurs efforts de recrutement lorsqu'ils ne trouvent pas le candidat souhaité.

Le recours à Pôle Emploi est une des solutions retenue par la moitié des

établissements, en particulier lorsque les difficultés de recrutement sont intenses. Faire sa publicité ou diffuser des annonces sur internet est un vecteur également retenu par plus de la moitié des employeurs. Le recours à ces supports augmente avec les difficultés que connaissent les établissements. Pour autant, un tiers des établissements n'utilisent jamais ces canaux.

Certaines actions, telles que l'embauche d'un intérimaire ou la mobilisation d'un cabinet de recrutement sont davantage plébiscitées par les établissements à clientèle industrielle (*Business to Business*, B-to-B) que par ceux à la clientèle de particuliers (*Business to Consumer*, B-to-C). Ainsi, l'appel à l'intérim est mis en œuvre par deux professionnels du B-to-B sur trois. Ils ne sont que 17 % en B-to-C.

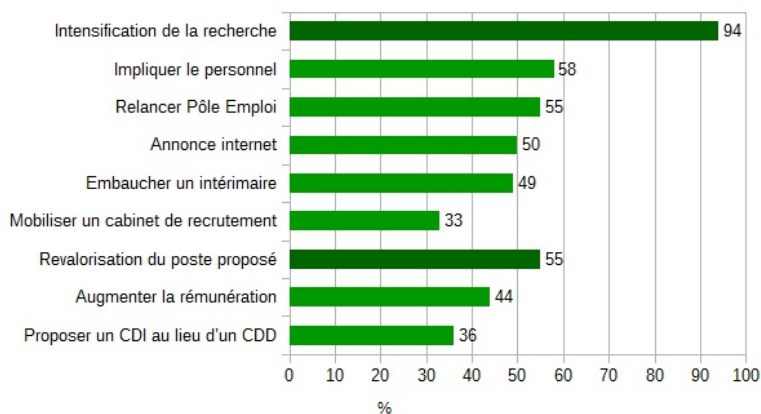
Augmenter les rémunérations

Trois établissements sur cinq sont prêts à aller jusqu'à étudier une modification de leur proposition contractuelle pour pallier un recrutement difficile. La première de ces modifications est la transformation d'une offre de CDD en CDI pour 30 % des recruteurs ayant des difficultés faibles. Ce taux monte à 40 % pour ceux ayant d'importantes difficultés de recrutement. La seconde modification concerne l'augmentation de la rémunération qui sera d'autant plus souvent mise en œuvre que l'entreprise connaît d'importantes difficultés de recrutement.

Les difficultés de recrutement impactent

2 Impliquer le personnel et recourir à Pôle Emploi : principaux leviers face aux difficultés de recrutement

Actions mises en œuvre



Note : La somme des pourcentages est supérieure à 100 car chaque établissement peut sélectionner plusieurs réponses.

Champ : Établissements ayant déclaré des difficultés de recrutement.

Source : Enquête CEFIL / DIRECCTE – janvier 2018.

peu le niveau d'activité des établissements de la filière. En effet, face à un surcroît temporaire de leur activité, seuls 3 % des établissements déclarent refuser des commandes et 5 % allongent leurs délais de livraison.

Heures supplémentaires ou embauche

Les solutions aux difficultés de recrutement sont apportées tout autant en interne qu'en externe (*figure 3*). Sept établissements sur dix déclarent proposer des heures supplémentaires à leur personnel et les trois quarts font appel au marché du travail temporaire, que ce soit en ayant recours à du personnel intérimaire, à des recrutements en CDD ou à du travail saisonnier.

Le recrutement est un processus essentiellement géré au sein de l'établissement. Dans les deux tiers des cas, le chef d'établissement en est en charge. Les services des ressources humaines s'occupent des recrutements dans un établissement sur quatre. Le supérieur hiérarchique du poste à pourvoir se charge de recruter son collaborateur dans un cas sur dix.

Être en charge du recrutement n'implique pas systématiquement d'être formé à ce processus. Près de 60 % des recruteurs ont suivi une formation spécifique. Parmi eux, un sur quatre a bénéficié d'une formation initiale ; les autres ont suivi un stage de spécialisation. Parmi les chefs d'établissement, près d'un sur deux déclare n'avoir aucune formation en recrutement.

L'efficacité des réseaux

Pour communiquer sur un poste à pourvoir, les responsables du recrutement ont le plus souvent recours à leur réseau de connaissances, aux agences d'intérim et à Pôle Emploi. Par contre, la diffusion des offres via un site internet et/ou les réseaux sociaux est plus rarement utilisée.

Un chef d'établissement sur trois considère que le mode de recrutement le plus efficace est le recours aux réseaux relationnels pour trouver un candidat. Suivent les agences d'intérim, utilisées par un recruteur sur quatre, puis les candidatures spontanées pour un employeur sur cinq. En revanche, Pôle Emploi n'est jugé efficace que par un chef d'établissement sur dix. ■

Différences entre établissements confrontés à des difficultés et les autres parmi ceux ayant répondu avoir engagé des démarches de recrutement au cours des trois dernières années

80 % des établissements sans difficultés de recrutement conservent leurs employés jusqu'au terme de leur contrat...

L'effectif moyen des établissements sans difficultés de recrutement est de 6 salariés. La moitié d'entre eux ont plus de 90 % de leurs salariés en CDI. Ils sont un sur dix à avoir un service RH chargé du recrutement, mais trois quarts des chefs d'établissement pilotent le recrutement eux-mêmes. Le recrutement par cooptation, à travers connaissances et relations, est considéré comme le plus efficace par 41 % de ces établissements. D'ailleurs, les trois quarts d'entre eux déclarent l'utiliser. En cas de surcroît d'activité, ils sont un tiers à faire appel à des travailleurs saisonniers.

De façon moins intuitive, seulement la moitié des recruteurs sont formés dans les établissements sans difficultés de recrutement. Seulement un sur cinq utilise plus de deux canaux pour communiquer sur leur activité. Ils ne sont que sept sur dix à déclarer avoir un dispositif de formation et d'accueil des nouveaux salariés.

... contre 41 % des établissements qui ont des difficultés à recruter

L'effectif moyen des établissements rencontrant des difficultés de recrutement est de 9 salariés et deux tiers d'entre eux sont organisés avec des horaires particuliers de production.

Un établissement ayant des difficultés pour recruter sur cinq a un service RH chargé du recrutement. Plus de la moitié d'entre eux diffusent toujours ou souvent leurs offres d'emploi par Pôle Emploi ; ils sont aussi nombreux à faire appel à des cabinets de recrutement. Les établissements ayant des difficultés utilisent trois fois plus souvent les sites de recrutement que les établissements sans difficulté. Ils sont un tiers à diffuser leurs offres d'emploi via les écoles et centres de formation. Le recrutement par agence d'intérim ou cabinet de recrutement est le mode de recrutement jugé le plus efficace pour un quart d'entre eux.

Parmi les établissements ayant des difficultés, trois sur cinq déclarent que la personne chargée du recrutement est formée. Un tiers utilise plus de deux canaux pour communiquer. Enfin, 83 % des établissements confrontés à des difficultés déclarent avoir un dispositif de formation et d'accueil des nouveaux salariés.

	Établissements sans difficultés de recrutement	Établissements ayant des difficultés à recruter
Effectif moyen	6,2	9,3
Localisation dans une unité urbaine de plus de 20 000 habitants	35%	36%
Horaires particuliers ¹	53%	68%
Particularités de travail ²	44%	60%
Appel à l'intérim en cas de surcroît d'activité	27%	47%
Diffusion des offres d'emploi via :	Connaissances, cooptation, relations	76%
	Sites spécialisés de recrutement	13%
	Pôle Emploi	40%
Recruteur formé	47%	59%
Utilisation d'au moins 3 canaux ³ pour communiquer sur l'activité	20%	35%
Mise en place d'un dispositif de formation et d'accueil des nouveaux salariés	70%	83%

(1) Horaires variables, travail dominical, nocturne, roulement 2x8, roulement 3x8, astreinte, annualisé, saisonnier.

(2) Manipulation d'outils dangereux, travail en extérieur, port de charges lourdes, températures extrêmes, environnement singulier de travail (bruit, odeur...), exposition à des produits toxiques.

(3) Site internet, réseaux sociaux, salons/foires, portes ouvertes, partenariats (centre de formation, écoles...), presse.

Lecture : 53% des établissements sans difficulté de recrutement ont des horaires particuliers contre 68% des établissements ayant des difficultés à recruter.

Champ : Établissements ayant engagé des démarches de recrutement.

Source : Enquête CEFIL / DIRECCTE – janvier 2018.

Définitions des niveaux de difficultés

L'étude porte sur ces établissements dont les difficultés face au recrutement sont évaluées selon trois niveaux :

- Les **difficultés faibles** concernent les seuls établissements qui ont réalisé tous leurs recrutements au moment où ils en avaient besoin au cours des trois dernières années (272 établissements, 52 %).
- Les **difficultés moyennes** caractérisent des établissements qui ont différé ou annulé un recrutement au cours des trois dernières années du fait de la difficulté à trouver le bon candidat (105 établissements, 20 %).
- Les **difficultés importantes** renvoient à des établissements qui ont différé ou annulé au moins deux recrutements aux cours des trois dernières années (150 établissements, 28 %).



Centre de formation de l'Insee à Libourne :

3 rue de la Cité,
33500 Libourne

Délégué à la maîtrise d'ouvrage :

Alain MALMARTEL

Conseiller en maîtrise d'oeuvre :

Yves LE GROS

Équipe d'enquête :

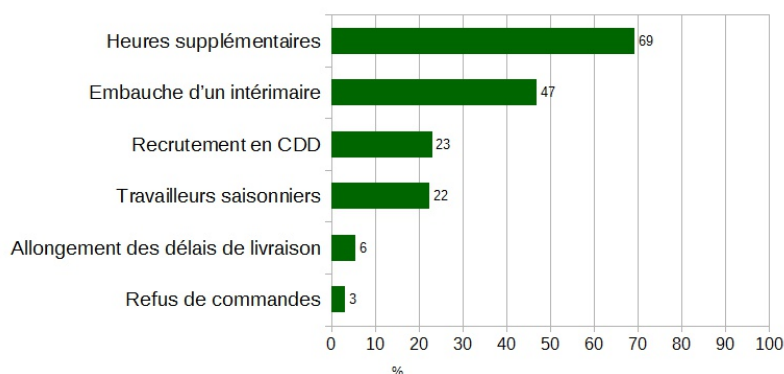
Marielle BIGOT, François COUZINIE-DEVY,
Sylvain DABADIE, Maxence LAGALLE,
Adrien LECHARNY, Fanny LEMENAND,
Florence LEPELIER, Cyprien MARQUANT,
Fabrice MOREAU, Julien MULLER,
Flora RICHEL, Charlotte RICQ,
Christelle ROLLIN, Mathieu THOMASSIN

Commanditaire :

DIRECCTE Nouvelle Aquitaine
© Insee 2018

3 Malgré les difficultés de recrutement, les établissements ne renoncent pas à faire appel au marché du travail temporaire

Solutions en cas de surcroît d'activité



Note : La somme des pourcentages est supérieure à 100 car chaque établissement peut sélectionner plusieurs réponses.

Champ : Établissements ayant déclaré des difficultés de recrutement.

Source : Enquête CEFIL / DIRECCTE – janvier 2018.

Méthode et profil des répondants

L'enquête sur le recrutement au sein de la filière agroalimentaire a concerné 2520 établissements. Elle a été menée par le Centre de formation de l'Insee à Libourne (CEFIL) en partenariat avec la DIRECCTE de Nouvelle-Aquitaine.

L'enquête porte sur les établissements des industries alimentaires et de la fabrication de boissons (code d'activité principal) ayant au moins un salarié selon le fichier public Sirene. Les établissements dont l'activité principale est « boulangerie et boulangerie-pâtisserie » sont interrogés selon un échantillonnage au taux de 25 %, tandis que les établissements des autres activités principales du champ sont interrogés exhaustivement.

831 chefs d'établissement ont répondu, soit un enquêté sur trois. Au cours des trois dernières années, ils sont 81 % à avoir engagé des démarches de recrutement, soit 675.

Les établissements de 1 ou 2 salariés représentent 10 % des répondants, alors qu'ils représentaient 30 % de la base d'envoi. A contrario les établissements de 20 salariés ou plus sont sur-représentés parmi les répondants avec 30 % contre 15 % dans le fichier de lancement.

Trois répondants sur dix appartiennent au secteur de la boulangerie-pâtisserie et des pâtes alimentaires, malgré une sous-représentation par rapport à la base d'envoi (proportion initiale de 42 %). Suivent les industries de la viande (27 %) et de la fabrication de boissons (15 %).

Tranche d'effectif	Échantillon		Répondants	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
1 à 2 salariés	824	30,3	130	10,9
3 à 5 salariés	648	23,8	147	20,0
6 à 9 salariés	468	17,2	183	19,7
10 à 19 salariés	363	13,3	161	20,0
20 à 49 salariés	258	9,5	125	17,1
50 salariés ou plus	161	5,9	85	12,3
Ensemble	2722	100,0	831	100,0

Lecture : Parmi les répondants, les établissements de 1 ou 2 salariés sont sous-représentés : ils ne représentent que 11 % des répondants alors qu'ils représentaient 30 % de la base d'envoi. Au contraire, les établissements de 50 salariés ou plus sont sur-représentés : elles représentent 12 % des répondants. C'est deux fois plus que leur proportion dans la base d'envoi.

Source : Enquête CEFIL / DIRECCTE – janvier 2018.