

►► Imaginons ensemble

LES AGRICULTURES BRETONNES DE 2040



Contribution des salariés de l'agroalimentaire, de l'agriculture et des services à l'agriculture bretons

Les Chambres d'agriculture de Bretagne ont invité le vendredi 22 octobre 2021 **les élus des instances de représentation du personnel de l'agroalimentaire, de l'agriculture et des services à l'agriculture bretons** à participer à la traditionnelle journée des salariés des IAA de Bretagne.

Les générations de salariés à venir auront de nouvelles attentes sur le monde du travail et l'entreprise de demain : plus de flexibilité, moins d'engagement sur le long terme, une carrière professionnelle plus variée, ... L'attractivité des métiers dans les filières agricoles, agroalimentaires et des services à l'agriculture dépendra de la bonne prise en compte de ces aspirations.

Sur la base de l'étude prospective « **Agricultures bretonnes 2040** », la quarantaine de participants a travaillé sur **les futurs possibles des filières agricoles et agroalimentaires bretonnes, de leurs emplois et de leurs besoins en compétence**.

Les résultats de cette réflexion collective sont une contribution à l'analyse d'impacts élaborée dans le cadre de l'étude « **Agricultures bretonnes 2040** ».

Scénario 1 - Scénario tendanciel

Une agriculture bretonne en mode résistance

“

S'adapter ou voir la production partir.

”

Quel avenir pour l'agroalimentaire breton dans ce scénario ?

Tout d'abord, **le changement climatique est vu comme une opportunité pour la Bretagne agricole et agroalimentaire**. Cela est particulièrement vrai pour la filière laitière : le risque de spécialisation des productions agricoles et agroalimentaires par région pourrait renforcer la vocation laitière de la Bretagne grâce à son climat humide, au détriment d'autres productions. Les petites filières disparaîtraient. La filière laitière régionale consoliderait aussi sa place à l'export du fait de sa situation géographique stratégique.

Pour autant, **les volumes globaux de production agroalimentaire devraient baisser**. Cette diminution serait principalement due au repli des produits liés à l'élevage (viande bovine et porcs notamment), tandis que les nouveaux produits végétaux et de substituts à la viande progresseraient dans les industries agroalimentaires bretonnes. La production des végétaux devra se faire avec une consommation d'eau la plus faible possible.

A l'instar des exploitations agricoles, **une dualisation de l'agroalimentaire devrait s'observer**. D'une part, une concentration des industries agroalimentaires favoriserait la réduction des coûts de production et l'optimisation des coûts logistiques. Ces unités importantes proposeraient des produits standardisés et localisés près des grands axes et des bassins de production. Le niveau de transformation pourrait être très fort pour répondre aux attentes sociétales. D'autre part, de plus petites industries agroalimentaires (TPE) se développeraient dans les territoires. Elles proposeraient la commercialisation en direct de produits locaux à haute valeur ajoutée grâce notamment à l'essor des circuits courts.

Subissant toujours le problème d'attractivité des métiers, **l'implantation des nouvelles usines pourrait se faire au plus près des lieux d'habitations des salariés**. Les compétences et les missions des salariés seront amenées à évoluer pour s'adapter à la modernisation des outils via la digitalisation, le numérique et l'automatisation. Cela devra permettre de renouer avec une progression des marges afin de mieux valoriser les salariés. Cependant, ce scénario place le secteur dans un mode résistance, avec une capacité d'investissement faible. Ces évolutions pourraient être plus faciles dans de petites structures plus agiles.

Selon vous, votre entreprise ou votre structure pourra-t-elle s'adapter à ce scénario et comment ?

Si les entreprises de l'agroalimentaire et des services à l'agriculture s'adapteront à ce scénario, c'est qu'elles auront su utiliser les bons leviers pour le faire. Afin de faire face à la baisse de production

envisagée, **il faudra développer de nouvelles activités**. Par exemple, certaines entreprises se positionnent déjà aujourd'hui sur des activités de restauration hors domicile (RHD) ou de vente à distance (VAD) pour s'adapter aux nouvelles tendances de consommation favorisant le snacking : cette stratégie devrait se consolider en 2040.

Pour autant, **certains secteurs comme l'alimentation du bétail se projettent difficilement dans cette adaptation** au vu du recul des productions animales annoncé dans ce scénario. D'autres estiment que cette déconnexion progressive des entreprises agroalimentaires avec la production agricole pourrait amener à une séparation des activités industrielles et agricole. Dans cette hypothèse, l'avenir des coopératives semble compromis au détriment des groupes privés.

Pour rester présentes sur le marché et même renforcer leur présence, **les entreprises devraient compter sur des marques solides avec une forte identité locale et régionale associée à la terre, aux traditions et aux valeurs**. Les process permettant des économies d'eau et d'énergie devraient aussi être mis en place pour les entreprises. Pour être efficaces, ces stratégies d'entreprises devraient être partagées avec les salariés et les adhérents et être construites dans la communication et l'échange.

Cela permettra également **d'améliorer l'image de l'agroalimentaire** afin de répondre à l'enjeu, toujours plus prépondérant, de l'attractivité des métiers et faire face aux difficultés de recrutement. Pour réussir ce défi, il sera nécessaire **d'anticiper les formations pour faire évoluer les compétences et assurer ainsi l'employabilité des salariés**. S'adapter au profil des nouvelles générations sera aussi indispensable, notamment sur la diminution du temps de travail : le développement des temps partiels ou des groupements d'employeurs devrait être important. La mobilité des emplois, qu'elle soit fonctionnelle ou géographique, serait renforcée.

Cela nécessiterait pour les entreprises des investissements supplémentaires : investir dans les conditions de travail (pour les améliorer, mais aussi mettre en place d'autres façons de travailler), investir dans les nouveaux outils (numérique, automatisation, voire intelligence artificielle), investir dans les réseaux sociaux (pour asseoir sa visibilité). Cet effort d'investissement pourrait favoriser les grands groupes au détriment des petites entreprises.

Selon vous, dans ce scénario, comment pourraient évoluer les emplois et les besoins en compétence dans votre entreprise ?

Avec l'essor de l'automatisation et de la numérisation des tâches, **le nombre d'emplois dans l'industrie agroalimentaire devrait diminuer**. Ce sont principalement les métiers non qualifiés qui seront impactés, alors que le besoin de salariés hautement qualifiés sera accru. Ainsi, les besoins en techniciens, en maintenance et en numérique seraient renforcés et les compétences demandées seront fonction des innovations du secteur. Les métiers liés au numérique font partie des métiers qui pourraient être externalisés auprès de sociétés prestataires de services.

Pour répondre à ces nouveaux métiers et à l'utilisation des nouvelles technologies, **de nouvelles compétences seront à développer grâce à la formation** (interne ou externe à l'entreprise). Les emplois intérim devraient aussi être pérennisés pour permettre cette montée en compétence, même s'il faudra sûrement s'adapter au fait que les jeunes ne soient plus intéressés par les CDI. Pour optimiser un recrutement toujours difficile, il serait aussi possible de s'appuyer sur des stages, des parrainages, de la cooptation de talents, ...

La recherche de rentabilité du travail par les industriels devrait être encore plus forte qu'aujourd'hui. Cela tendrait vers une spécialisation des missions des salariés, même si la polyvalence et la prise de responsabilités resteront des qualités indispensables. Les conditions de travail et la revalorisation du métier par d'autres méthodes que celles d'aujourd'hui permettraient d'avoir une rentabilité optimisée.

Pour les services à l'agriculture, le numérique va également prendre une place croissante. Des outils de plus en plus performants vont progressivement remplacer la saisie comptable, remettant en cause le métier de comptable tel qu'il existe aujourd'hui. En revanche, l'entreprise adaptera son offre avec davantage de conseil personnalisé, nécessitant un besoin accru en conseillers.

Scénario 2 - Scénario climat

L'agriculture vise la neutralité carbone

“

Carte à jouer si le virage est pris suffisamment tôt pour garantir d'avoir une longueur d'avance.

”

Quel avenir pour l'agroalimentaire breton dans ce scénario ?

L'agroalimentaire devra adapter ses outils de production pour avoir un avenir dans ce scénario. D'une part, la relocalisation des productions en lien avec le climat devrait voir **l'arrivée de nouvelles activités en Bretagne (vins, autres cultures, ...)** comme autant d'opportunités à saisir. L'orientation des filières agricoles et agroalimentaires régionales devrait tendre vers une diminution de l'élevage, notamment des bovins, et une progression des cultures légumières et protéagineuses en adéquation avec l'évolution de la consommation.

D'autre part, la volonté de consommer local, *via* les circuits courts et la vente directe, renforcera la stratégie de reconquête du marché intérieur. **Les industriels se repositionneront sur le local pour valoriser la proximité en se recentrant sur des produits de qualité.** En produisant moins, mais mieux, et en évitant la surproduction, les filières devraient se désengager de l'export. Ce retrait serait compensé par l'origine France. Cette nouvelle orientation pourrait concourir à une meilleure acceptabilité de l'agroalimentaire par la société.

Pour atteindre la neutralité carbone, **l'industrie agroalimentaire devra réduire ses émissions de CO₂ autant dans l'approvisionnement que dans la livraison.** Les salariés pourraient aussi être incités financièrement au covoiturage. L'approche logistique du transport sera un sujet crucial. De plus, les industriels devraient aller vers une consommation davantage maîtrisée de l'énergie (*via* du photovoltaïque ou de l'éolien) et une gestion de l'eau plus économe et plus qualitative.

Ces enjeux nécessitent des investissements importants dans l'innovation et dans les chaînes de productions amont / aval. La capacité d'adaptation de l'agroalimentaire dépendra donc de l'accompagnement financier des pouvoirs publics. Faute d'un soutien suffisant, l'équilibre économique pourrait aussi être trouvé grâce à la compensation carbone qui viendrait combler les pertes.

Selon vous, votre entreprise ou votre structure pourra-t-elle s'adapter à ce scénario et comment ?

La filière agroalimentaire s'adaptera en se diversifiant à plusieurs niveaux, et tout d'abord sur les modes de commercialisation. La proximité sera privilégiée. La stratégie de communication sera axée sur le local pour répondre à la demande de proximité des consommateurs en ouvrant de nouveaux circuits courts adossés sur des outils industriels. Le réseau des entreprises pourrait ainsi être étendu sur toute la Bretagne. Même si les volumes seront moindres, les marges s'amélioreront si le consentement à payer des consommateurs pour l'origine France est suffisant.

Ensuite, il faudra aussi **diversifier son mix-produits en intégrant davantage de produits végétaux et de produits de niches** tout en faisant par conséquent moins de volume à l'export. Cette diversification se fera soit en se développant, soit par croissance externe pour acquérir de nouveaux savoir-faire. La demande en salariés sera croissante pour assurer ces nouvelles activités. Il faudra maintenir les efforts sur l'attractivité des grandes entreprises en accompagnant les employeurs dans leur projet de recrutement et en assurant la montée en compétence des salariés (formation initiale ou continue).

Pour atteindre la neutralité carbone, toute la filière travaillera sur son impact environnemental. **Les industries agroalimentaires mettront en place des lignes de production moins énergivores en ayant recours aux énergies renouvelables** (solaire, bois, ...). Les bâtiments seront modernisés pour limiter les consommations (eau, papier,...), favoriser la réutilisation (retraitement de l'eau, recyclage des déchets, ...). La logistique aussi sera plus verte en optimisant les déplacements, notamment pour le transport des animaux. Pour réussir, l'ensemble des salariés et des adhérents s'impliqueront. Cette sensibilisation sera favorisée par l'application de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) au sein des entreprises.

Malgré cette volonté d'adaptation et d'anticipation, **certaines entreprises risquent de ne pas pouvoir s'adapter à ce scénario et engendrer ainsi des pertes d'emplois.** Il s'agit par exemple de structures dépendantes des abattoirs ou encore du secteur de l'alimentation animale.

Selon vous, dans ce scénario, comment pourraient évoluer les emplois et les besoins en compétence dans votre entreprise ?

Ce scénario verra un maintien ou une baisse des emplois. C'est plutôt sur les compétences que vont se porter les fortes évolutions. **Les métiers vont en effet être amenés à se repositionner vers davantage de compétences techniques** liés à la mécanisation, la robotisation, l'innovation autour de la transformation des protéines.

Au-delà de l'aspect transformation, **les compétences des salariés pour la commercialisation seront aussi appréciées.** En effet, l'orientation de l'agroalimentaire breton vers la proximité et les circuits courts via de petites unités sur les territoires demandera de nouvelles compétences sur le relationnel avec le consommateur. Cette montée en compétence liés à la territorialité engendrera une baisse du nombre de salariés en grandes surfaces.

Les compétences en lien avec la protection de l'environnement feront aussi partie des nouvelles compétences recherchées par les entreprises. Il y aura davantage d'emplois dans la RSE, notamment pour la mise en place et le suivi des actions sur le bilan carbone. Si la filière communique efficacement

sur ses capacités à réduire l'impact carbone, c'est un possible gain d'attractivité pour les métiers de l'agroalimentaire, qui semblent à ce jour difficilement compatible avec des « métiers verts ».

Afin de recruter sur ces nouveaux emplois diversifiés et attractifs, **les budgets formation des entreprises seront utilisés pour réaliser la montée en compétence des salariés**. Les entreprises s'adapteront aussi aux besoins et aux attentes des nouvelles générations pour pouvoir disposer de la main d'œuvre nécessaire. Certains métiers pourraient se voir imposer le télétravail.

En agriculture, des compétences nouvelles seront demandées aux salariés pour l'agroforesterie, l'hydroponie, la production d'algues ou encore la gestion d'unité de méthanisation. Les services à l'agriculture disposeront de plus en plus d'agronomes pour réaliser le conseil environnemental.

Scénario 3 - Scénario territorialisé

Une agriculture bretonne territorialisée

“

Un avenir fort / Obligation d'y aller / Mitigé / Parait compliqué / Personne n'y croit.

”

Quel avenir pour l'agroalimentaire breton dans ce scénario ?

L'agroalimentaire breton va connaître un déclin des grands groupes agroalimentaires, notamment ceux dédiés aux produits d'élevage. Ce repli se fera en nombre, et se traduira aussi par une réduction de la taille moyenne des établissements. En revanche, des petites structures se développeront au profit de la relocalisation de la production et de la distribution. Il y aura donc **une augmentation du nombre de PME ancrées dans les territoires et de nouvelles coopératives entre agriculteurs, de taille plus petites, seront créées**.

Ces nouvelles structures assureront, de manière plus artisanale, les étapes de la production jusqu'à la commercialisation. **Elles développeront donc les magasins de proximité, les circuits courts et leurs présences sur les marchés locaux** afin de s'adapter au mieux à la demande locale du produire et consommer français. La qualité alimentaire sera améliorée grâce aux subventions et à la coopération régionale qui se basera sur des contrats territorialisés et une régionalisation des offres.

L'agroalimentaire breton va donc repositionner ses débouchés en 2040, en favorisant le local au détriment de l'export. Ce scénario pourrait être un atout pour la Bretagne grâce à sa production diversifiée, permettant de compenser partiellement le fait qu'elle soit excentrée géographiquement. Pour autant, la mise en œuvre de politiques territorialisées créera une concurrence entre les territoires, mais aussi avec d'autres territoires français et européens. Des freins à l'importation de produits venant de l'étranger seront indispensables. Dans ce contexte, l'avenir du territoire de Centre Bretagne peut être remis en question.

Enfin, **les surfaces libérées par l'élevage vont permettre à de nouvelles productions de se développer** comme les produits végétaux transformés (protéagineux), mais aussi pour une industrie non alimentaire (isolation, textile).

Selon vous, votre entreprise ou votre structure pourra-t-elle s'adapter à ce scénario et comment ?

L'adaptation de l'entreprise pourra s'avérer difficile en fonction de son positionnement historique. Avec des débouchés actuels à l'export ou sur le marché français hors Bretagne, une difficulté d'écoulement des marchandises s'observera. De même, lorsque les chaînes de production d'aujourd'hui sont calibrées pour faire de grandes séries, il sera difficile d'évoluer pour les adapter à une réduction de production en cohérence avec les demandes des consommateurs. **Des fermetures d'usine sont à craindre.**

La réussite des entreprises dans ce scénario dépendra des politiques mises en place par les futurs dirigeants. Premièrement, il semble incontournable de **se rapprocher de la production grâce à un maillage territorial** nécessitant un redéploiement des unités industrielles sur plusieurs sites. Deuxièmement, il faudra **devenir un acteur local de la distribution** pour se rapprocher des consommateurs, notamment via les circuits courts.

Ce scénario va engendrer une forte concurrence entre les entreprises, qui devront se démarquer avec du marketing, de la publicité et de la communication. Pour répondre aux demandes des collectivités, les entreprises se diversifieront en développant de nouveaux produits et des fermes urbaines seront créées.

Selon vous, dans ce scénario, comment pourraient évoluer les emplois et les besoins en compétence dans votre entreprise ?

Le déclin des volumes de production et du débouché export va conduire à une **réduction des effectifs dans l'agroalimentaire breton.** La moindre transformation des produits entraînera une fuite des emplois très qualifiés vers d'autres secteurs. Une transformation des emplois s'observera aussi vers des emplois très diversifiés tournés vers la commercialisation, la distribution ou encore l'environnement. Ces emplois pourraient être externalisés à l'entreprise et compter comme des emplois indirects à l'activité.

Cette reconversion des salariés sera nécessaire. Les futurs responsables d'industrie devront être formés sur ces enjeux dans leur parcours professionnel afin de savoir retenir les compétences au sein de leur entreprise. Ce sera en effet **aux entreprises de prendre en main la qualification de la main d'œuvre en rendant plus facile l'adaptation des salariés aux nouveaux besoins dans les différentes filières** (mobilités fonctionnelles, formations, polyvalence, ...). Il y aura un développement des parcours individuels à la carte pour répondre à ces enjeux, ainsi qu'un développement du temps partagé et du prêt de main d'œuvre entre entreprises. Le rôle des structures d'accompagnement sur l'emploi sera prépondérant.

Enfin, **mettre en avant les métiers du vivant et leurs valeurs qui « ont du sens » renforcera l'attractivité du secteur.** Il y aura ainsi davantage de reconnaissance dans l'accomplissement du métier. De plus, une meilleure rentabilité du secteur permettra des rémunérations plus importantes.

Scénario 4 - Scénario production Priorité à l'économie

“ *Mettre la technologie au service de l'humain.* ”

Quel avenir pour l'agroalimentaire breton dans ce scénario ?

L'agroalimentaire breton sera en fort développement car la région sera reconnue sur ses différentes filières. Ce maillon sera consolidé et renforcé pour gagner de nouveaux marchés. Il créera des synergies pour être plus fort sur le marché mondial et s'affirmer à l'exportation. **La Bretagne produira ainsi pour l'autonomie alimentaire de l'Europe, mais aussi plus largement vers les marchés mondiaux.** Les échanges commerciaux alimentaires resteront toujours indispensables pour éviter des conflits sociaux dans le monde. Cette vocation affirmée de contribuer à la sécurité alimentaire mondiale rendra le secteur breton plus attractif avec une image positive.

Dans ce contexte, **la concurrence sera forte entre les entreprises agroalimentaires ; seuls quelques grands groupes résisteront, se concentreront et se développeront.** Certaines activités pourraient être délocalisées : les technologies basiques seraient davantage réalisées à l'étranger, tandis que l'agroalimentaire breton s'orienterait sur les hautes technologies et la robotisation. Cette recherche de compétitivité sera un enjeu fort, tout comme la réduction des coûts de production, notamment énergétique (électricité, gaz, carburant).

L'agroalimentaire breton intégrera le maillon production agricole via des prises de participation dans les exploitations afin d'internaliser les activités et de sécuriser son approvisionnement. Les exploitations agricoles seront donc plus grandes et elles continueront à s'équiper de machines et de robots, avec la limite de la complexité du travail du vivant. Certaines grandes structures pourraient même appartenir à des actionnaires financiers. Des sites de production agroalimentaire se développeraient auprès de ces fermes de très grande taille, afin notamment d'optimiser le transport au maximum.

Ce scénario, bien qu'idéal sous l'angle des volumes de production agricole et agroalimentaire, se ferait au détriment de l'environnement. **Il semble impossible de faire du 100 % économique sans considérer l'aspect environnemental et climatique.**

Selon vous, votre entreprise ou votre structure pourra-t-elle s'adapter à ce scénario et comment ?

Globalement, **l'agroalimentaire breton s'adaptera sans difficulté à ce scénario**, notamment les activités en lien avec l'élevage. Le secteur prendra de nouvelles parts de marchés et consolidera ses exportations sur les marchés européens et mondiaux. Cette stratégie passera probablement par la construction d'un nouveau schéma économique avec un regroupement des filiales ou des rachats par

des financiers avec un objectif renforcé de rentabilité. Il pourrait être difficile pour les coopératives de trouver leur place dans ce contexte.

L'adaptation de l'agroalimentaire breton dépendra de sa politique d'investissement. Elle devra être conséquente afin d'assurer notamment la modernisation des outils, l'automatisation des chaînes, la digitalisation des fonctions possibles, le développement de l'intelligence artificielle pour les tâches simples. Malgré tout cela, il est probable que les marges économiques restent faibles dans le secteur agroalimentaire.

Selon vous, dans ce scénario, comment pourraient évoluer les emplois et les besoins en compétence dans votre entreprise ?

Avec le développement de l'automatisation, de la digitalisation et de l'intelligence artificielle dans l'agroalimentaire, **les métiers sans qualification vont se réduire.** Il y aura donc une baisse du nombre d'ouvriers et les emplois resteront précaires en usine. Cependant, ce mouvement s'accompagnera d'une hausse des compétences attendues. **Les métiers à haute technicité se développeront avec une forte demande de main d'œuvre.** Le nombre d'emplois sera ainsi en hausse pour les techniciens, les agents de maîtrise, les cadres ou les ingénieurs. De nouveaux emplois seront aussi créés dans la R&D, dans la recherche en laboratoire, dans l'informatique, dans la conception des robots.

Le niveau d'expertise et de responsabilité recherché sera accru, tant dans les entreprises agroalimentaires que dans les services ou les bureaux d'étude. Cette exigence renforcée devra s'accompagner d'une obligation de formation à tous les niveaux de l'entreprise. Les niveaux de recrutement seront donc réévalués à la hausse, et le recrutement de profils à l'international serait possible.

Cette hyper-technologie doit se faire au service de l'humain dans l'entreprise. D'une part, les métiers seront moins physiques grâce à la robotisation. D'autre part, les emplois seront mieux valorisés et le niveau de rémunération devrait progresser pour atteindre celui des autres secteurs d'activité. La mise en place de l'intéressement au sein de l'entreprise serait encouragée. Pour autant, une rentabilité accrue sera demandée aux salariés, source potentielle d'usure du personnel.

Scénario 5 - Scénario végétal Une agriculture bretonne plus végétale

“ Travail saisonnier et donc précarité
sur les périodes calmes. ”

Quel avenir pour l'agroalimentaire breton dans ce scénario ?

La tendance de ce scénario semble déjà engagée, notamment en ce qui concerne les attentes des consommateurs. Dès aujourd'hui, ils sont en recherche de produits de qualité avec des garanties sur l'hygiène, la santé et l'environnement. En 2040, le consentement à payer des consommateurs sera accru si le produit respecte l'environnement. Une nouvelle agriculture est à développer pour répondre à ces nouveaux besoins.

La moindre consommation de viande par les Français se traduira en Bretagne par **des disparitions d'outils dans les maillons de l'élevage, de l'abattage et de la transformation** (même s'il y aura toujours de la viande à manger !). Ces fermetures entraîneront des restructurations, notamment dans les filières viande et volaille. Cependant, de nouvelles entreprises verront le jour, de taille plus petite avec des process et des productions différentes.

La Bretagne se réorientera vers les productions végétales, tant pour l'alimentaire que pour l'énergie. Les entreprises de légumes se développeront en recherche de nouveaux débouchés. Les coopératives laitières d'aujourd'hui produiront du légume et des cultures en 2040. Les entreprises agroalimentaires carnées se tourneront vers la fabrication de viande de synthèse et la transformation de protéines issues d'élevage d'insectes. Grâce à ce contexte très végétal, l'apiculture se développera.

La Bretagne semble être la région française la plus apte pour s'adapter à ce scénario grâce notamment à ses conditions météorologiques favorables au végétal. Pour autant, avec des grandes exploitations végétales (appartenant à des financiers) et davantage d'espaces boisés, cela remettrait en cause l'identité bretonne, le maintien des actifs en zone rurale et la préservation du paysage breton.

Les exploitations de taille moyenne auraient des superficies de terres agricoles plus adaptées à leur production, feraient davantage de bio pour vendre majoritairement au local avec une meilleure valeur ajoutée. Mais pour arriver à ce schéma en 2040, il faut **se poser la question dès aujourd'hui de la transition pour l'élevage, de sa reconversion à prévoir et du devenir des investissements actuellement engagés.**

Selon vous, votre entreprise ou votre structure pourra-t-elle s'adapter à ce scénario et comment ?

Selon le secteur d'activité de l'entreprise, il sera plus ou moins facile de s'adapter. Avec la réduction de l'élevage, les usines de nutrition animale subiront une forte baisse des tonnages de production, pouvant aller jusqu'à la fermeture de sites. Les autres entreprises agroalimentaires dans le secteur animal devront se réorienter soit sur la production de produits élaborés dits « sains », soit sur une reconversion dans le végétal.

Les chaînes de production devront s'adapter pour répondre à la demande du consommateur de produits moins transformés. Même au sein des entreprises historiques de légumes, les lignes de production seront modifiées pour permettre l'épluchage et la découpe de légumes sans transformation. De plus, la qualité l'emportera sur la quantité. Ainsi, les industriels devront capitaliser sur les labellisations et les appellations locales pour dégager de la valeur ajoutée et permettre une juste rémunération aux agriculteurs. L'agroalimentaire, coopératif comme privé, pourrait être amené à piloter la gestion des exploitations agricoles.

Une vigilance sera nécessaire sur la taille des exploitations agricoles. Elles devront rester à taille humaine, soit 3 ETP en moyenne pour un couple et un salarié. Sans cela, il risque d'être difficile de convaincre les nouvelles générations à travailler dans de grosses structures. En outre, **la spécialisation**

de la Bretagne sur le végétal entraînera des forts pics d'activité agricole (période de récolte notamment) : une pénurie de main d'œuvre dans les exploitations agricoles pourrait alors s'observer.

Enfin, les entreprises de service s'adapteront à ce scénario en adaptant le conseil à ces nouvelles productions. **La Bretagne orientera donc ses services sur le conseil végétal.**

Selon vous, dans ce scénario, comment pourraient évoluer les emplois et les besoins en compétence dans votre entreprise ?

Une partie des métiers d'aujourd'hui ne pourront pas évoluer dans ce scénario que certains qualifient de « scénario catastrophe ». **Le changement sera radical pour évoluer vers l'agriculture végétale.** De nouvelles compétences seront sollicitées, notamment pour la transformation des végétaux, la recherche ou encore l'automatisation des lignes de production. Ce sera une modification totale des méthodes de travail. Il faudra budgétiser les besoins de formation au regard de ces nouvelles attentes mais aussi faire appel à du recrutement externe ou du parrainage de talents.

La hausse de la mécanisation et de la digitalisation et la quête d'une moindre transformation provoqueront une **réduction des effectifs dans l'industrie agroalimentaire.** Cependant, il y aura davantage de techniciens et d'ingénieurs. Les chauffeurs aussi verront leur nombre s'accroître, mais sur un périmètre national et non plus régional. Le besoin en main d'œuvre sera aussi important à la production agricole, notamment dans les serres et les champs. Cette végétalisation de la Bretagne conduira aussi à une évolution des services à l'agriculture avec un recours accru aux techniciens de culture et aux conseillers, et une moindre contribution des comptables.

Pour répondre à ces enjeux de main d'œuvre, il faudra rendre ces nouveaux métiers attractifs en mettant en avant leurs atouts. Par exemple, ces nouveaux métiers génèreront moins de contraintes par rapport aux métiers de la viande. De plus, ils permettront d'être en cohérence avec le reste de la société en bénéficiant de plus de temps libre, favorisant ainsi un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Cette baisse du nombre d'heures travaillées pourrait même aboutir à une hausse du nombre de salariés. Pour autant, il faudra faire attention à la précarisation de l'emploi qui devrait être plus importante en lien avec un travail très saisonnier dans le secteur végétal. Les rémunérations devront notamment permettre aux salariés de vivre dignement.