



Secteur de
la transformation
alimentaire en Normandie :
transformations
et impacts sur les besoins
en compétences

Édition
Décembre
2025



SOMMAIRE

METHODOLOGIE

6

PARTIE 1 TRANSFORMATIONS ET IMPACTS SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES DANS LES SECTEURS DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE EN NORMANDIE

7

CONTEXTE	8
Finalité de l'étude	8
Qu'est-ce que le FSE + ?	8

PORTRAIT RÉGIONAL	10
La population Normande	11
L'emploi en Normandie	13
Le marché du travail en Normandie	17

LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE EN NORMANDIE : ÉLÉMENTS STATISTIQUES DE CADRAGE

20

Un secteur employeur important, globalement stable mais en recomposition	20
Une main-d'œuvre majoritairement masculine et un renouvellement générationnel contrasté	21
Une élévation progressive des niveaux de formation	22
Des emplois majoritairement stables et à temps complet	23
Une structure socioprofessionnelle très orientée vers la production	23

PARTIE 2
TRANSFORMATIONS ET IMPACTS SUR LES BESOINS
EN COMPÉTENCES DANS LE SECTEUR
DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE EN NORMANDIE

26

L'AGROALIMENTAIRE : PREMIER SECTEUR INDUSTRIEL FRANÇAIS 27

Un moteur de l'emploi et du commerce extérieur	27
Des produits emblématiques du patrimoine et de l'innovation française	28
Organisation et acteurs du secteur	29
Les principaux textes de loi qui ont façonné le secteur agricole et agroalimentaire en France	31

COMPRENDRE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE 33

Une fonction centrale au cœur de la chaîne agroalimentaire	33
--	----

L'AGROALIMENTAIRE NORMAND : UN MOTEUR RÉGIONAL 36

Un pilier de l'économie régionale	36
Les grandes dynamiques agroalimentaires en Normandie	36
Un tissu d'entreprises diversifié	38
Recherche et développement	38
Une région tournée vers la qualité et le développement durable	39
Un secteur à deux visages : entre artisanat et industrie	40

LES MUTATIONS À L'ŒUVRE : IMPACTS SUR LES MÉTIERS ET LES COMPÉTENCES 41

Transition alimentaire : complexification des produits et hybridation des métiers	41
Transition écologique : montée en compétences environnementales	42
Transition numérique : industrialisation 4.0 et montée en technicité	43
Attractivité et renouvellement : un défi structurel	44
Une recomposition des compétences : vers des métiers plus qualifiés et plus transversaux	45

LES MÉTIERS DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE : PROFILS, MISSIONS ET ÉVOLUTION 47

Une diversité de métiers	47
Quatre métiers, quatre fonctions clés de la transformation alimentaire	48
Éléments statistiques des métiers	54
Un marché de l'emploi aux évolutions contrastées selon les métiers	55
Des besoins de recrutement contrastés selon les métiers	56
Parcours et passerelles professionnelles	58

FORMATION EN NORMANDIE : UN LEVIER STRATÉGIQUE SOUS TENSION DANS UN SECTEUR EN PROFONDE MUTATION 60

Un appareil de formation initiale structuré, couvrant l'ensemble des métiers clés	60
Le PRFP et la formation des demandeurs d'emploi vers les métiers industriels	62
La VAE : un levier stratégique encore insuffisamment mobilisé dans la transformation alimentaire	65
Les limites structurelles de la formation face aux transformations du secteur	66
Ce que font réellement les entreprises : entre contournement, adaptation et innovation	68

PISTES D' ACTIONS POUR ACCOMPAGNER DURABLEMENT LES TRANSFORMATIONS DU SECTEUR DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE 71

Sécuriser les compétences critiques à court terme	71
Adapter durablement l'offre de formation aux transitions en cours	71
Différencier les réponses selon les modèles d'entreprises et les territoires	72
Renforcer l'attractivité du secteur par des leviers structurels	72
Renforcer la coordination régionale autour des compétences	72

CONCLUSION

73

ACTEURS RENCONTRÉS

74

BIBLIOGRAPHIE-SITOGRAPHIE

75



MÉTHODOLOGIE

Le rapport d'étude « Transformations et impacts sur les compétences dans le secteur de la transformation alimentaire en Normandie » s'appuie sur une méthodologie en trois axes :

- **Une recherche documentaire approfondie** incluant des rapports d'études, des articles, des dossiers, des sites web et des newsletters.

- **Une analyse statistique** visant à caractériser :
 - Le territoire régional : population, emploi, et marché du travail
 - Les secteurs d'activité étudiés : les emplois et le profil des actifs travaillant dans les secteurs observés selon la Nomenclature d'activités française (NAF) :

► Transformation alimentaire

- 10.1 Transformation et conservation de la viande et préparation de produits à base de viande
- 10.2 Transformation et conservation de poisson, de crustacés et de mollusques
- 10.3 Transformation et conservation de fruits et légumes
- 10.4 Fabrication d'huiles et graisses végétales et animales
- 10.5 Fabrication de produits laitiers
- 10.6 Travail des grains, fabrication de produits amylicés
- 10.7 Fabrication de produits de boulangerie-pâtisserie et de pâtes alimentaires

- les métiers étudiés
- les besoins, tensions et projections d'emplois dans le secteur concerné

Ce diagnostic quantitatif s'appuie sur l'utilisation de données publiques (Insee, France Travail, Dares) et du système d'information statistique du Carif-Oref.

- **Des entretiens qualitatifs** ont été menés à l'aide de guides d'entretien adaptés à chaque profil d'interlocuteur. Au total, 16 personnes ont été interrogées, à travers des entretiens individuels et collectifs, auprès d'institutionnels, d'acteurs de terrain, d'experts et d'entreprises du secteur de la transformation alimentaire en Normandie.

Réalisés entre août et novembre 2025, ces entretiens avaient pour objectif d'analyser les transformations en cours dans ces secteurs, l'évolution des métiers, les projets à venir, et d'identifier les besoins en matière d'emplois et de compétences dans le secteur étudié.

Utilisation de l'intelligence artificielle

Dans un souci d'efficacité et d'appui méthodologique, des outils d'intelligence artificielle ont été utilisés pour des tâches de reformulation, d'adaptation tonale, de synthèse (documentaire et d'entretiens qualitatifs).

Les modèles utilisés ont été alimentés avec un corpus de données textuelles préalablement sélectionnées et nettoyées par la chargée de projets, afin de garantir la pertinence et la confidentialité des informations traitées.

L'utilisation de l'IA s'est inscrite dans une démarche strictement encadrée : les productions générées ont été examinées, corrigées et validées par la chargée de projets avant leur intégration au rapport final.





PARTIE 1

**TRANSFORMATIONS ET IMPACTS
SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES
DANS LES SECTEURS DE LA
TRANSFORMATION ALIMENTAIRE
EN NORMANDIE**



CONTEXTE

FINALITÉ DE L'ÉTUDE

En Normandie, certains secteurs connaissent de profondes transformations, liées à la fois aux évolutions démographiques, aux mutations technologiques, aux transitions écologiques et aux attentes nouvelles des usagers et des consommateurs.

Ces mutations interrogent directement les besoins en emploi, en compétences et en formation, et appellent des réponses adaptées pour sécuriser les parcours professionnels et soutenir la compétitivité des filières.

La transformation alimentaire apparaît particulièrement emblématique car c'est une filière économique majeure en Normandie, confrontée à la modernisation des outils de production, à la transition écologique et à l'évolution des modes de consommation.

L'étude qui suit propose donc une analyse de l'impact de ces mutations sur les emplois, les métiers, les compétences et les besoins de formation dans ce secteur clés du territoire.

QU'EST-CE QUE LE FSE + ?

« Nous devons doter les jeunes comme les adultes des compétences dont ils ont besoin pour réaliser leur potentiel et gérer leurs reconversions professionnelles face à l'évolution des marchés du travail ».



*Nicolas Schmit,
Commissaire à l'emploi
et aux droits sociaux
de la commission européenne de
2019 à 2024*

Un outil majeur de la politique européenne de cohésion

Le Fonds Social Européen+ (FSE+)¹ constitue le principal instrument financier de l'Union européenne en matière de soutien à l'emploi, à l'inclusion sociale et à la formation tout au long de la vie. Il s'inscrit dans la politique de cohésion économique, sociale et territoriale de l'Union européenne, avec pour objectif de réduire les écarts entre les régions et de favoriser un développement équilibré.

Sur la période 2021-2027, le FSE+ regroupe et simplifie plusieurs anciens fonds (FSE, Initiative pour l'emploi des jeunes, Fonds européen d'aide aux plus démunis, programme européen pour l'emploi et l'innovation sociale). Ce rapprochement vise à renforcer la cohérence et l'efficacité des interventions en faveur de l'emploi, de la formation et de l'insertion.

¹ Pour savoir plus : <https://fse.gouv.fr/quest-ce-que-le-fonds-social-europeen->



▼ Le budget du FSE+ (2021-2027)

UNION EUROPÉENNE

88 Milliards d'euros



FRANCE

6,7 Milliards d'euros



L'État gère
70 %
de cette enveloppe.

Les Régions gèrent
les 30 %
restants.

Les grandes priorités du FSE+

Le FSE+ intervient autour de quatre priorités stratégiques :

- Améliorer l'accès à l'emploi et soutenir la mobilité professionnelle, notamment pour les jeunes et les personnes éloignées du marché du travail
- Favoriser l'inclusion sociale, en accompagnant les publics vulnérables et en contribuant à la lutte contre la pauvreté et les discriminations
- Investir dans l'éducation et la formation, afin de développer les compétences et d'adapter la main-d'œuvre aux mutations économiques, technologiques et environnementales.
- Renforcer l'innovation sociale, en encourageant les expérimentations et la diffusion de pratiques innovantes dans les domaines de l'emploi et de la formation.

Le FSE+ en France et en Normandie

En France, le FSE+ est décliné au niveau national et régional. En Normandie, il soutient les projets qui répondent aux besoins spécifiques du territoire en matière d'emploi, de qualification et d'insertion professionnelle. Les financements permettent d'accompagner :

- les transitions économiques et sectorielles,
- la montée en compétences des salariés,
- la sécurisation des parcours professionnels,
- l'adaptation de l'offre de formation aux besoins des entreprises et aux évolutions des métiers.

Ainsi, le FSE+ constitue un levier essentiel pour anticiper et accompagner les mutations économiques et sociales qui impactent les secteurs stratégiques du territoire, tels que l'aide à domicile et l'agroalimentaire.

La présente étude s'inscrit dans le cadre du programme national FSE+ Emploi-Inclusion-Jeunesse-Compétences, programmation 2021-2027.





PORTRAIT RÉGIONAL

« La prospérité régionale est nourrie par la juste mise en valeur des richesses naturelles et humaines ».



Pierre Le Pesant de Boisguilbert
(économiste normand
de la fin du XVII^e siècle).

Région historique et maritime du nord-ouest de la France, la se distingue par une identité forte et une économie diversifiée. Avec un peu plus de 3,3 millions d'habitants, elle combine une façade littorale stratégique ouverte sur la Manche et donc sur le Royaume-Uni et l'Europe du Nord avec un arrière-pays rural marqué par l'agriculture et l'agroalimentaire.

Son tissu économique s'appuie sur plusieurs atouts : une industrie agroalimentaire puissante (produits laitiers, viande, produits de la mer, transformation alimentaire), une filière énergétique de premier plan (nucléaire, éolien offshore, hydrogène), et un secteur des services en croissance, notamment dans la

santé et l'action sociale, en lien avec le vieillissement de la population.

La Normandie se caractérise aussi par des contrastes territoriaux : de grandes aires urbaines dynamiques comme Caen, Rouen, Le Havre et Cherbourg, et des zones plus rurales où l'emploi dépend largement des filières agricoles, industrielles et des services de proximité.

Dans ce contexte, les mutations économiques, technologiques et démographiques influencent fortement l'emploi, les compétences et les besoins en formation, en particulier dans la transformation alimentaire, secteur emblématique de l'identité régionale et dans l'aide à domicile, répondant aux défis sociétaux et démographiques actuels.

Départements :
Calvados, Eure, Manche, Orne, Seine-Maritime

Capitale administrative :
Rouen (Chef-lieu)
Caen (Hôtel de région)

Superficie : 29 906 km²
600 kms de littoral

PIB : 29 897 € par habitant
(France : 36 911 €)



Source : Carif-Oref de Normandie 2025



LA POPULATION NORMANDE

3 333 075 habitants
(+ 0,1 % entre 2016 et 2022)



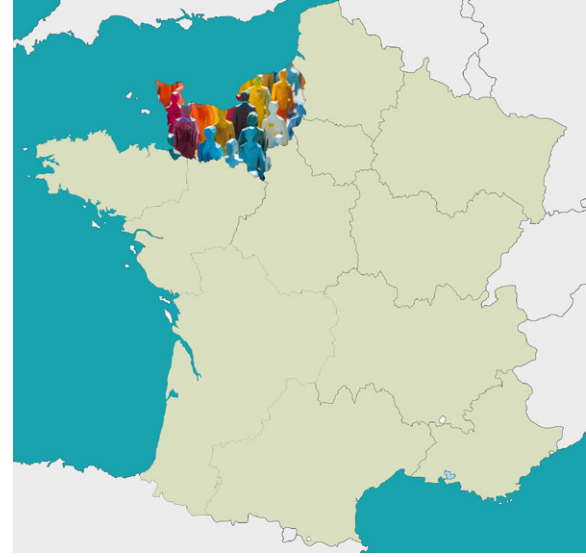
Densité :
111,8 habitants au m²
(107,1 en France)



51,5 %



48,4 %

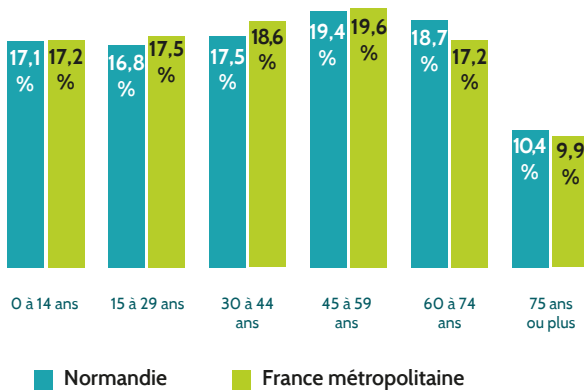


Source : Insee, état civil en géographie au 01/01/2025

Source : Insee, RP 2022,
Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

En 2022, la Normandie se distingue par une **population vieillissante** et un niveau de **diplôme globalement modeste**.

► Répartition de la population par tranche d'âge en 2022

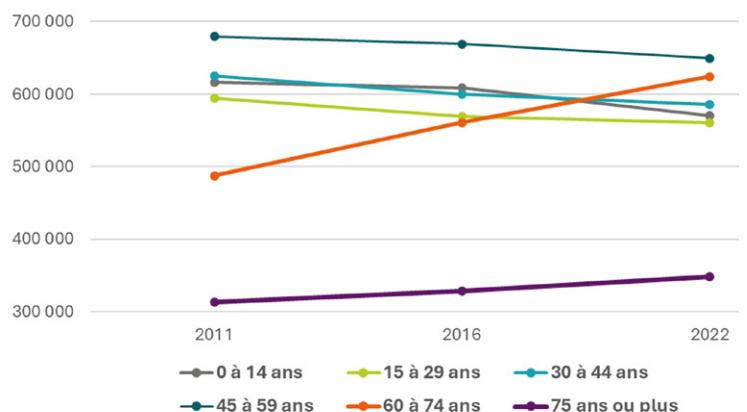


Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

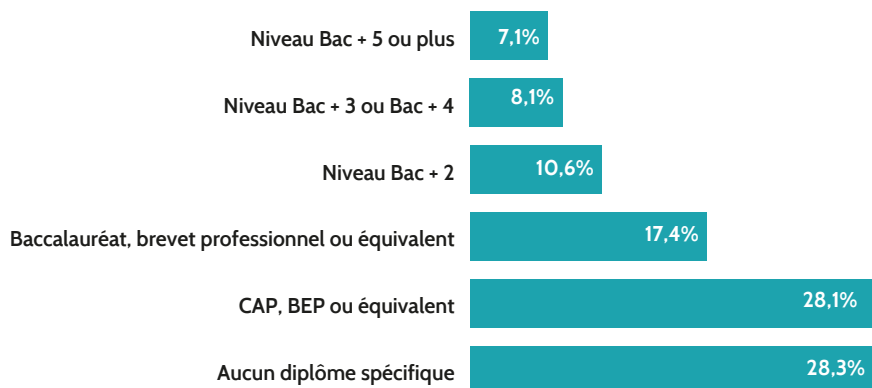
En 2022, la Normandie se caractérise par **une sous-représentation des jeunes adultes** (16,8 % des 15–29 ans contre 17,5 % en France métropolitaine) et **une part plus élevée de seniors**, notamment parmi les 60–74 ans (18,7 % contre 17,2 %). La tranche des 45–59 ans, qui représente 19,4 % de la population régionale, constitue la classe d'âge la plus nombreuse et correspond au cœur de la population active normande. Cette structure par âge, proche de la moyenne nationale, traduit néanmoins un **vieillessement démographique plus prononcé** et des enjeux renforcés de renouvellement de la population active.

Entre 2011 et 2022, le nombre de personnes de moins de 45 ans a reculé (-6,4 %), alors que le nombre de personnes de plus de 60 ans a augmenté de 21,6 %, confirmant une dynamique de vieillissement.

► Évolution de la population par tranche d'âge (2011-2022)



► Répartition de la population par niveau de diplôme en 2022



Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif Oref de Normandie 2025

Plus de la moitié des habitants en Normandie (56,4 %) disposent d'un diplôme inférieur au baccalauréat, tandis que les diplômés du supérieur représentent 26,3 %. Les hommes se concentrent dans les qualifications intermédiaires de type CAP ou BEP (33,5 %), alors que les femmes sont davantage présentes aux deux extrêmes : plus souvent diplômées du supérieur (27,9 %), mais aussi plus nombreuses sans diplôme (31,5%).

Taux d'activité
74,8 %

Taux d'emploi
66,2 %

Près des trois quarts de la population normande est active (74,8 %), c'est-à-dire qu'elle possède un emploi ou en recherche un.

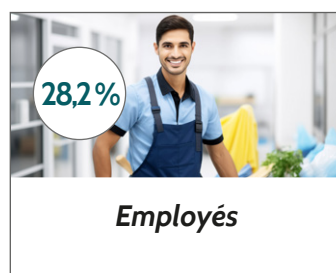
Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025



Le taux d'activité représente la proportion de la population en âge de travailler (15-64 ans) qui est soit en emploi, soit au chômage. Il inclut donc les personnes qui travaillent et celles qui recherchent activement un emploi.

Le taux d'emploi est la proportion de la population en âge de travailler qui a effectivement un emploi.

▼ Répartition de la population active par catégorie socioprofessionnelle



Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025



L'EMPLOI EN NORMANDIE

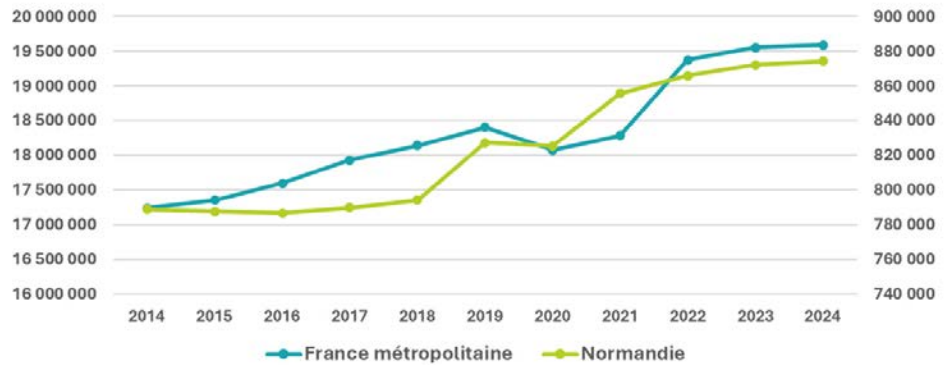
1 309 112 actifs en emploi en 2022
(+2,9 % entre 2016 et 2022)

Part des salariés en 2022
87,4 %

Part des non-salariés en 2022
12,6 %

Source : Insee, RP 2016, RP 2022,
Traitement Carif-Oref de Normandie

► Évolution de la population par tranche d'âge (2011-2022)



Source : Urssaf 2024, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

L'emploi en Normandie a progressé, entre 2016 et 2022, de 2,9 %, passant de 1,27 à 1,31 million d'actifs. Les emplois salariés dominent puisqu'ils représentent 87,4 % des emplois, tandis que les non-salariés, atteignent 12,6 %.

Entre 2014 et 2024, le nombre d'emplois salariés du secteur marchand a également progressé de 10,8 %, une croissance légèrement inférieure à celle observée en France métropolitaine (+13,6 %), malgré une progression continue de l'emploi salarié, particulièrement soutenue entre 2020 et 2024.

► Répartition des actifs en emploi par genre en 2022



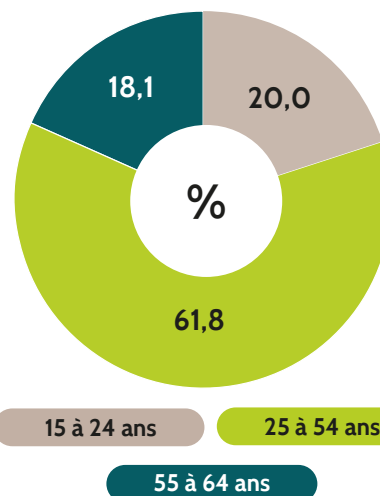
51 %



49 %

Source : Insee, RP 2022,
Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

► Répartition des actifs en emploi par tranche d'âge en 2022

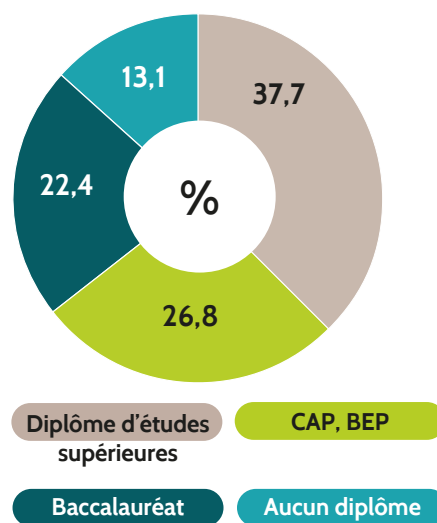


Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie, 2025








► Répartition des actifs en emploi par diplôme en 2022

En termes de structure, la répartition femmes-hommes est quasiment équilibrée (49 % contre 51 %), les femmes sont davantage concernées par le temps partiel (11,9 % contre 3,9 %). La population active en emploi est surtout composée de personnes âgées de 25 à 54 ans (61,8 %), devant les jeunes de 15 à 24 ans (20 %) et les 55-64 ans (18,1 %). Les diplômés du supérieur sont plus nombreux (37,7 %), devant les titulaires de CAP-BEP (26,8 %) et de baccalauréat (22,4 %), tandis que les actifs sans diplôme ne représentent plus que 13,1 %.



Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie, 2025

▼ Répartition des actifs en emploi par grand secteur d'activité

Secteur	Normandie 2022	France 2022	Évolution Normandie 2016-2022
 Agriculture	3,2 %	2,4 %	- 0,3 point
 Commerce	21,3 %	21,8 %	0,4 point
 Construction	7,0 %	6,5 %	0,1 point
 Industrie	15,5 %	11,6 %	- 0,6 point
 Services	53,1 %	57,7 %	0,5 point

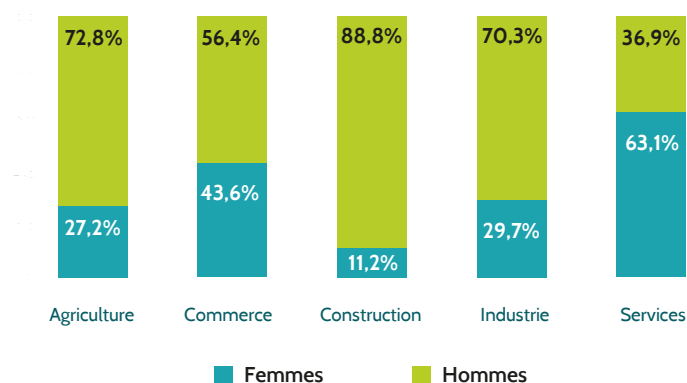
Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Les actifs en emploi normands se concentrent majoritairement dans le secteur des Services, qui regroupe 53,1 % des emplois, une proportion toutefois inférieure à la moyenne nationale (57,7 %). Le Commerce (y compris les activités de l'hébergement et de restauration) occupe la deuxième place avec 21,3 % des actifs, suivi de l'Industrie (15,5 %), de la Construction puis de l'Agriculture.



► Répartition de la population par tranche d'âge en 2022

La répartition par genre diffère fortement selon les secteurs : les **Services** apparaissent comme le plus **féminisé** avec **63,1 %** de femmes, alors que la **Construction** demeure très masculine avec seulement **11,2 %** de femmes.



Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

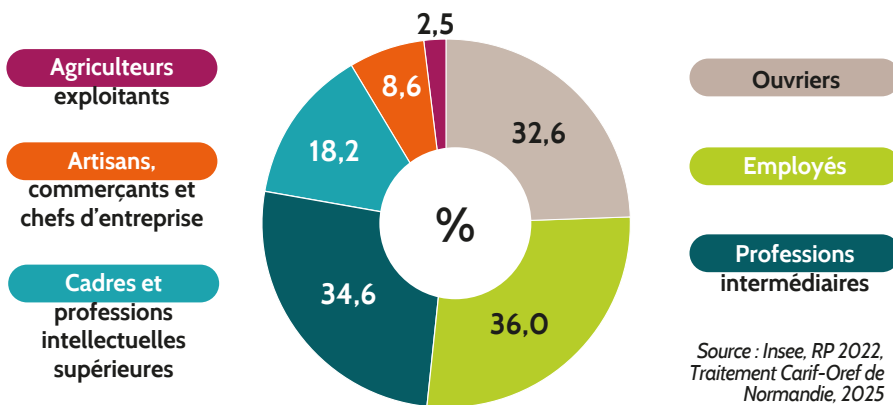
▼ Répartition des actifs en emploi par secteur d'activité détaillé en 2022

Secteur d'activité (Naf 88)	Part (%)
Administration publique et défense - sécurité sociale obligatoire	9,2
Activités pour la santé humaine	7,3
Enseignement	7,3
Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles	7,1
Travaux de construction spécialisés	5,8
Action sociale sans hébergement	5,1
Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles	3,1
Hébergement médico-social et social	3,1
Culture et production animale, chasse et services annexes	2,9
Industries alimentaires	2,9

Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Sur les 1,31 million d'actifs en emploi en Normandie en 2022, **l'administration publique arrive en tête** (120 241 emplois, 9,2 %), devant **la santé et l'enseignement** (environ 95 000 emplois chacun). Ces secteurs traduisent le poids central de **la sphère publique et des services à la population** dans l'économie régionale.

► Répartition des actifs en emploi par catégorie socioprofessionnelle



Sur le plan socioprofessionnel, les employés (36,0 %), les professions intermédiaires (34,6 %) et les ouvriers (32,6 %) représentent l'essentiel de l'emploi régional, tandis que les cadres et professions intellectuelles supérieures comptent près de 18,2 % des emplois.

Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie, 2025

▼ Top 10 des métiers les plus représentés parmi les actifs en emploi en 2021*

Métiers	Part (%)
Agents d'entretien	4,9
Enseignants	3,9
Conducteurs de véhicules	3,3
Vendeurs	3,2
Aides-soignants	3,0
Employés administratifs de la fonction publique	2,8
Agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons	2,7
Infirmiers, sage-femmes	2,4
Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance	2,2
Attachés commerciaux et représentants	2,1

Source : Insee, RP 2021, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

* Pour des raisons techniques les données issues du RP 2022 ne sont pas disponibles. Les chiffres présentés ici proviennent du RP 2021

En 2021, les dix métiers les plus représentés regroupent 30,5 % des actifs en emploi en Normandie. Les agents d'entretien constituent le premier métier employeur (4,9 %), devant les enseignants (3,9 %) et les conducteurs de véhicules (3,3 %), traduisant une concentration de l'emploi autour de métiers relevant principalement des services, de la fonction publique et du transport.

LE MARCHÉ DU TRAVAIL EN NORMANDIE

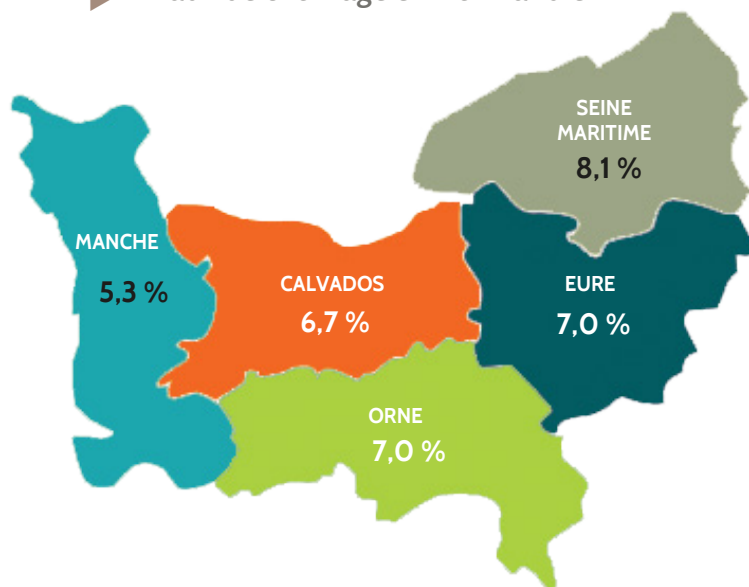
Taux de chômage en Normandie

Taux de chômage en Normandie
7,1 % (1^{er} trimestre 2025)

248 390 demandeurs d'emploi
(Cat. ABC³)

Taux de chômage en France
7,3 %

Source : France Travail T1 2025,
Traitement Carif-Oref de Normandie 2025



Source : France Travail T1 2025, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Répartition des demandeurs d'emploi par genre



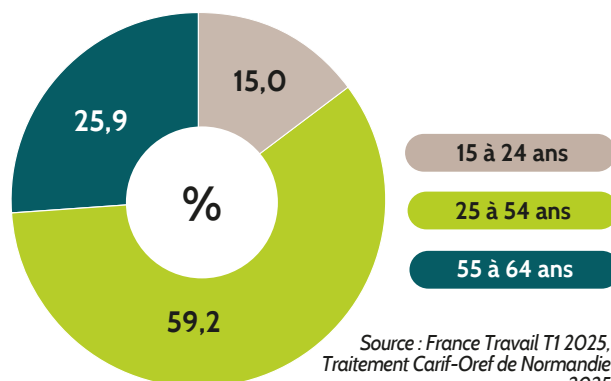
49 %



51 %

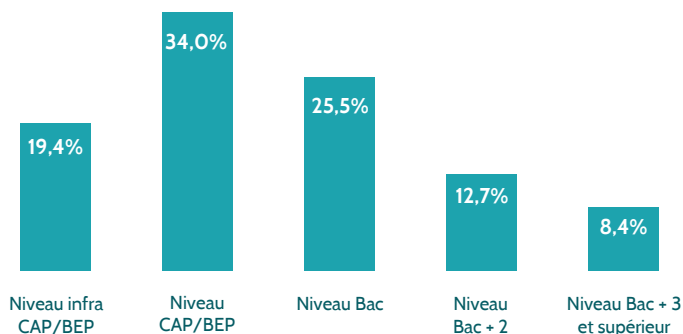
Source : Insee, RP 2022,
Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Répartition des demandeurs d'emploi par tranche d'âge



Source : France Travail T1 2025,
Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Répartition des demandeurs d'emploi par niveau de diplôme



Source : France Travail T1 2025, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Au premier trimestre 2025, le taux de chômage en Normandie atteint 7,1 %, légèrement en dessous de la moyenne nationale (7,3 %), avec des disparités territoriales allant de 5,3 % dans la Manche à 8,1 % en Seine-Maritime.

Les demandeurs d'emploi sont légèrement plus nombreux parmi les femmes (51 %) et la majorité se situe dans la tranche des 25-49 ans (59 %), tandis que les jeunes représentent 15 % et les seniors près de 26 %.

Le niveau de formation le plus fréquent est le CAP/BEP (34 %), suivi du diplôme Baccalauréat (25,5 %).

3 Catégorie A : Personne sans emploi, tenue d'accomplir des actes positifs de recherche d'emploi, à la recherche d'un emploi quel que soit le contrat.
Catégorie B : Personne ayant exercé une activité réduite de 78 heures maximum par mois, tenue d'accomplir des actes positifs de recherche d'emploi.
Catégorie C : Personne ayant exercé une activité réduite de plus de 78 heures par mois, tenue d'accomplir des actes positifs de recherche d'emploi.

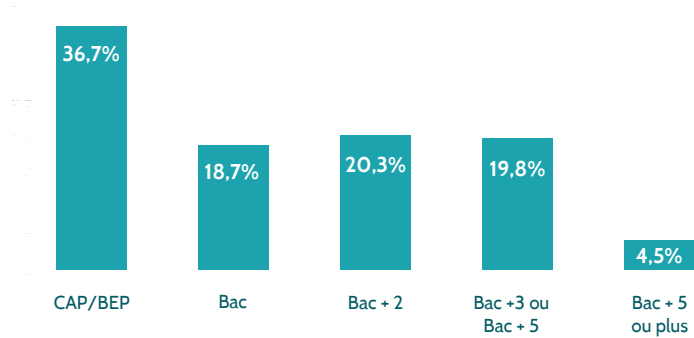




► Répartition des offres d'emploi diffusées par niveau de formation demandé

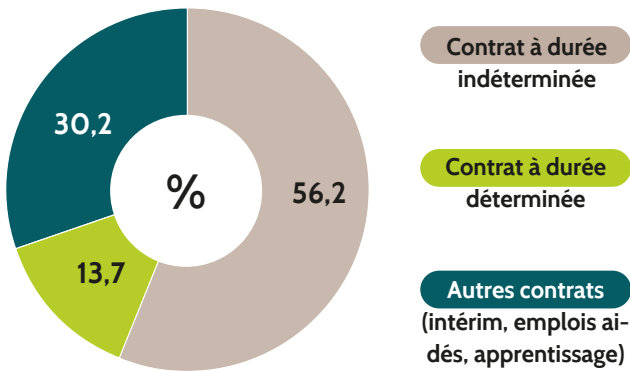
484 430 offres d'emploi diffusées en 2024

Source : France Travail 2024, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025



Source : France Travail 2024, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

► Répartition des offres d'emploi diffusées par type de contrat proposé



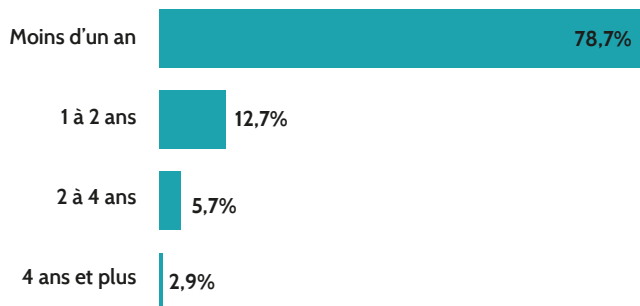
Source : France Travail 2024, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

En 2024, **484 430** offres d'emploi ont été diffusées en Normandie. Les employeurs recherchent principalement des profils de niveau **CAP-BEP (36,7 %)**, tandis que les niveaux **bac à bac+4** concentrent près de **59 %** des offres. Les profils de niveau **bac+5** ou plus demeurent minoritaires (**4,5 %**).

Les **contrats à durée indéterminée (CDI)** constituent la majorité des offres d'emploi diffusées (**56,2 %**). Ils devancent largement les autres types de contrats, incluant l'intérim, l'apprentissage et les emplois aidés (**30,2 %**), tandis que les **contrats à durée déterminée (CDD)** ne représentent que **13,7 %** des offres.

Les exigences en matière d'expérience sont limitées : **78,7 %** des offres sont accessibles avec moins d'un an d'expérience, confirmant un marché largement ouvert aux jeunes entrants et aux personnes en reconversion.

► Répartition des offres d'emploi diffusées par niveau d'expérience demandé



Source : France Travail 2024, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025



▼ Top 10 des métiers les plus recherchés

Par les demandeurs d'emploi	Effectif Demandeurs	Nombre Offres	Difficulté de recrutement
Agent / Agente de propreté de locaux	8 450	3 830	Élevée
Assistant maternel / Assistante maternelle	7 920	110	Élevée
Employé / Employée de rayon libre-service	6 720	3 780	Faible
Employé familial / Employée familiale	6 580	7 930	Très élevée
Secrétaire	6 300	2 760	Très faible
Agent / Agente de conditionnement	6 280	3 030	Faible
Vendeur / Vendeuse en prêt-à-porter	5 240	1 400	Très faible
Préparateur / Préparatrice de commandes	4 020	5 600	Moyenne
Conducteur-livreur / Conductrice-livreuse	3 780	1 950	Moyenne
Chargé / Chargée d'accueil	3 750	2 130	Faible

Par les entreprises	Nombre Offres	Effectif Demandeurs	Difficulté de recrutement
Comptable	4 050	790	Très élevée
Infirmier / Infirmière en soins généraux (IDE)	2 260	480	Très élevée
Technicien / Technicienne de maintenance industrielle	1 960	810	Très élevée
Employé familial / Employée familiale	1 830	6 580	Très élevée
Auditeur comptable et financier / Auditrice comptable et financière	1 660	50	Très élevée
Assistant / Assistante de vie aux familles	1 520	2 860	Très élevée
Cuisinier / Cuisinière	1 340	1 650	Élevée
Médecin généraliste	1 290	40	Très élevée
Aide-soignant / Aide-soignante	1 260	1 980	Élevée
Agent / Agente de propreté de locaux	1 190	8 450	Élevée

Source : Difficultés de recrutement : Dares, 2024
 Source : Demandeurs d'emploi : France Travail, T1 2025
 Source : Offres d'emploi : France Travail, T1 2025
 Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Les données mettent en évidence des déséquilibres sur le marché du travail, notamment dans les secteurs étudiés dans cette étude. Dans l'aide à domicile, les métiers d'employé familial et d'assistant de vie aux familles concentrent des besoins importants des employeurs et figurent

parmi les métiers les plus en tension, malgré l'existence d'un vivier de demandeurs d'emploi. Dans la transformation alimentaire, le métier de technicien de maintenance industrielle illustre une pénurie de compétences techniques spécifiques, avec un faible nombre de candidats face

à des besoins structurels des entreprises. L'ensemble de ces éléments confirme que les difficultés de recrutement relèvent avant tout d'un enjeu d'adéquation compétences-emploi et d'attractivité des métiers, au cœur des besoins en compétences analysés dans cette étude.

3

LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE EN NORMANDIE : ÉLÉMENTS STATISTIQUES DE CADRAGE

UN SECTEUR EMPLOYEUR IMPORTANT, GLOBALEMENT STABLE MAIS EN RECOMPOSITION

30 000 actifs en emploi en 2022 contre 30 100 en 2016 (+ 2,1 %)

Source : Insee, RP 2016, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie

Des activités dominées par la boulangerie-pâtisserie et les industries laitières, avec de fortes spécialisations territoriales

La transformation alimentaire normande est dominée par la fabrication de produits de boulangerie-pâtisserie et de pâtes, qui concentre près de la moitié des actifs (47,6 %) du secteur en 2022. Les industries laitières et la transformation de la viande structurent également fortement l'emploi régional, même si cette dernière recule sur la période récente.

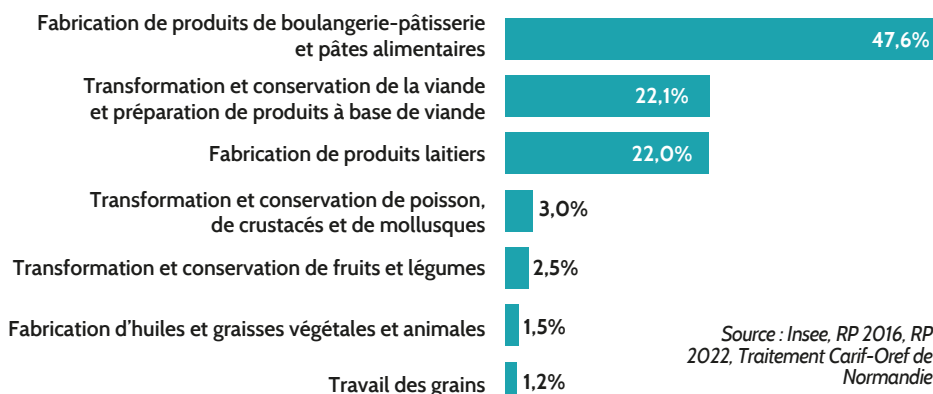
▼ Nombre d'actifs en emploi par activité

Par les demandeurs d'emploi	Effectif 2022	Effectif 2016	Évolution (%)
Fabrication de produits de boulangerie-pâtisserie et de pâtes alimentaires	14 286	13 435	6,3
Transformation et conservation de la viande et préparation de produits à base de viande	6 639	7 256	-8,5
Fabrication de produits laitiers	6 596	6 332	4,2
Transformation et conservation de poisson, de crustacés et de mollusques	909	995	-8,6
Transformation et conservation de fruits et légumes	753	766	-1,7
Travail des grains	458	319	43,6
Fabrication d'huiles et graisses végétales et animales	359	267	34,4
Total général	30 000	29 370	2,1

Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025



► Répartition des actifs en emploi par activité en 2022



Source : Insee, RP 2016, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie



Derrière ces équilibres régionaux, les spécialisations départementales sont très marquées. L'Eure et la Seine-Maritime se distinguent par une très forte dominante de la **boulangerie-pâtisserie**, qui représente respectivement **71,9 %** et **65,5 %** des actifs de la transformation alimentaire.

Le Calvados présente un profil plus équilibré, avec **45,4 %** des actifs dans la **boulangerie-pâtisserie**, **28,6 %** dans les industries laitières et **24,5 %** dans la transformation de la viande.

L'Orne et la Manche affichent également des structures diversifiées : la **viande** concentre **44,7 %** des actifs dans l'Orne, devant les **produits laitiers (27,4 %)**, tandis que la **Manche** combine **38,8 %** d'emplois en **boulangerie-pâtisserie**, **31,6 %** dans les **produits laitiers** et **16,7 %** dans la viande.

Ces spécialisations territoriales influencent directement les besoins en compétences et les enjeux de formation à l'échelle locale.



UNE MAIN-D'ŒUVRE MAJORITAIREMENT MASCULINE ET UN RENOUVELLEMENT GÉNÉRATIONNEL CONTRASTÉ

► Répartition des actifs en emploi par genre



57,9 %



42,1 %

Le secteur reste majoritairement masculin, avec **57,9 %** d'hommes en 2022 (17 361 actifs), une structure stable depuis 2016.

Les **femmes** représentent **42,1 %** des emplois (12 639 actives).

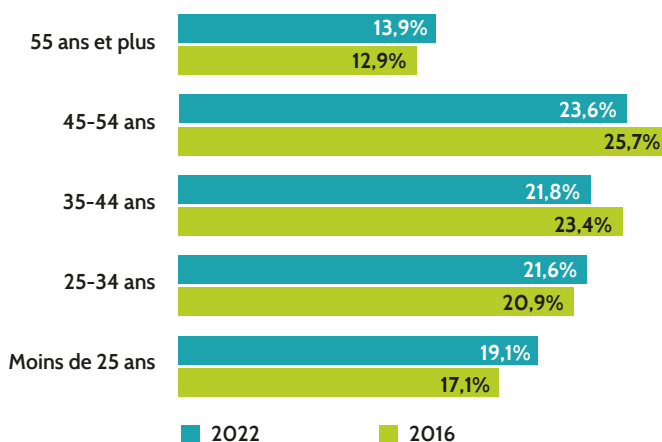
Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

La structure par âge est relativement équilibrée, mais en recomposition.

Les 25-54 ans restent majoritaires en 2022 (67 % des actifs), mais leur poids recule depuis 2016, notamment sous l'effet de la baisse des 35-44 ans et des 45-54 ans.

À l'inverse, la part des moins de 25 ans (19,1 %) et des 55 ans et plus (13,9 %) progresse.

► Répartition des actifs en emploi par tranche d'âge



Source : Insee, RP 2016 et RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

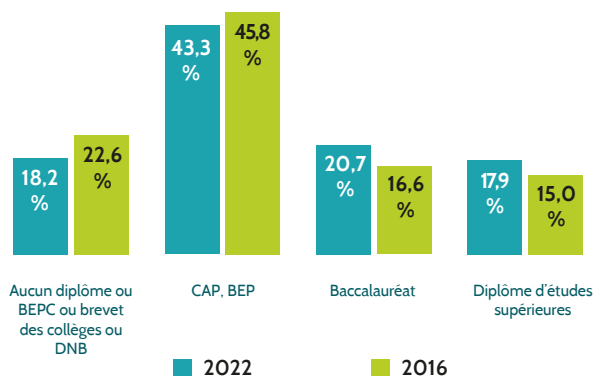
Concrètement, le secteur se renouvelle sans se rajeunir complètement. Cette situation pose des enjeux importants : il devient nécessaire de transmettre les savoir-faire, de former les nouveaux entrants et de préparer les départs à la retraite, afin d'assurer la continuité des compétences et de l'activité dans les années à venir.

UNE ÉLÉVATION PROGRESSIVE DES NIVEAUX DE FORMATION

Le **CAP-BEP** demeure le niveau de diplôme le **plus fréquent** dans le secteur de la transformation alimentaire en Normandie : il concerne **43,3 %** des actifs en 2022, soit environ 12 975 personnes.

Dans le même temps, la **part des actifs sans diplôme** ou titulaires du seul brevet **recule nettement**, pour s'établir à 5 455 personnes, soit une baisse de près de **20 %** depuis 2016.

► Répartition des actifs en emploi par niveau de diplôme



Source : Insee, RP 2016 et RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

À l'inverse, les niveaux de formation plus élevés progressent sensiblement. Les actifs **titulaires d'un baccalauréat** représentent 6 210 personnes en 2022 (+24,3 % depuis 2016), tandis que ceux disposant d'un **diplôme de l'enseignement supérieur** atteignent 5 360 personnes (+18,5 %).

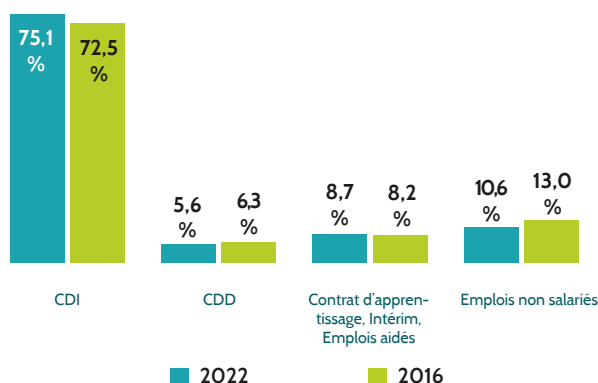
Cette montée en qualification reflète **l'évolution des organisations productives et des exigences réglementaires** : automatisation accrue des procédés, pilotage des lignes, maîtrise de la qualité et de la traçabilité, sécurité sanitaire et maintenance des équipements. Elle confirme que les métiers du secteur ne relèvent plus uniquement de savoir-faire d'exécution, mais mobilisent de plus en plus des compétences techniques, organisationnelles et analytiques.



DES EMPLOIS MAJORITAIREMENT STABLES ET À TEMPS COMPLET

Le secteur de la transformation alimentaire se distingue par une forte stabilité de l'emploi. En 2022, près de 22 525 actifs, soit environ **trois quarts des emplois**, occupent un **emploi sans limite de durée** (CDI ou assimilé), une part en légère augmentation depuis 2016 (+3,3 %).

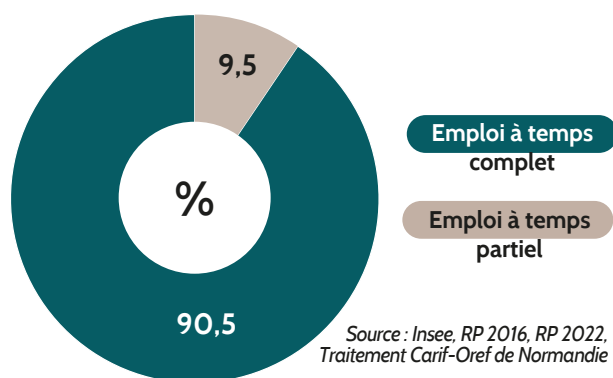
► Répartition des actifs en emploi par type de contrat



Source : Insee, RP 2016 et RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

À l'inverse, les **contrats courts sont en recul** : ils concernent 1 683 actifs en 2022, soit 5,6 % des emplois (- 11,9 % depuis 2016). Les formes d'emploi plus flexibles progressent toutefois modérément. **L'apprentissage, l'intérim et les emplois aidés** regroupent ainsi environ 2 600 actifs, soit **8,7 % des emplois**, en hausse de 5,0 % sur la période.

► Répartition des actifs en emploi par temps de travail



Le **travail à temps complet** constitue très largement la norme dans le secteur. En 2022, 27 152 actifs, soit plus de **9 emplois sur 10**, travaillent à temps plein. À l'inverse, le **temps partiel** concerne une part limitée des actifs (2 848 personnes, soit **9,5 % des emplois**) et recule depuis 2016 (- 12,1 %), confirmant son caractère marginal.

Ces éléments traduisent un secteur offrant majoritairement des emplois durables, mais dont l'attractivité peut être influencée par d'autres facteurs, notamment les conditions de travail, les horaires et la pénibilité de certains métiers.

UNE STRUCTURE SOCIO-PROFESSIONNELLE TRÈS ORIENTÉE VERS LA PRODUCTION

La structure des emplois confirme le poids central des **métiers de production** dans le secteur de la transformation alimentaire. En 2022, les **ouvriers**, représentent près de **54 %** des actifs (environ 15 700 personnes), constituant le principal socle de l'emploi.

Les employés regroupent près d'un cinquième des effectifs (17,5 %, soit environ 5 100 actifs). Les **professions intermédiaires**, qui représentent 13,6 % des emplois (près de 3 950 actifs), sont en **progression** marquée depuis 2016, traduisant le développement de fonctions techniques et d'encadrement intermédiaire.

Les **cadres**, encore peu nombreux (4,8 % des actifs, soit environ 1 400 personnes), voient également leurs **effectifs augmenter**, en lien avec la montée en puissance des fonctions de qualité, de maintenance, de méthodes ou de recherche et développement. À l'inverse, les artisans, commerçants et chefs d'entreprise reculent (10,3 % des actifs, environ 3 000 personnes).

▼ Répartition des actifs en emploi par catégorie socio-professionnelle

Catégories socio-professionnelles	2016 (%)	2022 (%)
Agriculteurs exploitants	0,0	0,0
Artisans, commerçants et chefs d'entreprise	12,8	10,3
Cadres et professions intellectuelles supérieures	4,6	4,8
Professions Intermédiaires	11,9	13,6
Employés	17,1	17,5
Ouvriers	53,7	53,8
Total général	100,0	100,0

Source : Insee, RP 2016 et RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025

Les métiers les plus représentés dans le secteur de la transformation alimentaire en 2022 relèvent très majoritairement de la production, de l'artisanat alimentaire et de la vente de produits alimentaires.

Les **ouvriers de l'agroalimentaire** constituent le **premier groupe professionnel**, avec **6 381 actifs, soit 21,9 % de l'emploi**. Ils sont suivis par les vendeurs en produits alimentaires (4 155 actifs soit 14,3 %) et les **boulangers-pâtisseries salariés** (2 987 actifs soit 10,3 %).

À ces métiers s'ajoutent les **artisans boulangers-pâtisseries** (2 227 actifs soit 7,6 %) et les **apprentis de l'artisanat alimentaire** (1 434 actifs soit 4,9 %), confirmant le poids significatif de l'artisanat et des dynamiques de formation dans la structure de l'emploi.

Les **métiers d'appui à la production**, bien que présents, apparaissent en **volumes plus réduits**. Les **conducteurs qualifiés de lignes de production** regroupent 1 235 actifs (4,2 %), tandis que les **agents de maîtrise en fabrication industrielle** comptent 830 actifs (2,8 %).

Les fonctions techniques de maintenance sont moins nombreuses, avec **506 techniciens d'installation et de maintenance** (1,7 %) et **325 ouvriers qualifiés de maintenance et d'entretien des équipements industriels** (1,1 %).

Les fonctions d'ingénierie et d'encadrement supérieur occupent une place plus marginale encore. Les **ingénieurs et cadres de production** représentent 313 actifs (1,1 %) et les **ingénieurs et cadres d'études, recherche et développement** 246 actifs (0,8 %).

Ainsi, la structure de l'emploi met en évidence un secteur largement fondé sur les métiers opérationnels et artisanaux, où les fonctions de support technique, d'encadrement et d'ingénierie, bien que présentes, demeurent numériquement secondaires au regard des effectifs globaux.



▼ Les 20 métiers les plus représentés parmi les actifs en emploi en 2022

Métiers	Effectifs	Part (%)
Ouvriers qualifiés de l'agroalimentaire	6 381	21,9
Vendeurs en produits alimentaires	4 155	14,3
Boulangers, pâtisseries	2 987	10,3
Artisans boulangers, pâtisseries	2 227	7,6
Apprentis de l'artisanat alimentaire	1 434	4,9
Conducteurs qualifiés de lignes de production	1 235	4,2
Agents de maîtrise en fabrication industrielle	830	2,8
Ouvriers peu qualifiés de la réception et de l'expédition	508	1,7
Techniciens d'installation et de maintenance (hors informatique)	506	1,7
Artisans bouchers, charcutiers	431	1,5
Caristes	423	1,5
Conducteurs de poids lourds	386	1,3
Magasiniers et ouvriers assimilés de la logistique	335	1,2
Bouchers, charcutiers	328	1,1
Ouvriers qualifiés de maintenance et d'entretien des équipements industriels	325	1,1
Ouvriers du nettoyage	315	1,1
Ingénieurs et cadres de production	313	1,1
Techniciens de l'agriculture, de l'aquaculture, des forêts et de la protection de l'environnement	253	0,9
Maîtrise et techniciens des autres services administratifs	253	0,9
Techniciens de fabrication industrielle	250	0,9
Ingénieurs et cadres d'études, recherche et développement de l'industrie	246	0,8
Total des 20 métiers les plus représentés	17 494	60,1

Source : Insee, RP 2016, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie

Note de lecture

Le tableau présente les 20 métiers regroupant le plus grand nombre d'actifs dans la transformation alimentaire en Normandie en 2022. À eux seuls, ces métiers concentrent 60,1 % de l'emploi du secteur.

PARTIE 2

TRANSFORMATIONS ET IMPACTS SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES DANS LE SECTEUR DE **TRANSFORMATION** **ALIMENTAIRE** EN NORMANDIE



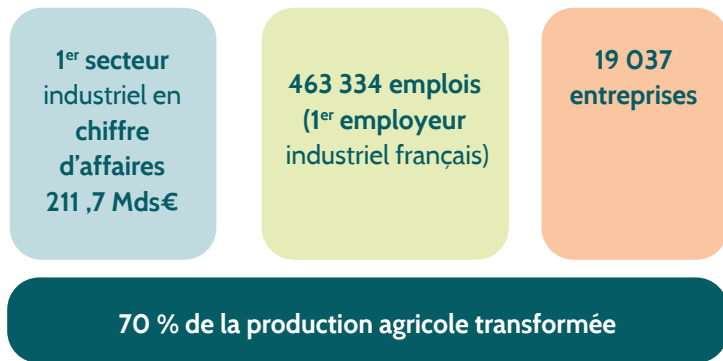


L'AGROALIMENTAIRE : PREMIER SECTEUR INDUSTRIEL FRANÇAIS

L'industrie agroalimentaire (IAA) regroupe l'ensemble des activités qui transforment les produits issus de l'agriculture ou de la pêche en aliments destinés essentiellement à la consommation humaine.

Premier secteur industriel français, elle transforme 70 % de la production agricole française et joue un rôle central dans la vitalité des territoires et la souveraineté alimentaire.

▼ Les chiffres clés 2021



Source : Panorama des industries agroalimentaires, ministère de l'Agriculture de la souveraineté alimentaire et de la forêt, 2024

UN MOTEUR DE L'EMPLOI ET DU COMMERCE EXTÉRIEUR

L'industrie agroalimentaire constitue le premier employeur industriel français avec plus de 460 000 salariés équivalent temps plein en 2021. Présente sur l'ensemble du territoire, elle contribue fortement à la vitalité économique des régions agricoles et littorales. La Bretagne (14,1 %) et les Pays-de-la-Loire (13,1%) concentrent à elles seules **plus du quart** des effectifs nationaux, traduisant l'importance historique des bassins de production de l'Ouest.

▼ Les filières les plus pourvoyeuses d'emplois

Filières	Part des salariés dans le secteur agroalimentaire %
Viande et préparations à base de viande	26
Boulangerie-pâtisserie industrielle et pâtes alimentaires	14
Produits laitiers	11

Source : Panorama des industries agroalimentaires, ministère de l'Agriculture de la souveraineté alimentaire et de la forêt, 2024

En 2023, les exportations agroalimentaires atteignent **70 Mds €**, soit le **2^e poste excédentaire** du commerce extérieur, derrière l'aéronautique.



Palmarès des produits agricoles & agroalimentaires français

<p>1^{er} </p> <p>producteur européen de viande bovine</p> 	<p>1^{er} </p> <p>exportateur mondial de vins et spiritueux (valeur)</p> 	<p>1^{er} </p> <p>exportateur mondial de semences et plants</p> 	<p>1^{er} </p> <p>exportateur mondial de pommes de terre</p> 	<p>1^{er} </p> <p>producteur européen de céréales</p> 
<p>3^e </p> <p>producteur européen de légumes en conserve</p> 	<p>1^{er} </p> <p>producteur européen de graines oléagineuses</p> 	<p>1200 </p> <p>variétés de fromages</p> 	<p>1^{er} </p> <p>producteur mondial de lin fibre</p> 	<p>1^{er} </p> <p>producteur européen d'œufs</p> 
<p>1^{er} </p> <p>exportateur mondial de malt</p> 	<p>La plus grande diversité de races bovines au monde </p> 	<p>1^{er} </p> <p>exportateur européen de céréales</p> 	<p>1^{er} </p> <p>exportateur mondial d'eaux minérales naturelles</p> 	<p>2^e </p> <p>exportateur mondial d'animaux vivants et de génétique</p> 
<p>4^e </p> <p>producteur européen de légumes surgelés</p> 	<p>2^e </p> <p>producteur mondial de sucre de betterave</p> 	<p>1^{er} </p> <p>producteur européen d'huîtres</p> 	<p>2^e </p> <p>exportateur mondial d'orge brassicole</p> 	<p>1^{er} </p> <p>producteur européen d'amidon*</p> 
<p>2^e </p> <p>producteur mondial de vins</p> 	<p>2^e </p> <p>collecte européenne de lait de vache</p> 	<p>3^e </p> <p>fabricant européen de produits chocolatés</p> 	<p>3^e </p> <p>cheptel européen de porcs</p> 	<p>5^e </p> <p>producteur européen de fruits et légumes</p> 

Source : Infographie « Palmarès des produits agricoles et agroalimentaires français », ministère de l'Agriculture de la souveraineté alimentaire et de la forêt, 2025



ORGANISATION ET ACTEURS DU SECTEUR

Les filières

L'agroalimentaire français s'organise autour de grandes filières, qui couvrent l'ensemble de la chaîne : production agricole, transformation, distribution. Chaque filière regroupe les acteurs d'un produit ou d'un groupe de produits.

▼ Les principales filières

Produits laitiers



Lait, fromages, beurre, yaourts...

Viandes et produits carnés



Bovins, porcins, volailles, ovins, charcuterie.

Produits de la pêche et aquaculture



Poissons, coquillages, crustacés.

Fruits et légumes



Frais et transformés (conserves, surgelés, jus).

Céréales et produits céréaliers



Farines, pâtes, pains, biscuits.

Boissons



Vins, cidres, bières, spiritueux, jus.

Sucre, chocolat, confiserie

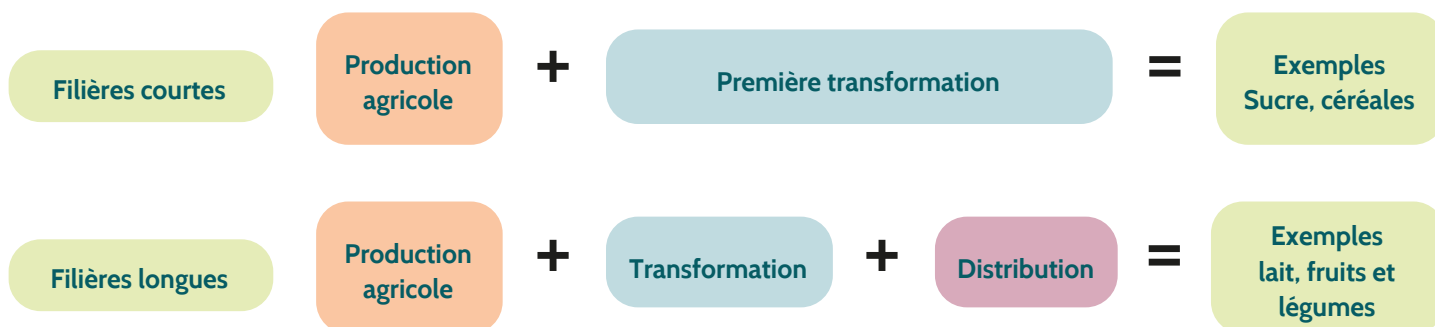


Plats préparés et produits élaborés



Traiteurs industriels, plats cuisinés, sauces.

Il existe deux types de filières :



Les filières courtes s'arrêtent une fois que le produit est transformé en une matière de base qui sera ensuite utilisée dans d'autres fabrications complexes. Elles produisent des ingrédients de base, peu périssables, utilisés dans d'autres industries.

Les filières longues concernent des produits qui arrivent directement au consommateur final. Elles nécessitent une forte coordination entre tous les acteurs, en particulier pour gérer la fraîcheur, la qualité et la logistique.

Les entretiens menés auprès des acteurs locaux confirment que la structuration des filières alimentaires demeure très morcelée, avec une multitude d'organisations professionnelles et interprofessions parfois redondantes. Cette dispersion complique la coordination des actions en matière de formation, de recrutement et d'adaptation des compétences, et limite la lisibilité globale du secteur à l'échelle régionale.

Quelques exemples d'interprofessions par filière

• **Produits laitiers :**
CNIEL (Centre National Interprofessionnel de l'Économie Laitière).

• **Viandes :**
INTERBEV (bétail et viandes),
ANVOL (volaille), CNPO (œufs),
INTERCUN (lapins).

• **Fruits et légumes :**
INTERFEL (fruits et légumes frais),
CNIPT (pommes de terre).

• **Céréales :**
INTERCÉRÉALES.

• **Sucre :**
AIBS (betterave et sucre).

Les interprofessions

Chaque filière est animée par une ou plusieurs interprofessions, qui réunissent les acteurs (producteurs, transformateurs, parfois distributeurs). Elles assurent la concertation, la régulation économique, la recherche et la promotion des produits.

Au-delà des filières, l'agroalimentaire est structuré par de grandes organisations professionnelles qui jouent un rôle de représentation et de coordination :

- l'ANIA (Association Nationale des Industries Alimentaires) fédère les syndicats et fédérations de produits.
- les ARIA/AREA (Associations Régionales des Industries Agroalimentaires) sont des **acteurs de proximité**, qui traduisent les enjeux nationaux au niveau territorial. Il y a 16 associations en région, dont l'AREA Normandie.

Diversité de modèles économiques

Les acteurs se distinguent aussi par leur statut juridique et leur taille.

- **Les TPE et PME :** défendues par la Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France (FEEF), elles occupent une place essentielle dans les territoires et l'innovation produit.
- **Les grandes entreprises :** représentées par l'Institut de Liaison des Entreprises de Consommation (ILEC), elles regroupent les multinationales et grands groupes de produits de grande consommation, avec un fort

poids économique et commercial.

- **Les coopératives agricoles :** elles jouent un rôle majeur dans les filières agroalimentaires puisqu'elles représentent près d'un tiers des marques alimentaires. Elles organisent la collecte, la transformation et la commercialisation des productions de leurs adhérents. Structurées au sein de La Coopération Agricole, elles constituent un modèle économique spécifique et fortement ancré dans les territoires. Dans certaines filières, comme le lait, leur poids est déterminant, avec des entreprises entièrement coopératives telles que les Maîtres Laitiers du Cotentin.

Cette structuration par statuts reflète la diversité des modèles économiques : du collectif coopératif aux petites entreprises innovantes, jusqu'aux grandes firmes mondialisées.



LES PRINCIPAUX TEXTES DE LOI QUI ONT FAÇONNÉ LE SECTEUR AGRICOLE ET AGROALIMENTAIRE EN FRANCE

2001 – 2005

Amélioration de la santé publique par l'alimentation.

PNNS (Programme National Nutrition Santé) : Première stratégie publique sur la nutrition et la santé.

Outils : recommandations nutritionnelles, campagnes de sensibilisation.

2010

Intégration de l'environnement dans la production et la consommation

LOI n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (**Grenelle 2**)

Outils : premiers dispositifs d'affichage environnemental sur les produits.

2016

Réduction du gaspillage alimentaire.

LOI n° 2016-138 du 11 février 2016 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire (**Garot**)

Interdiction de détruire les invendus, obligation de dons aux associations caritatives.

2018

Meilleure rémunération des producteurs et promotion d'une alimentation durable.

LOI n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous (**Egalim1**)

Outils : contrats écrits obligatoires intégrant les coûts de production, développement du bio et du local en restauration collective.

2020

Accélération de la transition vers l'économie circulaire.

LOI n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (**AGEC**)

Outils : interdiction progressive du plastique jetable, obligations de recyclage et d'éco-conception.

2021

Intégration de la transition écologique dans la consommation.

LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (**Climat et Résilience**)

Outils : affichage environnemental, encadrement de la publicité alimentaire, quotas d'approvisionnement durable.

2021

Renfort de la protection des revenus agricoles.

LOI n° 2021-1357 du 18 octobre 2021 visant à protéger la rémunération des agriculteurs (**Egalim 2**)

Outils : obligation d'intégrer les coûts de production agricoles dans les négociations, encadrement plus strict des relations entre industriels et distributeurs.

2023

Rééquilibrage des négociations commerciales au profit des producteurs.

LOI n° 2023-221 du 30 mars 2023 tendant à renforcer l'équilibre dans les relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs (**Egalim 3**)

Outils : prolongation et durcissement des règles Egalim, limitation des promotions abusives, sécurisation des contrats pour les fournisseurs.

2025

Préserver la souveraineté alimentaire et préparer le renouvellement des générations agricoles.

LOI n° 2025-268 du 24 mars 2025 d'orientation pour la souveraineté alimentaire et le renouvellement des générations en agriculture

Outils : création du "Bachelor Agro", objectifs chiffrés de formation (+30 % d'apprenants), simplification des démarches d'installation et de transmission.

Points transversaux à noter :

Transition écologique : réduction des déchets, économie circulaire, éco-conception.

Qualité et santé : nutrition équilibrée, bio, local, traçabilité.

Lutte contre le gaspillage : interdiction destruction invendus, dons obligatoires.

Justice économique : contrats écrits, coûts de production, encadrement des promotions.

Souveraineté et avenir agricole : renouvellement des générations, formation, attractivité des métiers.

ZOOM SUR LA LOI D'ORIENTATION AGRICOLE 2025 : MISER SUR LA FORMATION ET L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS

Promulguée le 24 mars 2025, la loi d'orientation pour la souveraineté alimentaire et le renouvellement des générations agricoles fait du capital humain le pilier de l'avenir agricole. Face au vieillissement de la population agricole et à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, elle déploie deux leviers centraux : refonder la formation et renforcer l'attractivité des métiers.

Une formation modernisée et ambitieuse

- **Objectifs chiffrés** : +30 % d'apprenants dans les formations agricoles d'ici 2030, +75 % de vétérinaires et +30 % d'ingénieurs agronomes. Pour ce faire les Directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF) et les établissements d'enseignement agricole pourront élaborer et mettre en œuvre des contrats territoriaux de consolidation ou de création de formation pour répondre aux besoins en emplois et en compétences des territoires.

- **Création du Bachelor Agro** : diplôme professionnalisant en 3 ans, axé sur des compétences nouvelles (management, entrepreneuriat agricole, numérique, robotique, bioéconomie, transition énergétique et climatique). Ce diplôme vise à former des cadres intermédiaires qui auront la vocation, en tant que salarié ou entrepreneur, de

contribuer à l'adaptation de l'agriculture aux transitions. Il sera mis en œuvre en partenariat entre un établissement de l'enseignement technique et un établissement de l'enseignement supérieur.

- **Reconnaissance et valorisation des acquis** : la loi renforce le rôle de la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), pour faciliter les parcours professionnels et attirer des profils en reconversion.

- **Programme national d'orientation** : sensibilisation dès l'école, stages au collège, communication ciblée pour susciter des vocations.

- **Volontariat agricole** : immersion de 6 mois maximum pour les 18-35 ans, qu'ils soient ou non en formation, afin de découvrir concrètement les métiers.

Rendre les métiers agricoles plus attractifs et accessibles

- **Objectif 2035** : atteindre 400 000 exploitations et 500 000 exploitants.

- **Guichet unique France Services Agriculture** : accompagnement à l'installation et à la transmission.

- **Nouveaux outils** : aide au passage de relais pour faciliter la transmission, diagnostic d'exploitation intégrant un "stress test climatique".

- **Souplesse des parcours** : contrat d'essai d'association permettant de tester une installation sans prise immédiate de parts sociales.

- **Inclusion et qualité de vie** : mesures spécifiques pour favoriser l'installation des femmes et développement des services de remplacement (congés, formation, maladie).





COMPRENDRE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE

UNE FONCTION CENTRALE AU CŒUR DE LA CHAÎNE AGROALIMENTAIRE

La transformation alimentaire désigne l'ensemble des activités industrielles qui consistent à convertir des matières premières agricoles, marines ou horticoles en produits destinés à la consommation humaine.

Elle constitue le maillon central de la chaîne agroalimentaire, reliant directement le monde de la production agricole à celui de la consommation.

Son rôle est essentiel : elle permet d'assurer la mise en marché de produits sûrs, diversifiés, accessibles et adaptés aux attentes des consommateurs.

La transformation alimentaire est également un vecteur de développement territorial et économique.

Elle valorise les productions locales, structure les filières, et crée des emplois dans des territoires souvent ruraux ou littoraux.

Elle contribue ainsi à la souveraineté alimentaire, à la vitalité des zones agricoles et à la préservation des savoir-faire régionaux, tout en étant un levier d'innovation pour l'industrie française.

Deux niveaux de transformation : première et seconde

La transformation alimentaire repose sur deux grands niveaux d'intervention, complémentaires dans la chaîne de valeur :

La première transformation

Elle consiste à transformer la matière brute en ingrédient ou en produit de base.

Exemple : le lait en poudre ou en beurre, le blé en farine, ou encore le poisson en filets.

La seconde transformation

Elle élabore des produits finis ou semi-finis à partir de ces ingrédients.

Exemple : le sucre utilisé dans les biscuits, la farine transformée en pâtes ou en viennoiseries, le lait transformé en fromages et yaourts, les légumes en plats cuisinés.

Cette étape répond directement à la demande du marché et du consommateur final.

Ces deux niveaux sont interdépendants : la première transformation fournit la matière première industrielle, tandis que la seconde valorise cette production par la différenciation, l'innovation et la diversification de l'offre.

Une diversité de procédés technologiques

Les procédés de transformation alimentaire regroupent un ensemble d'outils et de méthodes visant à modifier, stabiliser ou préserver les aliments.

Ils influencent directement la structure, la valeur nutritionnelle, la sécurité sanitaire et la durée de conservation des produits.



TYPE DE PROCÉDÉ	TYPES DE TRANSFORMATION PRÉSENTS EN NORMANDIE	EXEMPLES DE PRODUITS FABRIQUÉS EN NORMANDIE	IMPACT PRINCIPAL SUR L'ALIMENT
Fermentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Fermentation lactique • Fermentation alcoolique • Fermentation acétique 	<ul style="list-style-type: none"> • Fromages AOP (Camembert, Pont-l'Évêque, Livarot) • yaourts • charcuteries fermentées (saucisson, andouille de Vire) 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation naturelle bénéfique : améliore la conservation, enrichit le goût et développe les arômes • Peut renforcer la valeur nutritionnelle
Mécanique	<ul style="list-style-type: none"> • Écrémage • Pressage / extraction • Broyage / mouture • Pelage / parage • Raffinage léger • Hautes pressions 	<ul style="list-style-type: none"> • Beurre (barattage) • lait écrémé • filets de poissons • légumes transformés 	<ul style="list-style-type: none"> • Modifie la texture ou la composition du produit par action physique (pressage, séparation, broyage) • Influence la teneur en matières grasses, fibres ou sucres.
Thermique	<ul style="list-style-type: none"> • Pasteurisation • Stérilisation / UHT • Cuisson • Séchage / déshydratation 	<ul style="list-style-type: none"> • Lait pasteurisé ou UHT • crèmes liquides • plats cuisinés à base de produits de la mer • confitures • biscuits • fruits secs 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantit la sécurité sanitaire, prolonge la conservation et modifie la texture • Une maîtrise fine de la température préserve goût et qualités nutritionnelles

La Normandie illustre la complémentarité entre tradition et modernité dans l'usage des procédés de transformation :

- Les fermentations structurent des filières emblématiques (lait, cidre, charcuterie).
- Les procédés mécaniques valorisent les ressources agricoles et maritimes locales.
- Les procédés thermiques soutiennent la qualité sanitaire et la capacité d'exportation des entreprises régionales.

Les technologies les plus récentes, comme les **hautes pressions**, les **traitements à froid**, la **microfiltration** ou la **congélation rapide**, offrent de nouvelles possibilités pour préserver la qualité nutritionnelle tout en assurant la sécurité alimentaire.

Ces innovations **modifient** également les **processus de travail** et la **qualification des emplois** dans les entreprises de transformation.

De la transformation à l'ultra-transformation : un enjeu sanitaire et sociétal

La transformation a toujours eu pour but d'améliorer la comestibilité, le goût et la conservation des aliments : cuisson, fermentation, fumage ou salage en sont les formes les plus anciennes.

Mais depuis les années 1980, une nouvelle ère s'est ouverte avec l'apparition des produits ultra-transformés, marquant une rupture majeure.

L'ultra-transformation repose sur l'utilisation d'ingrédients issus du fractionnement intensif des matières premières (farines raffinées, isolats de protéines, huiles hydrogénées, sucres transformés) et sur l'ajout d'additifs cosmétiques (colorants, arômes, texturants).

Ces procédés visent souvent la rentabilité, la praticité et la durée de conservation, au détriment parfois de la valeur nutritionnelle et de la naturalité du produit.

La transformation traditionnelle

Elle reste au service de l'aliment. Son objectif est d'améliorer le goût (fromage, vin), la conservation (fumage, salage, mise en conserve), ou la comestibilité (cuisson des grains). On reconnaît toujours l'aliment de départ.

L'ultra-transformation

Elle repose sur l'utilisation d'ingrédients issus du fractionnement intensif des matières premières (farines raffinées, isolats de protéines, huiles hydrogénées, sucres transformés) et sur l'ajout d'additifs cosmétiques (colorants, arômes, texturants).

Ces procédés visent souvent la rentabilité, la praticité et la durée de conservation, au détriment parfois de la valeur nutritionnelle et de la naturalité du produit.

Des études scientifiques, comme la cohorte NutriNet-Santé¹, ont mis en évidence un lien entre la consommation d'aliments ultra-transformés et l'augmentation du risque de maladies chroniques (obésité, diabète de type 2, cancers, hypertension).

Au-delà de la santé humaine, ce modèle industriel soulève aussi des enjeux environnementaux (impact carbone, pollution plastique), sociaux (standardisation des goûts, déconnexion du terroir) et économiques (fragilisation des producteurs locaux).

La cohorte NutriNet-Santé

Lancée en 2009 par INRAE², INSERM³ et Santé publique France, la cohorte NutriNet-Santé suit plus de 170 000 volontaires pour étudier les liens entre alimentation et santé.

Ses travaux ont montré qu'une hausse de 10 % de la consommation d'aliments ultra-transformés augmente d'environ 10 à 15 % le risque de cancers, ainsi que celui de maladies chroniques comme le diabète ou les maladies cardiovasculaires. Cette étude de référence a contribué à orienter les politiques nutritionnelles françaises, notamment le PNNS⁴ et le Nutri-Score.

Les nouveaux enjeux de la transformation alimentaire

- Nouveaux modèles de production flexibles et connectés.

L'avenir du secteur passe par une profonde recomposition autour de trois priorités majeures :

Les transformations en cours se traduisent concrètement dans les entreprises régionales.

La durabilité environnementale

- Réduction des déchets et du gaspillage alimentaire.
- Éco-conception des emballages et valorisation des coproduits.
- Optimisation énergétique des procédés de transformation.

Sur le plan environnemental, les actions de réduction des déchets, d'écoconception des emballages et de revalorisation des coproduits se généralisent.

La qualité nutritionnelle et la transparence

- Réduction du sel, du sucre et des additifs.
- Développement d'alternatives végétales, de produits plus sains et mieux étiquetés.
- Traçabilité complète du champ à l'assiette, soutenue par le numérique.

Sur le plan technologique, la digitalisation des procédés et la maintenance prédictive modifient en profondeur l'organisation du travail, favorisant l'émergence de nouveaux profils plus autonomes et polyvalents.

Ces évolutions confirment que la formation et l'accompagnement des compétences constituent des leviers stratégiques pour réussir la modernisation du secteur agroalimentaire normand.

L'innovation technologique et l'automatisation

- Généralisation de l'industrie 4.0 (capteurs, robotique, intelligence artificielle).
- Contrôle en temps réel de la qualité et de la sécurité alimentaire.

Ces transformations redéfinissent les modes de production, les profils de métiers et les besoins en compétences, en faisant de la formation un levier stratégique pour accompagner la modernisation du secteur.

1 <https://etude-nutrinet-sante.fr/>

2 INRAE : Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement

3 INSERM : Institut national de la santé et de la recherche médicale

4 PNNS : Programme national nutrition santé

3

L'AGROALIMENTAIRE NORMAND : UN MOTEUR RÉGIONAL

UN PILIER DE L'ÉCONOMIE RÉGIONALE

L'agroalimentaire en Normandie est un secteur économique majeur, caractérisé par une forte concentration d'emplois dans certaines activités et une répartition géographique contrastée entre l'ouest, axé sur la production agricole locale, et l'est, orienté vers les produits d'importation et les infrastructures portuaires.

Les entretiens menés auprès des acteurs régionaux mettent en évidence un tissu agroalimentaire particulièrement éclaté, mêlant des entreprises semi-industrielles à forte composante manuelle et des sites de production de grande taille. Cette diversité structurelle se traduit par des besoins en compétences très différenciés selon les territoires et les métiers, entre logique artisanale de proximité et logique industrielle d'optimisation.

Les chiffres clés des entreprises agroalimentaire en 2023

5 Mds € d'euros de chiffre d'affaires

25 960 emplois

517 établissements

22 % du chiffres d'affaires manufacturier régional

15 % de l'emploi manufacturier régional

Source : Panorama de l'agriculture et de l'agroalimentaire en Normandie, Chambre d'agriculture Normandie, 2025

LES GRANDES DYNAMIQUES AGROALIMENTAIRES EN NORMANDIE

L'industrie agroalimentaire normande s'organise autour de six grands axes :

- **Les produits laitiers** : première région française, avec des AOP emblématiques (Camembert, Pont-l'Évêque, Livarot...).
- **Les produits cidricoles** : piliers de l'identité régionale, alliant tradition et qualité.
- **Les produits de la mer** : pêche, aquaculture et transformation sur la façade maritime.
- **Les viandes et la charcuterie** : une filière structurée autour des abattoirs et ateliers de transformation.

• **Les fruits et légumes** : production maraîchère et transformation en plats cuisinés.

• **Les produits sucrés et céréaliers** : forte présence autour du port de Rouen.

Dans le Calvados, la Manche et l'Orne, l'agroalimentaire repose principalement sur la transformation du lait et de la viande, deux filières emblématiques qui concentrent de nombreux emplois et dont certains produits bénéficient d'appellations d'origine renforçant leur ancrage territorial.

Les acteurs de la filière laitière soulignent que la Normandie demeure une région d'avenir pour le lait, où les investissements se concentrent pour moderniser les sites et renforcer l'emploi local. Ce dynamisme tranche avec celui d'autres



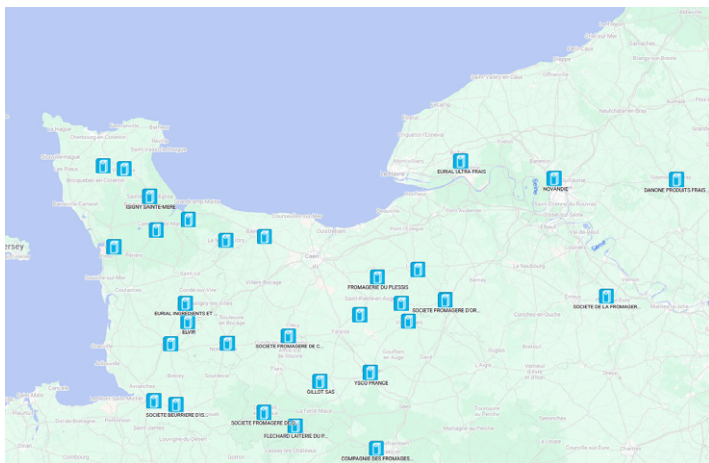
filières plus fragilisées, notamment la viande, confrontée à des difficultés de recrutement et à un déficit d'attractivité des métiers.

À côté de ces piliers, des **filières innovantes** se développent : salades en sachet, plats cuisinés, produits traiteur de la mer et spécialités sucrées.

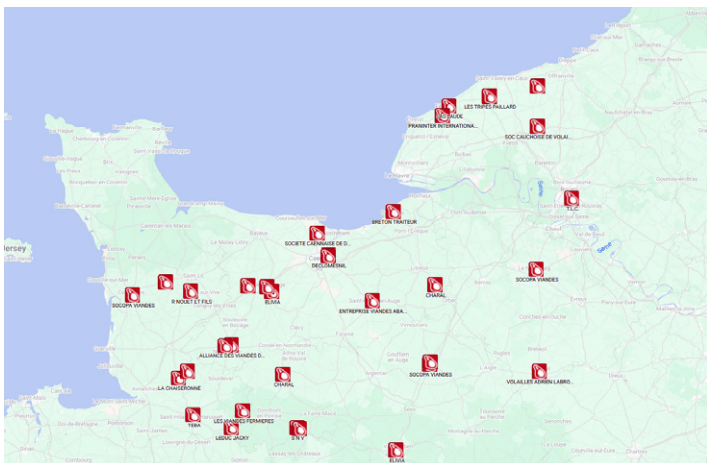
En **Seine-Maritime et dans l'Eure**, l'**activité portuaire** structure l'industrie agroalimentaire autour de la transformation de produits d'épicerie comme le **chocolat, le thé et le café**.

Enfin, la **filière céréalière** joue un rôle majeur avec le port de Rouen, premier port exportateur de céréales en Europe de l'Ouest, qui positionne la Normandie comme un acteur clé sur les marchés internationaux.

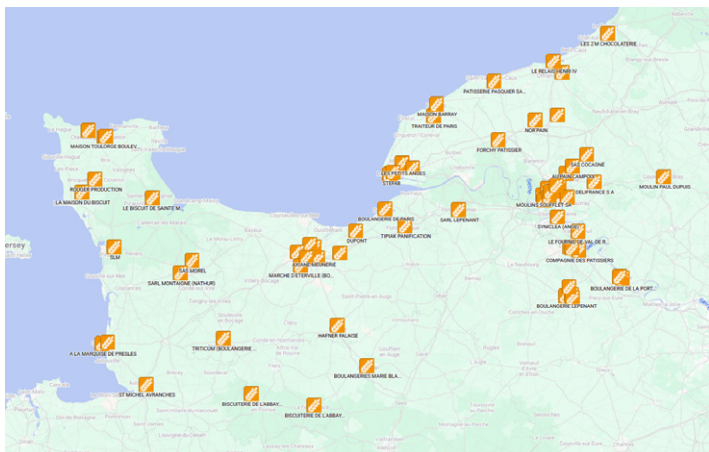
► **Les établissements de produits laitiers**



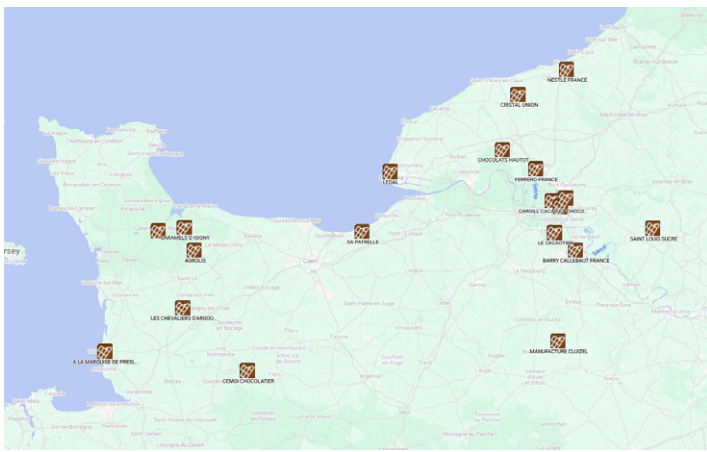
► **Les établissements de produits carnés**



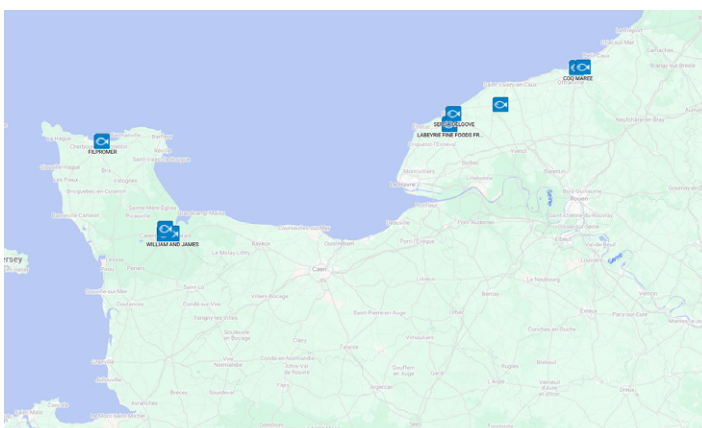
► **Les établissements de produits céréaliers**



► **Les établissements de produits sucrés**



► **Les établissements de produits de la mer**



Source : Cartographie des établissements agroalimentaires normands de plus de 20 salariés, Aréa Normandie, données INSEE 2022

UN TISSU D'ENTREPRISES DIVERSIFIÉ

En Normandie, l'agroalimentaire repose sur un équilibre entre grands groupes internationaux, coopératives régionales et petites et moyennes entreprises, chacun jouant un rôle spécifique dans la vitalité économique du territoire.

Le secteur laitier, véritable pilier régional, rassemble des leaders mondiaux comme Lactalis, Savencia, Danone et Nestlé, auxquels s'ajoutent des coopératives emblématiques telles qu'Isigny Sainte-Mère ou les Maîtres laitiers du Cotentin, garantes d'un ancrage local fort et d'une valorisation des productions agricoles normandes. Cette dernière, forte de plus d'un millier de salariés répartis sur plusieurs sites, combine production hautement automatisée et savoir-faire fromager artisanal. Cette alliance entre innovation technologique et tradition illustre un modèle coopératif typiquement normand, conciliant compétitivité et ancrage territorial.

Le secteur de la viande est dominé par de grands noms comme Bigard, Charal ou LDC, qui assurent à la région une place majeure dans la filière carnée française.

Du côté des **produits sucrés et de l'épicerie**, des groupes comme Segafredo Zanetti, Pasquier, Ferrero ou Kusmi Tea renforcent la présence normande sur les marchés nationaux et internationaux.

Ce paysage est complété par un réseau dense et dynamique de PME, Graindorge, la Biscuiterie de l'Abbaye, Nutriset, Frial... qui incarnent la diversité et la créativité du tissu économique local.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La Normandie dispose d'un tissu dense de centres de recherche et d'innovation spécialisés, qui accompagnent les filières régionales et renforcent leur compétitivité. Ces pôles couvrent plusieurs domaines stratégiques : le lait, les productions végétales et cidricoles, les cultures légumières et horticoles, ainsi que les ressources marines.

Les grandes institutions de recherche

- **INRAE** (Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement) : présent en Normandie, il mène des recherches sur l'agronomie, la durabilité des systèmes de production et la valorisation des ressources agricoles.
- **IFREMER** (Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer) : spécialisé dans les ressources marines, la pêche, l'aquaculture et la qualité des produits de la mer.

Les centres techniques et pôles spécialisés

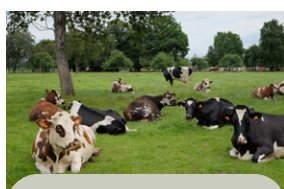
- **ACTALIA** : centre d'expertise reconnu sur les produits laitiers et la transformation laitière. Il accompagne la filière dans l'innovation, la qualité et la sécurité alimentaire.
- **SILEBAN** (Station d'innovation légumière de Normandie) : dédié aux cultures légumières et horticoles, il développe des solutions innovantes pour la production, la conservation et la valorisation des légumes.

Les retours des acteurs de la recherche régionale confirment cette dynamique. Les priorités actuelles portent sur **l'intelligence artificielle**, la **maîtrise environnementale** et **l'optimisation des procédés**. Les centres techniques, comme celui dédié à la filière laitière, développent désormais des compétences en **data science** et en **gestion durable de l'énergie**.



Les pôles d'innovation régionaux identifient l'éco-conception, la décarbonation et la valorisation des coproduits, c'est-à-dire la réutilisation ou la transformation des sous-produits issus des procédés de fabrication pour leur donner une nouvelle valeur économique ou environnementale, comme les principaux leviers de compétitivité pour les années à venir.

Chaque pôle contribue à un domaine bien précis :



Domaine de recherche
Filière laitière

Instituts / Centres impliqués
ACTALIA, INRAE

Thématiques principales
Transformation du lait, qualité et diversité des produits laitiers, nutrition, sécurité sanitaire



Domaine de recherche
Productions végétales et cidricoles

Instituts / Centres impliqués
SILEBAN, INRAE

Thématiques principales
Cultures légumières, fruits et pommes à cidre ; amélioration des techniques culturales, conservation, durabilité



Domaine de recherche
Ressources marines

Instituts / Centres impliqués
IFREMER

Thématiques principales
Pêche, aquaculture, biodiversité marine, valorisation durable des produits de la mer

UNE RÉGION Tournée VERS LA QUALITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La Normandie se distingue aussi par la valorisation de ses savoir-faire à travers des démarches collectives et responsables.

Créée en 2003, **Saveurs de Normandie**⁵ est une marque collective qui valorise le savoir-faire régional et encourage une consommation locale, responsable et durable.

Véritable repère pour les consommateurs, elle rassemble aujourd'hui 144 entreprises et producteurs, 600 produits labellisés et contribue à près de 20 000 emplois agricoles, maritimes et agroalimentaires en Normandie.

En alliant ancrage territorial, exigence de qualité et responsabilité sociétale, Saveurs de Normandie est devenu un véritable moteur du développement économique et de l'attractivité régionale.



⁵ <https://www.saveurs-de-normandie.fr/>

Les retours d'entreprises témoignent d'une montée en puissance des démarches de responsabilité sociale. Cette évolution se traduit par l'apparition de nouveaux profils, **responsables environnement**, **ingénieurs énergie** ou **spécialistes de la gestion de l'eau** et par la diffusion d'une culture de la durabilité jusque dans les PME régionales. Les enjeux énergétiques, la gestion des ressources et la réduction de l'empreinte carbone deviennent des leviers d'innovation autant que de performance.

Ancrée entre terroir et innovation, la filière agroalimentaire normande combine forces traditionnelles (lait, viande, mer) et ouverture internationale grâce à son réseau portuaire et ses exportations céréalières.

Moteur d'emploi et de croissance, elle s'impose comme un levier stratégique du développement régional, et un atout majeur pour la souveraineté alimentaire nationale.

UN SECTEUR À DEUX VISAGES : ENTRE ARTISANAT ET INDUSTRIE

La transformation alimentaire en Normandie se caractérise par la coexistence de deux mondes : l'**artisanat**, qui perpétue des savoir-faire locaux (boulangerie, fromagerie, charcuterie, confiserie, cidrerie), valorisant la proximité, la qualité sensorielle et l'identité territoriale ; et l'**industrie agroalimentaire**, plus intégrée et automatisée, orientée vers la production de masse, la sécurité sanitaire et la compétitivité à l'export.

Ces deux logiques cohabitent mais reposent sur des réalités très différentes :

- L'artisan recherche avant tout la maîtrise du produit et la relation directe avec le consommateur.
- L'industriel, lui, s'inscrit dans une logique de standardisation, de traçabilité et d'efficacité économique.

Les entretiens font apparaître deux cultures professionnelles distinctes. Du côté artisanal, la transformation est d'abord perçue comme un métier de passion et de proximité, centré sur le produit et le client. À l'inverse, les entreprises industrielles privilégient la performance, la traçabilité et la conformité aux standards internationaux.

Ces deux logiques coexistent et façonnent la richesse du modèle agroalimentaire normand.

ZOOM TERRAIN SUR UNE PETITE ENTREPRISE ARTISANALE : DES FRAGILITÉS STRUCTURELLES

La Maison Saint-Lô (Manche), Conserverie artisanale

Entreprise artisanale de transformation de produits de la mer implantée en milieu rural, la Maison Saint-Lô met en lumière les difficultés spécifiques des petites structures agroalimentaires.

L'absence de formations dédiées aux métiers de la fumaison et de la conserverie de poisson contraint l'entreprise à recruter sans qualification initiale et à former en interne, générant une forte rotation du personnel.

L'isolement géographique et les problèmes de mobilité constituent des freins majeurs au recrutement, y compris pour des profils motivés identifiés hors du territoire immédiat.

Le poids des contraintes réglementaires et administratives pèse fortement sur la structure, qui ne dispose pas de fonctions support dédiées.

Dans ce contexte, l'automatisation apporte des gains limités et les stratégies d'adaptation tendent davantage vers une réduction de l'activité que vers un développement.

Enjeu clé : l'absence d'un accompagnement adapté en matière de formation, de simplification réglementaire et de soutien à l'emploi en milieu rural fragilise durablement les entreprises artisanales, pourtant essentielles à l'ancrage territorial du secteur.



4

LES MUTATIONS À L'ŒUVRE : IMPACTS SUR LES MÉTIERS ET LES COMPÉTENCES

Le secteur agroalimentaire traverse aujourd'hui une recomposition profonde. Sous l'effet simultané des transitions alimentaire, écologique, numérique et sociale, les entreprises transforment leurs procédés, réorganisent leurs modèles économiques et revoient leurs besoins en compétences. Cette dynamique impose une montée en qualification, une modernisation des outils et une plus forte coordination des acteurs de la formation. Les métiers évoluent, se complexifient, et la capacité du secteur à attirer, former et fidéliser devient un déterminant majeur de sa performance future.



TRANSITION ALIMENTAIRE : COMPLEXIFICATION DES PRODUITS ET HYBRIDATION DES MÉTIERS

Les évolutions des modes de consommation, recherche de produits plus naturels, pratiques, locaux, sains, impactent directement les compétences attendues dans la recherche et développement (R&D), la production, la qualité ou le marketing.

« Le consommateur veut des produits pratiques, mais aussi plus naturels. On est obligé d'adapter les recettes et les process ».



Représentante d'interprofession régionale de la filière laitière, entretien qualitatif

La fabrication exige désormais une plus grande maîtrise des procédés, de la microbiologie, de la nutrition et de la traçabilité. Les entreprises doivent innover en continu pour concilier exigences sanitaires, réduction des additifs, nouveaux ingrédients et attentes de transparence.

Cette transformation touche également l'artisanat et les TPE, confrontées à un mouvement de servicialis-

« Un charcutier pur ne peut plus vivre uniquement de la charcuterie, il doit aussi faire du traiteur ».



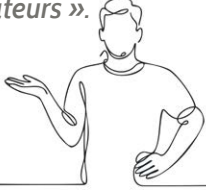
Responsable formation, chambre consulaire de l'artisanat, entretien qualitatif

La polyvalence devient une norme : un même professionnel doit aujourd'hui gérer à la fois production, vente, relation client, communication et parfois restauration.

Parallèlement, la polarisation du marché renforce les compétences marketing et de valorisation du local.



« Les marques collectives comme "Manche Terroirs" ou « Orne Terroirs » valorisent le travail local et renforcent le lien entre producteurs et transformateurs ».



Représentant institutionnel, chambre consulaire de l'artisanat, entretien qualitatif

TRANSITION ÉCOLOGIQUE : MONTÉE EN COMPÉTENCES ENVIRONNEMENTALES

La durabilité est devenue un **pilier stratégique** de l'industrie agroalimentaire. Les pressions réglementaires, la hausse du coût de l'énergie et l'impératif de neutralité carbone structurent les investissements et créent de nouveaux besoins professionnels.



Le secteur des Industries agricoles et alimentaires (IAA) réalise, en 2021, 2 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) en France, soit 9,2 Mt CO₂eq⁶.

Les principaux secteurs émetteurs sont :

- sucre (de l'ordre de 30 %)
- amidon (de l'ordre de 20 %)
- produits laitiers (de l'ordre de 20 %)
- les aliments pour animaux, la viande, les autres produits transformés (hors sucre) réalisent environ 20 % des émissions de la filière.

Source : Panorama des industries agroalimentaires, ministère de l'Agriculture, de la souveraineté alimentaire et de la forêt, 2024

Décarbonation et performance énergétique

Les entreprises modernisent leurs installations pour réduire leur empreinte carbone.

Les fonctions émergentes, responsables énergie, ingénieurs procédés durables, référents RSE, nécessitent des compétences en **mesure des consommations, planification carbone, optimisation des procédés et conduite du changement interne.**



« Les obligations réglementaires et le coût de l'énergie ont clairement accéléré l'apparition de fonctions dédiées à l'environnement. ».



Représentante d'organisation professionnelle régionale de l'industrie agroalimentaire, entretien qualitatif

La feuille de route nationale pour la **décarbonation des industries agroalimentaires** fixe un objectif de - 40 % d'émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030 (par rapport à 2015).

Source : Feuille de route relative à la décarbonation des industries agroalimentaires, La coopération agricole, Ania, 2023

6 Mt CO₂eq : millions de tonnes équivalent dioxyde de carbone (million tonnes of CO₂ equivalent en anglais).



Gestion de l'eau et sobriété hydrique

L'eau est un enjeu critique pour les IAA, qui doivent désormais sécuriser leurs consommations, limiter leurs rejets et optimiser leurs processus de nettoyage.

« Certaines entreprises ont désormais des ingénieurs spécialisés pour suivre les consommations et les rejets ».



Représentante d'organisation professionnelle régionale de l'industrie agroalimentaire, entretien qualitatif

Ces besoins concernent aussi bien la maintenance que la qualité ou la production.

Écoconception et emballage durable

L'écoconception devient un levier d'innovation et de compétitivité.

« L'écoconception n'est pas un métier, c'est une compétence à diffuser dans tous les cursus ».



Représentante de pôle de compétitivité agroalimentaire, entretien qualitatif

7 ACV : Analyse du cycle de vie

Les entreprises recherchent des profils capables d'intégrer l'ACV⁷, matériaux responsables, recyclabilité, réduction des emballages, optimisation logistique.

TRANSITION NUMÉRIQUE : INDUSTRIALISATION 4.0 ET MONTÉE EN TECHNICITÉ

Le secteur connaît une accélération majeure de son équipement technologique. L'automatisation, la supervision numérique et l'exploitation des données transforment les métiers au cœur de la chaîne de production.

Automatisation et pilotage

Les opérateurs deviennent progressivement des opérateurs pilotes.

« On a besoin de moins de mains sur chaîne et de plus de personnel qualifié pour les gérer ».



Représentante d'interprofession régionale de la filière laitière, entretien qualitatif

« L'introduction de nouveaux capteurs et outils de pilotage requiert une montée en compétence des opérateurs. [...] Plus on monte en technologie, plus il faut être capable de décrypter l'information ».



Dirigeant, centre technique agroalimentaire régional, entretien qualitatif

Les compétences attendues évoluent : paramétrage des lignes, interprétation de données, maintenance de premier niveau, gestion qualité.

Maintenance prédictive : un métier en tension

Avec la robotisation des outils, la maintenance devient stratégique.

« Le métier d'automaticien est en hypertension ».



Responsable des ressources humaines, site industriel agroalimentaire, entretien qualitatif

Les techniciens doivent combiner mécanique, électricité, automatisation, informatique industrielle, cybersécurité et capacité d'analyse. Le passage au prédictif renforce encore ces attentes.



Conduite du changement et nouvelles compétences managériales

La transition numérique impose une transformation culturelle. Elle interroge les modes de travail, la manière de transmettre les savoirs et le rôle des managers intermédiaires.

« On a promu de bons techniciens sans leur donner les outils pour manager ».



Responsable des ressources humaines, groupe agroalimentaire, entretien qualitatif

Les enjeux managériaux prennent une importance majeure dans un contexte d'automatisation rapide.

« Au-delà des compétences techniques, la capacité à conduire le changement et le leadership sont identifiés comme les compétences les plus critiques pour l'avenir ».



Responsable des ressources humaines, site industriel agroalimentaire, entretien qualitatif

Les entreprises ont ainsi besoin d'encadrants capables d'accompagner les équipes, de structurer les pratiques, de donner du sens et d'assurer la transmission des compétences.

Les compétences relationnelles, communication, pédagogie, gestion des équipes et posture de leadership, deviennent aussi stratégiques que les compétences techniques pour réussir la transition numérique et organisationnelle.

ATTRACTIVITÉ ET RENOUVELLEMENT : UN DÉFI STRUCTUREL

Malgré des évolutions positives, le secteur souffre encore d'un déficit d'image qui entrave la capacité des entreprises à attirer les profils dont elles ont besoin.

Une image encore éloignée de la réalité

Le secteur agroalimentaire reste marqué par une image de métiers pénibles et contraignants, forgée dans des représentations anciennes qui ne reflètent plus la réalité des sites de production actuels.

« On associe le secteur à la chaîne, au froid, aux horaires décalés ».



Responsable pédagogique, organisme de formation agroalimentaire, entretien qualitatif

Cette perception persiste alors même que les outils se modernisent, que les process s'automatisent et que la technicité des postes s'accroît. Les métiers industriels, notamment en maintenance, conduite de ligne

ou qualité, peinent ainsi à attirer malgré une évolution notable des conditions de travail.

Au-delà de l'image, plusieurs facteurs structurels entretiennent les difficultés de recrutement :

- des salaires souvent inférieurs à ceux proposés dans d'autres industries concurrentes (pharmacie, énergie, nucléaire) ;
- la localisation rurale de nombreux sites, qui limite l'accès pour les jeunes non motorisés
- une faible mobilité interterritoriale, freinant l'adéquation entre besoins et main-d'œuvre disponible.

Les contrastes restent marqués : les métiers artisanaux de bouche, valorisés pour leur geste et la proximité client, conservent une forte attractivité, tandis que les métiers industriels, pourtant modernisés et plus techniques, continuent de rencontrer des difficultés de recrutement.



L'évolution des attentes des jeunes

Les jeunes générations recherchent **sens, reconnaissance, équilibre** de vie. Les entreprises observent une mobilité accrue et une attente plus forte de **dialogue et d'évolution**.

« Les encadrants doivent aujourd'hui donner du sens, accompagner les changements et savoir écouter les équipes ».



Responsable des ressources humaines, groupe agroalimentaire, entretien qualitatif

Les soft skills au cœur de la fidélisation

Dans les sites industriels comme dans les structures artisanales, les entreprises identifient désormais comme prioritaires des compétences telles que **l'autonomie, la communication, la gestion des imprévus, la coopération** et le **leadership**.

L'autonomie est attendue dès les postes de production, les salariés devant être capables d'identifier une dérive, d'ajuster un réglage ou de prioriser leurs actions face à un aléa.

La communication devient déterminante pour transmettre l'information entre équipes, formaliser les incidents et faciliter l'intervention des fonctions support.

Dans un contexte de variabilité accrue des matières premières et de process automatisés, la capacité à **gérer les imprévus** et à **coopérer entre métiers** conditionne la continuité de l'activité.

Enfin, le **leadership** des encadrants de proximité, fondé sur **l'écoute, la pédagogie** et le **sens donné aux transformations**, apparaît comme

un levier central d'adhésion des équipes et de fidélisation durable.

UNE RECOMPOSITION DES COMPÉTENCES : VERS DES MÉTIERS PLUS QUALIFIÉS ET PLUS TRANSVERSAUX

Les mutations décrites dans ce chapitre, alimentaires, écologiques, numériques et sociales, convergent vers une transformation profonde du contenu des métiers. Elles ne modifient pas seulement les outils ou les organisations : elles redéfinissent les compétences nécessaires pour produire, piloter, innover et encadrer dans l'industrie agroalimentaire.

Trois dynamiques transversales se détachent désormais nettement.

Une montée en puissance des compétences techniques

Les entreprises expriment un besoin croissant de **technicité** dans les ateliers.

La capacité à piloter des lignes automatisées, à assurer une maintenance avancée, et à interpréter les données de process devient essentielle pour garantir la performance industrielle.

Comme le dit une salariée récemment formée :

« Avant, j'avais la trouille [...] maintenant je comprends ce qui se passe derrière ».



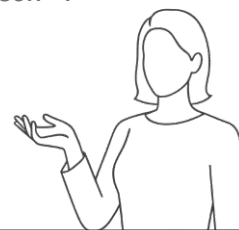
Ces compétences structurent l'évolution de métiers clés, opérateurs-pilotes, conducteurs de ligne, techniciens de maintenance ou automatismes.

Une expertise renforcée dans la fabrication

La fabrication est un espace d'exigence technique et scientifique.

Dans un contexte de diversification des produits, de recherche de naturalité et de réduction des additifs, les salariés doivent comprendre les phénomènes physico-chimiques, maîtriser les réglages, anticiper les réactions produit et ajuster les paramètres pour garantir qualité et sécurité.

« La fabrication nécessite à la fois la maîtrise des automatismes et une compréhension fine des phénomènes physico-chimiques et microbiologiques. (...) peu de formations sont aujourd'hui centrées sur cette combinaison ».



Directrice d'organisme de formation agroalimentaire, entretien qualitatif

Cette analyse rejoint l'observation du Centre régional interprofessionnel de l'économie laitière (Criel) selon laquelle « **le besoin se déplace de la main vers le cerveau** ».

Cette double compétence, technologie et science du produit, constitue aujourd'hui un enjeu majeur de recrutement, faute de formations couvrant cette combinaison et compte tenu de la technicité croissante des ateliers..

L'essor de compétences transversales, désormais indispensables

Au-delà de la technique, les métiers intègrent de nouvelles exigences transversales :

- éco-conception
- ingénierie emballage
- responsabilité sociétale des entreprises (RSE)
- gestion de l'eau et de l'énergie

- maîtrise de l'analyse de cycle de vie (ACV)
- communication
- pédagogie et leadership.

Ces compétences élargissent le périmètre des métiers et s'imposent comme des leviers de transformation interne.

Le tableau ci-dessous synthétise et met en regard les principales transformations observées dans le secteur et les compétences à développer pour accompagner durablement l'évolution des métiers et renforcer l'attractivité des emplois.

TRANSITION	MÉTIERES IMPACTÉS / ÉMERGENTS	COMPÉTENCES CLÉS À DÉVELOPPER	ENJEUX POUR LA FORMATION ET LA PROFESSIONNALISATION
TRANSITION ALIMENTAIRE	<ul style="list-style-type: none"> - R&D, qualité, opérateurs de fabrication - Techniciens innovation / packaging - Responsables développement produit 	<ul style="list-style-type: none"> - Nutrition et formulation - Analyse sensorielle - Traçabilité, gestion des allergènes - Marketing territorial 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour des contenus de formation - Introduction de modules nutrition / clean label - Renforcement de la culture scientifique chez les opérateurs
TRANSITION ÉCOLOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> - Ingénieurs procédés durables - Référents énergie / RSE - Techniciens maintenance environnementale 	<ul style="list-style-type: none"> - Décarbonation / efficacité énergétique - Gestion de l'eau et des rejets - ACV, recyclabilité, matériaux biosourcés - Éco-conception 	<ul style="list-style-type: none"> - Déployer des certifications "vertes" - Former aux outils ACV - Mutualiser l'expertise emballage / durabilité - Accélérer les formations courtes environnementales
TRANSITION NUMÉRIQUE ET AUTOMATISATION	<ul style="list-style-type: none"> - Conducteurs de ligne (devenus opérateurs-pilotes) - Automaticiens et techniciens 4.0 - Responsables transformation numérique 	<ul style="list-style-type: none"> - Automatisation, supervision numérique - Analyse de données de process - Cybersécurité industrielle - Maintenance prédictive 	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer maintenance 4.0 dans les diplômes - Former les opérateurs à la prise d'initiative technique - Développer des plateaux techniques numériques
TRANSITION SOCIALE & ATTRACTIVITÉ	<ul style="list-style-type: none"> - Managers intermédiaires - Tuteurs, encadrants de proximité - Formateurs internes 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication, écoute active - Gestion des imprévus et des conflits - Leadership, pédagogie - Accompagnement du changement 	<ul style="list-style-type: none"> - Former massivement les encadrants - Développer les compétences tutorales - Accompagner la transmission des savoir-faire (départs en retraite)
COMPÉTENCES TRANSVERSALES (TOUTES TRANSITIONS)	Tous métiers	<ul style="list-style-type: none"> - Résolution de problèmes - Autonomie et polyvalence - Coopération interservices 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer la modularité des parcours - Construire une culture commune "usine du futur"

5

LES MÉTIERS DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE : PROFILS, MISSIONS ET ÉVOLUTION

Le secteur de la transformation alimentaire en Normandie occupe une place stratégique dans l'économie régionale. Porté par des filières dynamiques, lait, viande, produits de la mer, boulangerie-pâtisserie, il repose sur une main-d'œuvre diversifiée et une diversité de métiers ancrée dans les filières locales.

UNE DIVERSITÉ DE MÉTIERS

La richesse du tissu agroalimentaire normand se traduit par une grande variété de métiers, regroupés en grandes familles professionnelles :



PRODUCTION ALIMENTAIRE

Opérateurs de transformation, conducteurs de ligne, fromagers industriels, boulangers-pâtisseries.



MAINTENANCE ET INGÉNIERIE

Mécaniciens, électromécaniciens, responsables de maintenance



TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Opérateurs logistiques, conducteurs de livraison, superviseurs logistiques



INNOVATION ET R&D

Chercheurs en génie alimentaire, formulateurs, responsables innovation.



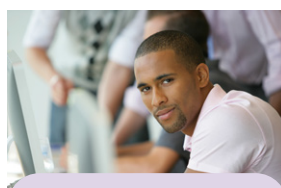
QUALITÉ, HYGIÈNE, SÉCURITÉ, SÛRETÉ, ENVIRONNEMENT (QHSSE)

Coordinateurs QHSSE, contrôleurs sanitaires, spécialistes environnement.



COMMUNICATION ET MARKETING

Chargés de communication, chefs de produit, community managers.



COMMERCIALISATION

Technico-commerciaux, attachés commerciaux, gestionnaires de ventes



FONCTIONS SUPPORT

Comptables, responsables RH, juristes, responsables digitaux.

Certaines filières structurent particulièrement l'emploi régional. La filière laitière concentre de nombreux fromagers industriels, opérateurs de transformation et respon-

sables de production, tandis que la filière viande, notamment dans l'Eure, mobilise massivement des opérateurs de transformation et conducteurs de ligne.

De nouvelles fonctions apparaissent, encore peu représentées mais appelées à se développer rapidement :



QUATRE MÉTIERS, QUATRE FONCTIONS CLÉS DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE

Le secteur de la transformation alimentaire repose sur une diversité de métiers qui structurent l'ensemble de la chaîne de production, depuis la fabrication des produits jusqu'au contrôle de leur conformité sanitaire et technique. L'analyse de la structure de l'emploi dans le secteur

met en évidence une forte prédominance des métiers opérationnels, complétée par des fonctions techniques et de contrôle indispensables au fonctionnement des outils industriels et au respect des exigences réglementaires.

Quatre métiers ont été retenus pour une analyse approfondie. Ce choix vise à illustrer les différentes fonctions clés de la transformation alimentaire, en croisant des métiers à forts effets avec des métiers plus spécialisés, mais stratégiques pour la performance et la sécurisation des process.



L'opérateur/ opératrice de production dans l'agroalimentaire



Mission principale

Transformer les matières premières agricoles ou marines en produits alimentaires destinés à la consommation, en utilisant des équipements industriels et en respectant strictement les règles de qualité, d'hygiène, de sécurité et d'environnement (QHSE).

Activités types

- Conduire et surveiller des opérations de fabrication sur machines manuelles ou automatisées
- Régler les paramètres de production (température, cadence, débit)
- Approvisionner les lignes en matières premières et emballages
- Contrôler la conformité des produits à chaque étape
- Appliquer les règles d'hygiène, de sécurité et de traçabilité
- Nettoyer et désinfecter le poste de travail
- Réaliser la maintenance de premier niveau et signaler les anomalies
- Participer au conditionnement, à l'étiquetage et au stockage

Formation et accès au métier

- Accès possible du CAP au Bac+3
- Diplômes fréquents : CAP agroalimentaire, Bac pro bio-industries ou pilote de ligne
- Certifications professionnelles reconnues : CQP Opérateur de production,
- Titre RNCP Opérateur de transformation en industrie alimentaire (OTIA)

Compétences clés

- Maîtrise des procédés de fabrication
- Respect des normes QHSE
- Conduite et surveillance de machines
- Rigueur, vigilance et réactivité
- Polyvalence et esprit d'équipe
- Capacité à travailler en horaires décalés

Sources : France Travail, Onisep

Le conducteur/conductrice de ligne de production



Mission principale

Le conducteur ou la conductrice de ligne est responsable du bon fonctionnement d'une ligne de production ou de conditionnement. Il ou elle pilote l'ensemble des opérations, de la programmation des machines à la coordination des opérateurs, afin d'atteindre les objectifs de qualité, de quantité, de délais et de sécurité, dans le respect des normes QHSE

Activités types

- Programmer et paramétrer les équipements de production (température, cadence, débit)
- Approvisionner la ligne en matières premières et emballages
- Surveiller le déroulement de la production et analyser les indicateurs de performance
- Réaliser des contrôles qualité en cours et en fin de production
- Garantir la traçabilité et le respect des normes d'hygiène et de sécurité
- Assurer l'entretien courant et la maintenance de premier niveau
- Organiser le travail et encadrer une équipe d'opérateurs
- Communiquer avec la hiérarchie et les services supports (qualité, maintenance, logistique)
- Participer à l'amélioration continue des processus de production

Formation et accès au métier

Accès par une qualification du CAP au Bac+3

Diplômes courants :

- CAP Conducteur d'installations de production
- BP Conducteur de ligne de production alimentaire
- Bac pro Pilote de ligne de production, Bioindustries ou PIPAC
- BTSA Qualité, alimentation, innovation et maîtrise sanitaire
- BUT Génie industriel et maintenance
- Certifications professionnelles reconnues, dont le BP Conducteur de ligne de production alimentaire (RNCP)

Compétences clés

- Maîtrise des procédés industriels et des équipements automatisés
- Application rigoureuse des normes QHSE
- Capacités d'analyse, de réactivité et de résolution de problèmes
- Organisation et sens des responsabilités
- Compétences en encadrement et communication d'équipe
- Aptitude à travailler en horaires décalés et sous contrainte de cadence

Sources : France Travail, Onisep



Technicien/technicienne de maintenance industrielle



Mission principale

Le technicien ou la technicienne de maintenance industrielle garantit le bon fonctionnement, la sécurité et la continuité des systèmes de production. Son rôle repose sur la prévention des pannes par un entretien régulier des équipements et sur des interventions rapides en cas de dysfonctionnement, afin de limiter les arrêts de production.

Activités types

- Réaliser la maintenance préventive : contrôle, surveillance et entretien des équipements
- Diagnostiquer les pannes et intervenir en maintenance curative
- Réparer ou remplacer les composants défectueux et ajuster les réglages
- Utiliser les outils numériques de maintenance, notamment la GMAO
- Planifier et organiser les interventions, notamment lors des arrêts programmés
- Rédiger des rapports techniques et mettre à jour la documentation
- Former et assister les opérateurs dans l'utilisation des machines
- Contribuer à l'amélioration continue, à la sécurité et à la performance des équipements

Formation et accès au métier

Accès principalement par une formation technique de niveau Bac+2 à Bac+3

Diplômes courants :

- BTS Maintenance des systèmes, BTS Électrotechnique, BTS CRSA, BTS CIRA
- BUT Génie industriel et maintenance (GIM), GEII, GMP
- Licences professionnelles en maintenance industrielle
- Habilitations fréquemment requises : habilitations électriques, Caces selon les secteurs

Compétences clés

- Polyvalence technique : mécanique, électricité, automatisation, hydraulique, pneumatique
- Diagnostic et résolution de pannes
- Maîtrise des outils numériques et des systèmes automatisés
- Rigueur, précision et autonomie
- Réactivité et sens des responsabilités
- Respect strict des règles QHSSE et capacité à travailler en équipe

Sources : France Travail, Onisep, UIMM

Technicien/technicienne de laboratoire d'analyse industrielle



Mission principale

Le technicien ou la technicienne de laboratoire d'analyse industrielle a pour mission de réaliser et contrôler des analyses biologiques, chimiques ou physicochimiques sur les matières premières et les produits finis, afin de garantir leur conformité, leur qualité et leur innocuité, dans le respect strict des protocoles et des règles QHSE

Activités types

- Réceptionner les échantillons ou effectuer les prélèvements sur site
- Réaliser des analyses physicochimiques ou biologiques sur des échantillons solides, liquides ou gazeux
- Préparer, régler et vérifier les équipements et instruments de mesure
- Assurer la maintenance de premier niveau des appareils et logiciels de laboratoire
- Consigner, interpréter et contrôler les résultats d'analyses
- Rédiger des rapports et assurer la traçabilité des données
- Concevoir ou adapter des protocoles d'analyse
- Appliquer et contrôler le respect des procédures qualité, sécurité et environnement
- Gérer les déchets de laboratoire et collaborer avec les équipes de production ou de R&D

Formation et accès au métier

Accès principalement par une formation de niveau Bac+2 à Bac+3

Diplômes courants :

- BTS Bioanalyses en laboratoire de contrôle, Biotechnologie, Métiers de la chimie
- BTSA Analyses biologiques, biotechnologiques et environnementales
- BUT Génie biologique ou chimie
- Licences professionnelles en biologie analytique, chimie analytique, contrôle qualité
- Poursuites possibles vers Bac+5 (master ou diplôme d'ingénieur)

Compétences clés

- Maîtrise des techniques d'analyse et d'instrumentation
- Connaissance des normes et protocoles (ISO 17025, BPL)
- Rigueur scientifique et précision
- Organisation et gestion des priorités
- Maîtrise des outils informatiques et logiciels de laboratoire
- Esprit d'équipe, autonomie et sens de l'initiative

Sources : France Travail, Onisep, UIMM



Les travaux d'Ocapiat⁸ (Étude prospective de l'impact des transitions écologique, environnementale et énergétique, juin 2024) montrent que les transitions écologique, environnementale, énergétique et numérique transforment en profondeur les activités des quatre métiers étudiés.

Pour les opérateurs de production, l'automatisation croissante des lignes conduit à un recentrage des activités sur les tâches les moins automatisables (petites séries, conditionnements spécifiques), tout en intégrant davantage d'exigences liées à la réduction des pertes, au tri des déchets et à l'amélioration de l'ergonomie des postes, dans un objectif d'attractivité et de fidélisation.

Les conducteurs de ligne voient leur rôle s'élargir avec l'intégration de capteurs intelligents, du pilotage numérique des équipements et d'exigences accrues de traçabilité ; ils sont également concernés par l'évolution des procédés liée à la maîtrise des consommations énergétiques, à l'électrification des process et à l'adaptation des lignes aux nouveaux matériaux d'emballage, notamment biosourcés, dans le cadre des politiques RSE.

Les techniciens de maintenance industrielle occupent une place centrale dans ces mutations, avec un basculement progressif vers la maintenance prédictive, l'analyse de données issues des équipements connectés et l'intégration des enjeux

de performance énergétique et de sécurité environnementale, ce qui renforce la technicité et la polyvalence attendues.

Enfin, **les techniciens de laboratoire d'analyse industrielle** jouent un rôle clé dans l'accompagnement des transitions en assurant le contrôle de la conformité, de la qualité sanitaire et environnementale des produits et des procédés, en lien avec l'évolution des matières premières, le renforcement des exigences réglementaires et la surveillance des impacts environnementaux, confirmant leur fonction stratégique au cœur des démarches de qualité et de durabilité des entreprises agroalimentaires

8 Étude prospective de l'impact des transitions écologique, environnementale et énergétique - Partie 1 : Étude de l'impact des transitions, Ocapiat, Quadrat-études, Ceresco, juin 2024, 5 p. https://www.nourristonfutur.fr/wp-content/uploads/2025/02/1-4-Quadrat_Ceresco_Infographie-IA-2024-2.pdf



ÉLÉMENTS STATISTIQUES DES MÉTIERS

Le tableau ci-dessous compare les quatre métiers de la transformation alimentaire selon leur ancrage sectoriel, leurs profils sociodémographiques et leurs conditions d'emploi, à partir des données du recensement de la population. Ces indicateurs sont comparés aux moyennes régionales tous métiers.

	<i>Opérateur de production en industrie alimentaire</i>	<i>Conducteur de ligne de production</i>	<i>Technicien de maintenance industrielle</i>	<i>Technicien de laboratoire d'analyse industrielle</i>	<i>Comparaison tous métiers</i>
Nbre d'actifs tous secteurs	9 478	6 582	5 648	2 604	1 309 122
Nbre d'actifs dans l'industrie	9 425	4 959	3 460	1 623	
Nbre d'actifs dans l'IAA	8 223	1 643	477	232	
IAA	87,2%	33,1%	13,8%	14,3%	
hors IAA	12,8%	66,9%	86,2%	85,7%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Femmes	41,8%	33,0%	3,0%	52,0%	49,0%
Hommes	58,2%	67,0%	97,0%	48%	51,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100%	100,0%
Calvados	25,7%	22,4%	13,7%	16,8%	22,0%
Eure	10,3%	20,1%	15,9%	22,4%	15,4%
Manche	18,2%	17,5%	15,4%	16,7%	15,4%
Orne	16,2%	11,6%	8,6%	9,9%	7,9%
Seine-Maritime	29,7%	28,4%	46,3%	34,2%	39,2%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Moins de 30 ans	28,9%	17,6%	22,1%	16,9%	20,4%
30 à 34 ans	9,4%	14,3%	11,6%	10,8%	11,4%
35 à 39 ans	10,4%	14,6%	12,0%	13,0%	12,3%
40 à 44 ans	11,1%	14,9%	13,0%	13,2%	12,1%
45 à 49 ans	11,6%	15,6%	11,2%	14,1%	12,8%
50 et plus	28,7%	23,1%	30,1%	32,2%	31,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Aide familiale	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
Apprenti	4,4%	0,6%	4,1%	0,9%	2,9%
CDD	11,1%	5,4%	4,7%	4,5%	8,3%
Emploi aidé	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%
CDI	65,6%	84,9%	84,7%	87,9%	73,9%
Employeur	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,6%
Indépendant	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,8%
Intérim	18,6%	9,1%	6,5%	6,6%	2,1%
Stagiaire	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	99,3%
À temps complet	84,8%	95,7%	95,7%	93,4%	84,2%
À temps partiel	15,2%	4,3%	4,3%	6,6%	15,8%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Insee, RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025



Le métier d'opérateur de production est très majoritairement exercé dans l'industrie agroalimentaire (87,2 %), tandis que les métiers de technicien de maintenance industrielle et de technicien de laboratoire sont largement transversaux, avec respectivement 13,8 % et 14,3 % des actifs exerçant dans l'IAA. Le métier de conducteur de ligne occupe une position intermédiaire (33,1 % dans l'IAA).

Les profils de genre sont contrastés : la maintenance industrielle

demeure très fortement masculine (97 % d'hommes), alors que le technicien de laboratoire est le seul métier majoritairement féminin (52 % de femmes).

Les effectifs sont fortement concentrés en Seine-Maritime, qui regroupe jusqu'à 46,3 % des techniciens de maintenance industrielle.

Les opérateurs de production se distinguent par une population plus jeune (28,9 % de moins de 30 ans), tandis que les métiers techniques

reposent davantage sur des actifs âgés de 50 ans ou plus (30 % à 32 %).

Les formes d'emploi sont globalement stables, avec une forte prédominance du CDI, à l'exception des opérateurs de production, pour lesquels l'intérim représente 18,6 % des emplois.

Le temps complet constitue la norme pour l'ensemble des métiers étudiés.

EN BREF

ANCRAGE IAA

Opérateur de production : 87 % dans l'IAA
 Conducteur de ligne : 33 %
 Technicien de maintenance : 14 %
 Technicien de laboratoire : 14 %

ÂGE

Moins de 30 ans : 29 % des opérateurs
 50 ans ou plus : 30 à 32 % des métiers techniques

GENRE

Maintenance industrielle : 97 % d'hommes
 Laboratoire : 52 % de femmes
 Tous métiers : 49 % de femmes

CONDITIONS D'EMPLOI

CDI : 85 à 88 % (conducteurs, maintenance, laboratoire)
 Intérim : 19 % chez les opérateurs (contre 2 % tous métiers)

TERRITOIRE

Seine-Maritime : jusqu'à 46 % des effectifs (maintenance)

TEMPS DE TRAVAIL

Temps complet : 85 à 96 % selon les métiers

UN MARCHÉ DE L'EMPLOI AUX ÉVOLUTIONS CONTRASTÉES SELON LES MÉTIERS

	Nbre de demandeurs d'emploi*		Nbre d'offres d'emploi diffusées**	
	T3 2025	Par rapport au T3 2024 %	T3 2025	Par rapport au T3 2024 %
Opérateur de production en industrie alimentaire	1 530	-7,8	1 820	-12
Conducteur de ligne de production	260	-10	630	-31
Technicien de maintenance industrielle	1 040	-8,8	6 060	-28
Technicien de laboratoire d'analyse industrielle	330	-11	980	-8,4

Source : France Travail 2025

*Demandeurs d'emploi inscrits au cours des 12 derniers mois en catégories ABC.

**Offres d'emploi diffusées sur francetravail.fr au cours des 12 derniers mois.

Entre le T3 2024 et le T3 2025, le marché de l'emploi des quatre métiers étudiés se caractérise par une baisse conjointe des offres d'emploi et du nombre de demandeurs, traduisant un contexte de ralentissement global. Les situations demeurent toutefois contrastées selon les métiers.

Le technicien de maintenance industrielle se distingue par un volume d'offres très élevé au regard du nombre de demandeurs, confirmant des tensions persistantes, malgré un recul des recrutements.




À l'inverse, le conducteur de ligne connaît une forte contraction des offres, tandis que les métiers d'opérateur de production et de technicien de laboratoire présentent des volumes plus équilibrés, avec des évolutions plus modérées.

DES BESOINS DE RECRUTEMENT CONTRASTÉS SELON LES MÉTIERS

Les besoins de recrutement dans l'agroalimentaire normand se caractérisent par des **situations contrastées selon les métiers**. Ils opposent des **recrutements massifs et souvent saisonniers en production** à des **métiers techniques moins nombreux mais durablement en tension**, en particulier dans la maintenance industrielle.

Des profils de besoins très contrastés selon les fonctions

Ce tableau met en évidence trois situations distinctes :

		Projets de recrutement - 2025	Difficultés de recrutement	Emplois saisonniers
	Production agroalimentaire : les besoins sont très élevés, avec des difficultés fréquentes et une forte part d'emplois saisonniers	2 420	45,5 %	36 %
	Maintenance industrielle : malgré un nombre restreint de projets, les tensions sont maximales, sans saisonnalité	100	90 %	0 %
	Contrôle qualité et laboratoire : les volumes sont plus limités, mais un recrutement sur deux est jugé difficile, avec des emplois majoritairement non saisonniers.	140	50 %	7,1 %

Source : BMO, 2025

Note de lecture :

La production agroalimentaire correspond aux métiers relevant des ouvriers qualifiés et non qualifiés des industries de process, dont les opérateurs de production en industrie alimentaire et les conducteurs de ligne.

La maintenance industrielle regroupe les techniciens et agents de maîtrise de la maintenance, incluant la maintenance générale et mécanique industrielle, l'installation et maintenance en froid et conditionnement d'air, ainsi que la maintenance électrique, électronique et automatisées.

Les données mettent en évidence des **besoins de recrutement très différenciés** selon les fonctions au sein de l'agroalimentaire en 2025.

La **production agroalimentaire** concentre l'essentiel des projets de recrutement (2 420), traduisant un besoin massif de main-d'œuvre. Ces recrutements s'accompagnent toutefois de **difficultés significatives (45,5 %)** et d'une **forte saisonnalité des emplois (36 %)**, ce qui reflète des besoins étroitement liés aux rythmes de production et aux variations de l'activité.

La **maintenance industrielle** présente un volume de recrutements plus limité (360 projets), traduisant des besoins

plus ciblés mais essentiels au fonctionnement des sites. Ces recrutements s'accompagnent d'un **niveau de difficulté très élevé (78,6 %)** et d'une **absence totale de saisonnalité**, illustrant le caractère stratégique et durable de ces fonctions.

Les métiers du **contrôle qualité et du laboratoire** se caractérisent par un nombre restreint de projets de recrutement (140), traduisant des besoins plus spécifiques. Ces recrutements s'accompagnent de **difficultés notables (50 %)** et d'une **faible saisonnalité des emplois (7,1 %)**, confirmant qu'il s'agit de fonctions supports exercées en continu, indépendamment des fluctuations d'activité.





Un éclairage régional qui confirme ces constats

Les résultats de l'enquête « Recrutement & Attractivité 2025⁹ » menée par l'AREA Normandie viennent confirmer et préciser les constats issus des données BMO 2025. Selon cette enquête, lancée en février 2025 :

- 91 % des entreprises prévoient de recruter dans les douze prochains mois ;
- 73 % des besoins concernent la production ;
- 50 % concernent la maintenance ;
- 70 % des entreprises rencontrent des difficultés de recrutement ;

• 87 à 91 % déclarent des tensions fortes sur les métiers de la production et de la maintenance ;

• 70 % des entreprises se disent prêtes à accueillir des apprentis, principalement en production et en maintenance.

Mise en perspective des projections d'emploi et des besoins de recrutement

Les projections d'emploi à l'horizon 2030, issues du rapport " Les Métiers en 2030" de France Stratégie et de la Dares, éclairent les dynamiques observées dans les données BMO 2025.

⁹ Enquête Recrutement & Attractivité, Area Normandie, février 2025, 22 p.
<https://www.area-normandie.fr/wp-content/uploads/2025/05/Enquete-recrutement-et-attractivite-2025.pdf>

Elles montrent que, pour les métiers d'opérateur de production, de conducteur de ligne, de technicien de maintenance industrielle et de technicien de laboratoire, les besoins de recrutement relèvent moins de créations nettes d'emplois que du renouvellement des effectifs, sous l'effet des départs en fin de carrière. Cette logique de remplacement contribue à expliquer la persistance de tensions fortes sur les métiers techniques, en particulier la maintenance industrielle, où les volumes de recrutement restent élevés malgré un contexte de ralentissement conjoncturel.

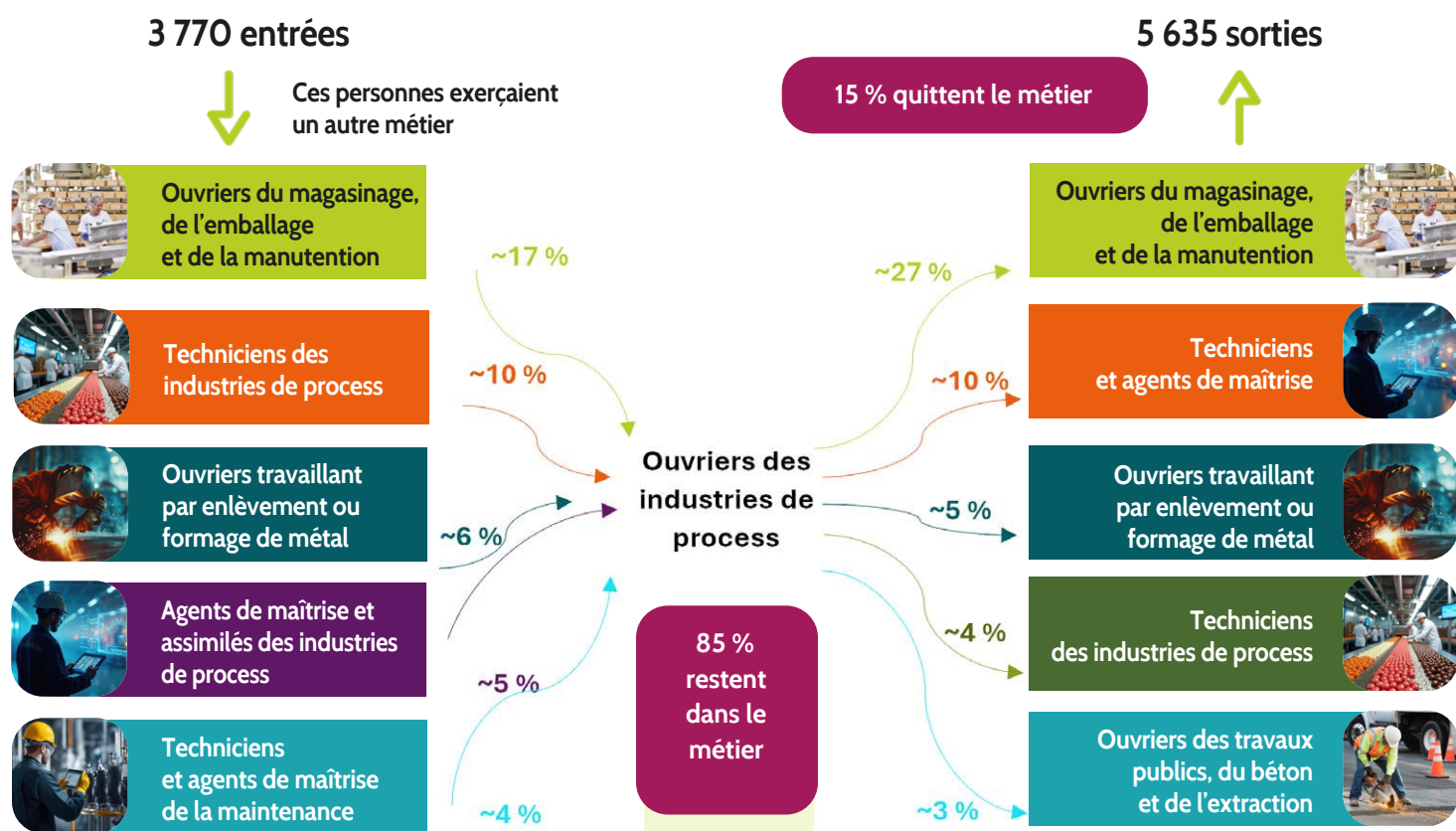
À l'inverse, les métiers de production et de contrôle qualité présentent des besoins plus massifs mais plus sensibles aux cycles d'activité, combinant recrutements structurels et saisonniers.



PARCOURS ET PASSERELLES PROFESSIONNELLES

Les deux schémas qui suivent mettent en lumière les mobilités professionnelles autour des métiers d'ouvrier d'industries de process et de technicien de maintenance, en distinguant les entrées dans le métier, les sorties et la stabilité des parcours.

Ils présentent les flux de mobilité professionnelle sur un an pour les emplois salariés. La partie gauche indique les entrées dans le métier (salariés exerçant un autre métier l'année précédente), la partie droite les sorties du métier, et la partie basse la part des salariés restant dans le métier. Les flux portent uniquement sur les changements de métier, hors mobilités géographiques ou changements d'employeur à métier constant.



Source : Octopilot, exploitation de la Base Tous Salariés (BTS) via le CASD - données 2022

Note de lecture : les métiers analysés s'appuient sur la nomenclature des Familles Professionnelles (FAP). Dans ce cadre, l'opérateur de production en industrie alimentaire, le conducteur de ligne de production et le technicien de laboratoire d'analyse industrielle sont regroupés sous l'intitulé « Ouvriers des industries de process ». Les résultats sont donc à interpréter à l'échelle de cette famille professionnelle.

l'électricité et l'électronique, le travail des métaux ou encore des fonctions de production et de services techniques. Ces trajectoires témoignent d'une **mobilité latérale**, davantage que d'une sortie de l'industrie.

Ce premier schéma montre que **85 %** des ouvriers de process restent dans ce métier.

Néanmoins, **15 %** quittent le métier, soit **5 635 personnes**. Ces sorties s'orientent majoritairement vers des métiers industriels proches, notamment le magasinage et l'emballage,

Parallèlement, le métier continue d'attirer **d'autres profils** : **3 770** y accèdent après avoir exercé un **autre métier**. Les principales entrées proviennent d'ouvriers du magasinage et de l'emballage, de techniciens des industries de process, d'ouvriers du travail des métaux ou encore de métiers de la maintenance et des travaux publics.



2 690 entrées

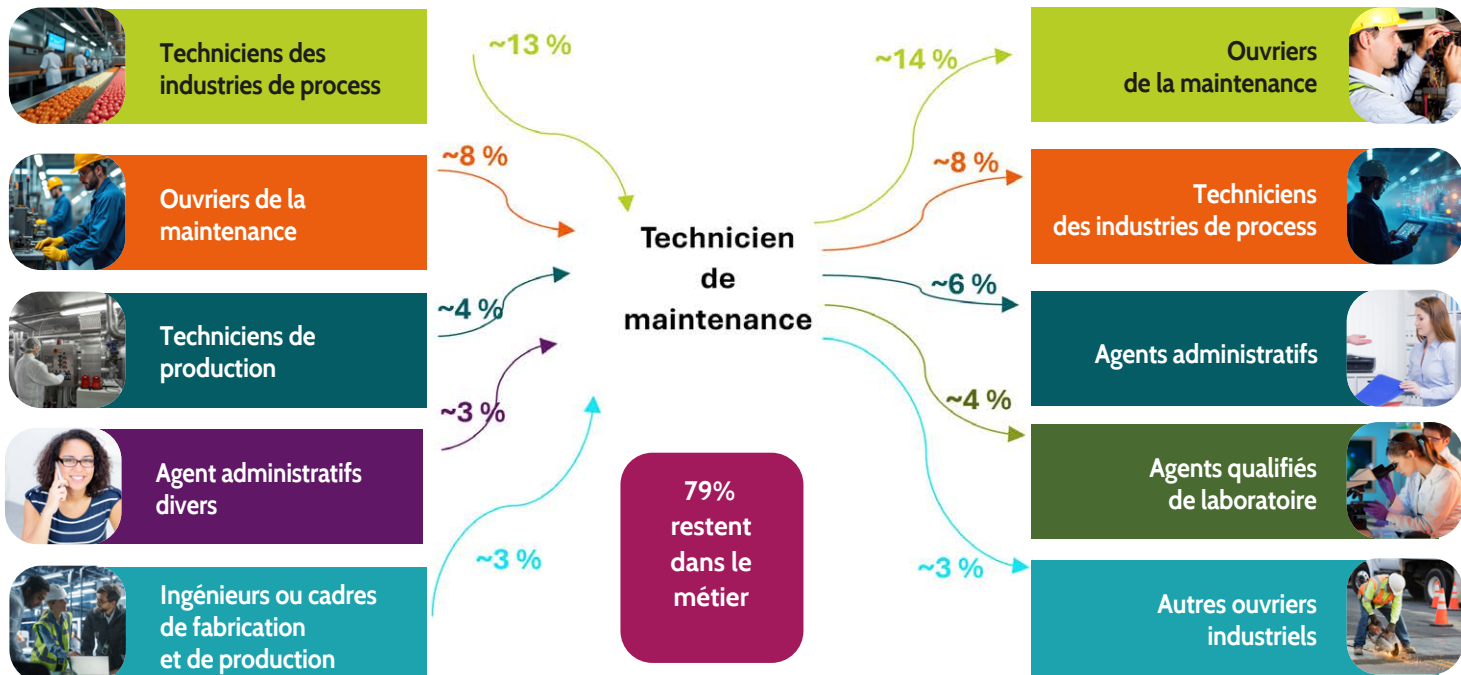


Ces personnes exerçaient un autre métier

4 138 sorties



21 % quittent le métier



Source : Octopilot, exploitation de la Base Tous Salariés (BTS) via le CASD - données 2022

Ce schéma montre que **79 % des techniciens de maintenance restent dans ce métier.**

Toutefois, **21 % quittent le métier**, soit 4 138 personnes. Ces sorties ne correspondent pas à une rupture avec l'industrie, mais s'orientent majoritairement vers des métiers techniques ou supports proches (ouvriers de la maintenance, techniciens des industries de process, métiers administratifs ou de laboratoire). Les compétences acquises en maintenance apparaissent ainsi hautement transférables.

En parallèle, le métier continue d'attirer de **nouveaux profils** : 2 690 personnes y entrent après avoir exercé un autre métier, principalement issu de la production industrielle, de la maintenance de premier niveau ou de métiers techniques connexes.



FORMATION EN NORMANDIE : UN LEVIER STRATÉGIQUE SOUS TENSION DANS UN SECTEUR EN PROFONDE MUTATION

UN APPAREIL DE FORMATION INITIALE STRUCTURÉ, COUVRANT L'ENSEMBLE DES MÉTIERS CLÉS

L'offre de formation initiale menant aux métiers de la production, de la maintenance et du laboratoire dans les entreprises de transformation alimentaire en Normandie regroupe 3 336 personnes inscrites en formation, toutes années de cursus confondues. Parmi elles, 1 602 personnes sont en dernière année de formation et correspondent aux sorties de formation observées sur l'année.

▼ Effectifs en formation initiale en 2024 (toutes voies de formation confondues)

Métiers	RNCP	Niveau	Intitulé de la certification	Effectifs formés	Effectifs sortants
Production	38217	5	BTS - Pilotage de procédés	27	12
	37699	4	Bac pro - Production en industries pharmaceutiques, alimentaires et cosmétiques (PIPAC)	34	34
	36428	4	Bac pro - Pilote de ligne de production	46	16
	39176	4	TP - Technicien de production industrielle	13	13
	36429	3	CAP - Conducteur d'installations de production	22	9
	37398	3	TP - Conducteur d'installation et de machines automatisées	4	4
Maintenance	35498	6	BUT génie industriel et maintenance parcours ingénierie des systèmes pluritechniques	41	1
	40923	6	Bachelor Technicien spécialisé en maintenance avancée	30	30
	37115	5	BTS conception et réalisation de systèmes automatiques (CRSA)	183	69
	38216	5	BTS contrôle industriel et régulation automatique (CIRA)	77	34
	36968	5	BTS maintenance des systèmes option A systèmes de production (MS SP)	641	317
	35698	5	Bac pro maintenance des systèmes de production connectés (MSPC)	851	417
	41536	4	TP - Technicien de maintenance industrielle	3	3*
			<i>Classe de 2^{de} professionnelle métiers du pilotage et de la maintenance d'installations automatisées</i>	549	-
Laboratoire	35368	6	BUT - Génie Biologique : Science de l'Aliment et Biotechnologie	52	36
	40336	6	Licence Professionnelle - Industries agroalimentaires : gestion, production et valorisation	31	31
	36772	5	BTSA - Analyses biologiques, biotechnologiques, agricoles et environnementales (ANABIOTEC)	57	26
	38884	5	BTS - Bioanalyses en laboratoire de contrôle	158	79
	38318	4	Bac pro - Laboratoire contrôle qualité	70	37
		3	<i>Bac techno STL sciences et technologies de laboratoire enseignement spécifique biochimie, biologie, biotechnologie</i>	447	434
TOTAL				3 336	1 602

Note de lecture : les effectifs de la classe de 2^{de} professionnelle « métiers du pilotage et de la maintenance d'installations automatisées » correspondent à une année de détermination. Ils constituent un vivier d'élèves en cours d'orientation vers plusieurs spécialités de baccalauréat professionnel et ne peuvent être associés à une spécialité en particulier mais sont bien comptés dans le total des formés.

Source : SIS
Carif-Oref de Normandie,
2025



Des effectifs limités sur les métiers de la production, pourtant au cœur des besoins des entreprises

Les formations orientées vers les métiers de la **production** comptent **146 personnes inscrites**, pour **88 personnes en dernière année**. Cet écart s'explique par la durée des parcours de formation et les poursuites d'études. En amont, la **seconde professionnelle "métiers du pilotage et de la maintenance d'installations automatisées"** rassemble **549 élèves**, constituant potentiellement un vivier pour les formations de production.

Des volumes de formation concentrés sur la maintenance et le laboratoire

Les formations concernant les métiers de la **maintenance** concentrent les volumes les plus élevés, avec **1 826 personnes en formation** et **871 personnes en dernière année**. L'offre repose principalement sur les formations de niveau Bac professionnel et BTS, qui structurent l'essentiel des sorties annuelles vers ces métiers.

Les formations conduisant aux métiers du **laboratoire** regroupent **815 personnes inscrites**, pour **643 personnes en dernière année**. Cette situation est largement portée par le **baccalauréat technologique STL**, qui représente à lui seul **447 inscrits** et **434 élèves en fin de cursus**, complété par des formations de niveaux BTS, BTSA, BUT et licence professionnelle.

Une hausse des effectifs formés portée par le statut scolaire

▼ Évolution des effectifs en formation initiale entre 2022 et 2024

Effectifs formés	2022	2023	2024	Total 2022-2024	Évolution 2022-2024 %
Formation initiale sous statut scolaire (y.c BTS)	1 939	2 293	2 314	6 546	19,3
Formation initiale par apprentissage	998	993	895	2 886	-10,3
Formation initiale Université	127	121	127	375	0,0
Total	3 064	3 407	3 336	9 807	8,9

Source : SIS Carif-Oref de Normandie, 2025



Entre 2022 et 2024, les effectifs inscrits en **formation initiale** progressent de **8,9 %**, passant de **3 064** à **3 336** personnes.

Cette hausse est portée par la **formation sous statut scolaire**, dont les effectifs augmentent de **19,3 %** (1 939 à 2 314 inscrits).

À l'inverse, la **formation par apprentissage** recule sur la période (**-10,3 %**, de 998 à 895 inscrits).

Les **formations universitaires sous statut scolaire** restent stables en volume (127 inscrits en 2022 comme en 2024).

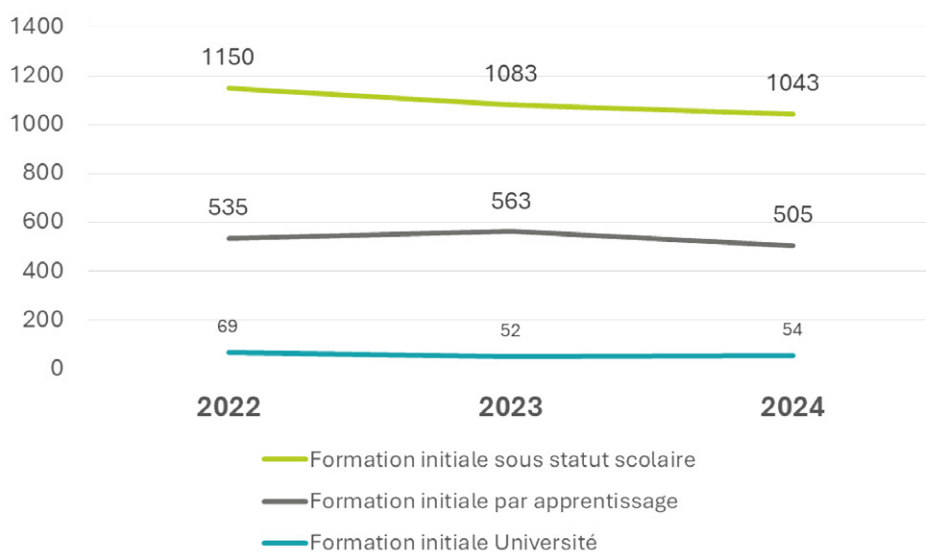
L'évolution globale des effectifs formés repose ainsi principalement sur la montée en charge du scolaire hors université.

Une diminution des sortants de formation initiale, plus marquée dans la voie scolaire

Entre 2022 et 2024, le nombre de sortants de formation initiale diminue, passant de 1 754 à 1 602 personnes, soit une baisse de 8,7 % sur la période.

Cette évolution concerne l'ensemble des voies de formation. Les sorties issues de la formation sous statut scolaire reculent de 9,3 % (1 150 sortants en 2022 contre 1 043 en 2024), tandis que celles de la formation par apprentissage diminuent plus modérément (-5,6 %, de 535 à 505 sortants). Les formations universitaires sous statut scolaire enregistrent la baisse la plus marquée, avec -21,7 % de sortants (69 en 2022 contre 54 en 2024), bien que sur des volumes plus réduits.

Évolution des effectifs sortants de formation initiale entre 2022 et 2024



Source : SIS Carif-Oref de Normandie, 2025



LE PRFP ET LA FORMATION DES DEMANDEURS D'EMPLOI VERS LES MÉTIERS INDUSTRIELS

Entre 2024 et 2025, le Programme régional de formation professionnelle (PRFP) connaît une hausse des effectifs sur les formations industrielles. Le nombre de places prévisionnelles passe de 169 à 262, tandis que les entrées en formation progressent de 131 à 249, faisant évoluer le taux de remplissage global de 77,5 % en 2024 à 95 % en 2025.



▼ **Effectifs en formation pour les métiers de la production et de la maintenance**

RNCP	Niveau	Intitulé de la certification	2024		2025	
			Effectifs prévisionnels	Nombre d'entrées en formation	Effectifs prévisionnels	Nombre d'entrées en formation
36429	3	CAP - Conducteur d'installations de production	-	-	13	13
37397	3	TP - Agent de fabrication industrielle	28	15	26	9
37398	3	TP - Conducteur d'installation et de machines automatisées	68	73	51	55
38374	3	TP - Conducteur d'équipements agroalimentaires	-	-	22	22
39784	3	CQP Équipier de production industrielle	-	-	24	24
35698	4	Bac pro - Maintenance des Systèmes de Production Connectés	25	5	15	15
36428	4	Bac pro - Pilote de ligne de production	13	15	13	13
39176	4	TP - Technicien de production industrielle	-	-	15	9
41536	4	TP - Technicien de maintenance industrielle	27	14	75	81
38713	5	TP - Technicien supérieur en automatique et informatique industrielle	8	9	8	8
Total général			169	131	262	249

Source : Région Normandie, 2025

Les formations de **niveau 3**, centrées sur les métiers de la production (conduite d'installations, équipements agroalimentaires, CQP équipier de production), concentrent l'essentiel des effectifs et affichent, en 2025, des **taux de remplissage complets**.

À l'inverse, certaines formations de premier niveau, comme le TP Agent de fabrication industrielle, restent **structurellement sous-remplies**, malgré une offre maintenue.

Les métiers de la **maintenance industrielle** se distinguent par une dynamique très forte : le TP Technicien de maintenance industrielle passe de **27 places prévues en 2024 (14 entrées) à 75 places en 2025 pour 81 entrées**, traduisant une demande supérieure à l'offre programmée.



ZOOM SUR LES CERTIFICATS DE QUALIFICATION PROFESSIONNELLE (CQP)

Face au manque de profils qualifiés et à l'arrivée de salariés souvent recrutés sans formation initiale spécifique, les entreprises mobilisent un ensemble de dispositifs courts et opérationnels.

Les certificats de qualification professionnelles (CQP) constituent l'outil le plus directement mobilisé, notamment pour les métiers de production.

« Les CQP sont très opérationnels et adaptés aux postes de conducteurs de ligne/machine ou pour des compléments managériaux pour les chefs d'équipe. », Saint-Lô Thère

Ils jouent ainsi un rôle clé pour sécuriser les compétences de base, en particulier pour les salariés entrés « sur le tas ».

Les **certificats de qualification professionnelle** sont des certifications créées exclusivement par des Commissions paritaires nationales de l'emploi (CPNE) propres à chaque branche professionnelle.



▼ Exemples de CQP actifs :

2016 (%)	Intitulé du CQP	Niveau
39968	CQP Opérateur de production du secteur alimentaire	3
39967	CQP Conducteur de ligne du secteur alimentaire	4
37772	CQP Conducteur de process du secteur alimentaire	4
39972	CQP Responsable d'équipe du secteur alimentaire	5
28791	CQP Agent de maintenance du secteur alimentaire	4
39971	CQP Technicien de maintenance du secteur alimentaire	4
39739	CQP Conducteur de ligne dans la transformation laitière	4
39972	CQP Responsable d'équipe du secteur alimentaire	5

Source : <https://cqp.ocapiat.fr/certificats/>, 2025



LA VAE : UN LEVIER STRATÉGIQUE ENCORE INSUFFISAMMENT MOBILISÉ DANS LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE

La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) pourrait constituer un levier particulièrement pertinent pour le secteur de la transformation alimentaire, dans un contexte marqué par des recrutements fréquents sans qualification initiale, une montée en technicité des postes et des parcours professionnels construits majoritairement « sur le tas ». Les entreprises rencontrées confirment que de nombreux salariés occupent durablement des fonctions qualifiées (conduite de ligne, maintenance, fabrication...) sans reconnaissance formelle de leurs com-

pétences. Dans ce contexte, la VAE pourrait jouer un rôle clé pour sécuriser les parcours, reconnaître les compétences acquises en situation de travail et favoriser la fidélisation des salariés.

Toutefois, la VAE reste peu mobilisée dans le secteur agroalimentaire. Les entreprises pointent de manière récurrente la **lourdeur administrative des démarches, la complexité des référentiels, le temps requis pour accompagner les candidats et la difficulté à libérer les salariés** sur le temps de travail.

« Les dispositifs comme la VAE sont trop lourds, trop administratifs. Nous les écartons, alors même que les besoins existent. ».



Responsable des ressources humaines, entreprise industrielle agroalimentaire, enquête qualitative

▼ Les chiffres normands de la VAE par diplôme en 2024

Certification visées en 2024 (FAP Ouvriers qualifiés des industries de process)	ÉTAPE DE LA RECEVABILITÉ		ÉTAPE DU JURY			
	Nombre de dossiers de recevabilité déposés	Nombre de dossiers recevables	Validation totale	Validation partielle	Validation Refusée	Ensemble
Bac pro - Laboratoire contrôle qualité	1	1	-	-	-	0
BTS - Bioanalyses en laboratoire de contrôle	1	1	1	-	1	2
BTS - Pilotage de procédés	3	3	11	-	5	16
TP - Technicien de production industrielle	1	1	1	-	-	1
BTSA analyses biologiques, biotechnologiques, agricoles et environnementales	-	-	1	-	-	1
CAP - Conducteur d'installations de production	-	-	1	-	-	1
Bac pro - Pilote de ligne de production	-	-	6	-	-	6
BTSA - Qualité, alimentation, innovation et maîtrise sanitaire (BIOQUALIM)	-	-	-	1	-	1
Total	6	6	21	1	6	28

Source : SIS Carif-Oref de Normandie, 2025

La VAE est mobilisée de manière ciblée dans les métiers de la transformation alimentaire et sur des volumes limités. En 2024, 6 dossiers de recevabilité ont été déposés, tous jugés recevables. Les certifications visées concernent majoritairement les métiers de production et de pilotage des procédés, en particulier le **BTS Pilotage de procédés** (3 dossiers). Le passage en jury confirme cette orientation : en 2024, 28 décisions ont été rendues, dont 21 validations totales, 1 validation partielle et 6 refus. Le **BTS Pilotage de procédés** concentre à lui seul **16 décisions de jury**. En 2023, la structure est comparable, avec 35 dossiers recevables et une prédominance des certifications liées à la **conduite de ligne et au pilotage industriel**.



LES LIMITES STRUCTURELLES DE LA FORMATION FACE AUX TRANSFORMATIONS DU SECTEUR

Malgré un appareil de formation initiale structuré et des volumes d'inscrits en progression, les acteurs de la formation alertent sur plusieurs fragilités qui limitent sa capacité à répondre pleinement aux besoins du secteur agroalimentaire. Ces limites tiennent à la fois à l'attractivité des formations, à l'adaptation des contenus et à l'adéquation des équipements pédagogiques avec les réalités industrielles.

Une attractivité en recul pour les formations cœur de métier

Les organismes de formation soulignent une difficulté croissante à remplir les formations directement liées aux métiers de la production, de la transformation et de la maintenance agroalimentaire.

À Saint-Lô Thère, le BTS APT¹⁰ n'accueille plus que quatre étudiants en première année, tandis que les formations orientées vers les métiers du laboratoire, comme le BTS Anabiotec, affichent des effectifs complets.

Cette situation illustre un phénomène plus large de perte d'attractivité des formations de production, lié à plusieurs facteurs convergents : **une image encore dégradée des métiers industriels, la concurrence de secteurs perçus comme plus valorisés** (cosmétique, pharmaceutique), la localisation majoritairement rurale des sites de formation et la faible mobilité des jeunes.

« Le secteur agroalimentaire n'attire plus. Les jeunes préfèrent la cosmétique, le pharmaceutique ou le laboratoire. Pourtant, les débouchés sont réels, mais l'image reste un frein massif ».



Responsable pédagogique,
organisme de formation
agroalimentaire,
enquête qualitative

Ce recul de l'attractivité contribue directement à expliquer les effectifs limités observés sur certains métiers.

Des référentiels et des contenus qui peinent à suivre le rythme des transformations

Au-delà des questions d'attractivité, les organismes de formation pointent un décalage croissant entre l'évolution rapide des procédés industriels et la mise à jour des référentiels de formation.

Les besoins émergents liés à l'automatisation, aux capteurs, à l'interprétation des données de production ou à la maintenance prédictive restent encore partiellement intégrés dans les cursus existants d'après les témoignages recueillis.

¹⁰ BTSA Qualité, Alimentation, Innovation et Maîtrise Sanitaire, option Aliments et Processus Technologiques



« Les référentiels évoluent, mais trop doucement. Entre le moment où les entreprises l'expriment et le moment où cela arrive dans les diplômes, il peut se passer plusieurs années ».



Directrice d'organisme de formation agroalimentaire, enquête qualitative

« À Yvetot, la halle technologique n'est pas configurée en ligne de production et les visites d'usines deviennent un passage obligatoire pour exposer les apprenants aux installations modernes ».



Responsable pédagogique, organisme de formation agroalimentaire, enquête qualitative

Un constat revient régulièrement dans les entretiens :

« Tout seul, on ne peut pas. Les entreprises manquent de temps pour participer. Elles sont les premières à souffrir du manque de compétences, mais elles n'arrivent pas à s'impliquer ».



Responsable pédagogique, organisme de formation agroalimentaire, enquête qualitative

Ce décalage limite la capacité de la formation initiale à préparer pleinement les apprenants aux compétences attendues en entreprise, notamment sur les postes techniques en forte mutation.

Des équipements pédagogiques souvent en décalage avec les outils utilisés en entreprise

Enfin, les plateaux techniques constituent un autre point de fragilité du système de formation initiale. Si les équipements pédagogiques jouent un rôle central dans l'acquisition des compétences, nombre d'entre eux restent insuffisamment modernisés au regard des standards industriels actuels : absence de lignes de production automatisées, équipements vieillissants, manque d'outils de supervision numérique.

Plusieurs établissements envisagent la création de lignes pilotes ou la modernisation de leurs équipements, mais ces projets demeurent fortement dépendants de financements à mobiliser, limitant leur déploiement à court terme.

Une gouvernance éclatée et une implication limitée des entreprises

Les acteurs de la formation pointent un paysage institutionnel fragmenté, marqué par la multiplicité des branches professionnelles, la diversité des tutelles et un manque de lisibilité globale des responsabilités en matière de formation. Cette organisation complexe rend difficile la coordination des actions, la construction de stratégies partagées et l'adaptation rapide de l'offre de formation aux besoins des entreprises.

La difficulté d'implication des entreprises ne relève pas d'un manque d'intérêt, mais de contraintes opérationnelles fortes : **tension sur les effectifs, priorités de production, faible disponibilité des équipes et absence de ressources dédiées à la formation**, en particulier dans les **PME**.

Cette situation limite leur capacité à contribuer à la co-construction des contenus, à l'accueil des apprenants ou à l'animation des instances de pilotage, alors même que leur expertise est essentielle pour assurer l'adéquation des formations aux réalités du terrain.

Dans ce contexte, la filière laitière constitue une exception positive. Sa structuration ancienne et son organisation interprofessionnelle facilitent le dialogue entre entreprises et organismes de formation, permettant une meilleure anticipation des besoins en compétences et favorisent des actions coordonnées à l'échelle régionale.

Cette expérience met en évidence l'intérêt d'une gouvernance plus lisible et partagée pour renforcer l'efficacité des politiques de formation dans le secteur agroalimentaire.

CE QUE FONT RÉELLEMENT LES ENTREPRISES : ENTRE CONTOURNEMENT, ADAPTATION ET INNOVATION

Face à certaines limites de la formation initiale et continue à répondre pleinement aux besoins en compétences du secteur, les entreprises de la transformation alimentaire ont développé leurs propres stratégies de professionnalisation. Ces pratiques, souvent mises en œuvre dans l'urgence, traduisent une capacité d'adaptation forte, mais aussi un déplacement croissant de la responsabilité de la formation vers l'entreprise elle-même.

Former dès l'entrée dans l'emploi : une montée en compétences devenue structurelle

De nombreuses entreprises recrutent aujourd'hui des salariés sans expérience ni diplôme spécifique aux métiers de la transformation alimentaire. Cette situation, initialement conjoncturelle, tend à devenir structurelle dans un contexte de pénurie durable de main-d'œuvre qualifiée.

Cette entrée en poste « à froid » impose une montée en compétences accélérée, centrée sur les fondamentaux indispensables à la prise de

poste : hygiène et sécurité alimentaire, conduite de machines, compréhension des procédés et maintenance de premier niveau.

« Les entreprises embauchent sans qualification parce qu'elles n'ont pas le choix. Cela crée un déficit de compétences à long terme qu'elles tentent ensuite de combler en formation continue ».



Responsable pédagogique,
organisme de formation
agroalimentaire,
enquête qualitative

Ce mode de recrutement contraint place les entreprises dans une logique de rattrapage permanent des compétences, avec des effets à moyen terme sur l'organisation du travail et la sécurisation des parcours professionnels.

Formaliser la montée en compétences : tutorat, GEPP, formations internes

Face à la rareté des profils qualifiés, les entreprises cherchent à structurer la montée en compétences de leurs salariés en mobilisant une combinaison de leviers internes et externes. Ces stratégies reposent notamment sur :

- le développement du tutorat et de l'accompagnement en situation de travail
- la mise en place de parcours internes d'évolution professionnelle
- des démarches de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)
- des formations ciblées sur les besoins technologiques spécifiques des sites.



ZOOM – DANONE : FORMER LES ÉQUIPES À LA MAINTENANCE PRÉDICTIVE

La transition vers la maintenance prédictive engagée par Danone illustre les transformations profondes des besoins en compétences dans les entreprises de transformation alimentaire. Le passage d'un modèle principalement curatif, centré sur le dépannage, à un modèle préventif et prédictif repose sur l'exploitation des données, l'anticipation des pannes et l'optimisation de la performance des équipements.

Cette évolution a nécessité la mise en place de parcours de formation longs, parfois individualisés, intégrés à une démarche structurée de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) à l'échelle des sites industriels. Au-delà des

compétences techniques (automatismes, outils numériques, analyse de données), les enjeux portaient également sur la capacité des techniciens à se projeter dans un nouveau rôle, davantage orienté vers l'analyse, la planification et l'amélioration continue.

La démarche a mis en évidence des défis humains et organisationnels importants, notamment une résistance au changement de la part de certains techniciens expérimentés, dont les pratiques et les représentations du métier étaient historiquement ancrées dans le modèle curatif. L'accompagnement au changement s'est ainsi révélé aussi déterminant que la formation technique elle-même.

Ce cas souligne que la montée en compétences vers la maintenance prédictive ne peut se limiter à des modules courts ou standardisés. Elle implique une articulation étroite entre formation, organisation du travail et gestion des parcours, ainsi qu'un investissement significatif des entreprises pour sécuriser la transition des métiers dans un contexte d'automatisation accrue.



Certaines entreprises, notamment dans la filière laitière, sont allées plus loin en créant **leurs propres écoles internes**, estimant que l'offre de formation existante ne répondait plus suffisamment à leurs besoins opérationnels.

Parallèlement, plusieurs témoignages soulignent l'apport des **certificats de qualification professionnelle (CQP)**, qui permettent aux opérateurs de mieux comprendre les automatismes, les procédés et le fonctionnement des équipements. Les entreprises ont également recours aux **formations réglementaires**, notamment en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire, qui constituent un socle commun incontournable dans un secteur soumis à des normes strictes.

Enfin, les transformations technologiques rapides conduisent les entreprises à compléter ces dispositifs par des **modules techniques courts, centrés sur les automatismes, les capteurs ou le pilotage des lignes de production**.

Des limites opérationnelles fortes à la montée en compétences

Si les entreprises investissent dans la formation de leurs salariés, elles se heurtent à plusieurs contraintes structurelles qui limitent leur capacité à déployer efficacement ces stratégies.

La difficulté à libérer les salariés

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, les équipes fonctionnent souvent en effectif réduit, ce

qui complique fortement l'accès à la formation. Les pics d'activité, la saisonnalité, les exigences de continuité de production et les organisations en horaires décalés (notamment en 3x8) rendent la libération des salariés particulièrement difficile.

Ce constat est récurrent dans les entretiens. Les organismes de formation eux-mêmes soulignent que les entreprises « n'ont pas le temps » de s'engager, ni dans des formations longues, ni dans des démarches collectives de structuration de l'offre.

Cette contrainte est d'autant plus marquée que les salariés recrutés sans qualification nécessitent précisément davantage de temps de formation, créant un paradoxe difficile à résoudre.

Le coût élevé de la formation interne

La montée en compétences en interne représente un investissement important pour les entreprises.

Les dispositifs structurés mis en place par certains groupes (tutorat, GEPP, parcours de qualification) impliquent :

- du temps dédié pour les formateurs internes
- des pertes temporaires de productivité
- des coûts directs de formation
- et parfois des investissements matériels conséquents.

Dans les entretiens, des responsables RH soulignent que si la formation interne est indispensable, elle reste coûteuse dans un secteur où les marges sont souvent contraintes. Le cas de la maintenance prédictive chez Danone illustre bien cette réalité, la transformation des métiers ayant nécessité des formations longues, parfois individualisées, et un accompagnement au changement.

Une mutualisation encore limitée entre entreprises

Enfin, malgré des besoins largement partagés en matière d'automatisation, de maintenance, de supervision, d'hygiène ou de conduite de ligne, la mutualisation des actions de formation demeure limitée.

Plusieurs facteurs l'expliquent :

- un tissu d'entreprises très éclaté, mêlant Petite et moyenne entreprise (PME), Entreprise de taille intermédiaire (ETI) et groupes internationaux
- des organisations professionnelles multiples et peu coordonnées
- des contraintes horaires incompatibles avec des formations inter-entreprises
- un manque de dispositifs territoriaux de formation partagée sur les technologies avancées.

Ce déficit de coordination, également souligné par les organismes de formation, limite la capacité collective à développer des dispositifs communs, à investir dans des plateaux techniques mutualisés ou à structurer des parcours territoriaux de formation.

En résumé, les entreprises se montrent prêtes à investir dans la formation, mais elles font face à un trio d'obstacles récurrents : **la difficulté à libérer les salariés, des charges financières élevées et une coopération inter-entreprises encore insuffisante.** Ces contraintes contribuent à maintenir un écart durable entre des besoins en compétences fortement tirés par les transitions technologiques et réglementaires, et la capacité réelle des organisations à former rapidement et durablement leurs équipes.



7

PISTES D' ACTIONS POUR ACCOMPAGNER DURABLEMENT LES TRANSFORMATIONS DU SECTEUR DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE

Les constats issus de l'analyse quantitative et des entretiens convergent vers un même enjeu : la capacité du secteur de la transformation alimentaire à sécuriser ses compétences, à accompagner la montée en technicité des métiers et à renforcer son attractivité, dans un contexte de mutations rapides et de fortes tensions sur l'emploi.

Les pistes d'actions proposées ci-dessous visent à répondre à ces enjeux en combinant réponses à court terme et leviers structurels, tout en tenant compte de la diversité des modèles d'entreprises et des territoires normands.

SÉCURISER LES COMPÉTENCES CRITIQUES À COURT TERME

Les difficultés de recrutement sur certains métiers stratégiques (conduite de ligne, maintenance industrielle, qualité et laboratoire) constituent un risque immédiat pour la continuité de l'activité et la compétitivité des entreprises.

Il apparaît prioritaire de renforcer les dispositifs permettant une montée en compétences rapide et opérationnelle, en s'appuyant sur :

- le développement de formations courtes certifiantes (CQP, blocs de compétences), adaptées aux besoins immédiats des entreprises
- le recours accru aux formations en situation de travail (AFEST¹¹), particulièrement adaptées aux entreprises confrontées à des contraintes de disponibilité du personnel
- l'adaptation de l'offre de formation financée par la Région (PRFP), afin de proposer des parcours modulaires, territorialisés et compatibles avec les contraintes de production.

Ces actions visent à sécuriser les compétences indispensables au fonctionnement des outils industriels et à limiter les effets des pénuries de main-d'œuvre à court terme.

ADAPTER DURABLEMENT L'OFFRE DE FORMATION AUX TRANSITIONS EN COURS

Au-delà des tensions immédiates, les transformations alimentaire, écologique et numérique appellent une évolution structurelle des contenus et des modalités de formation.

Les acteurs de la formation et les entreprises soulignent la nécessité :

- d'intégrer plus systématiquement dans les cursus des compétences liées à l'automatisation, à la supervision numérique, à la maintenance préventive et prédictive, ainsi qu'à la gestion de l'énergie, de l'eau et de l'écoconception
- de soutenir la modernisation des plateaux techniques, afin de rapprocher les situations pédagogiques des environnements industriels réels

11 AFEST : Action de formation en situation de travail

- de favoriser des démarches expérimentales permettant d'actualiser plus rapidement les référentiels, en lien étroit avec les entreprises et les branches professionnelles.

Ces évolutions sont indispensables pour réduire le décalage entre les compétences acquises en formation et celles attendues en entreprise.

DIFFÉRENCIER LES RÉPONSES SELON LES MODÈLES D'ENTREPRISES ET LES TERRITOIRES

La transformation alimentaire en Normandie repose sur une grande diversité de structures, allant de la TPE artisanale à des sites industriels de grande taille. Cette hétérogénéité implique des réponses différenciées.

Pour les TPE et PME, en particulier en milieu rural, les enjeux portent prioritairement sur :

- la polyvalence des salariés
- l'accompagnement des dirigeants sur les questions de ressources humaines, de réglementation et de numérique
- l'accès à des formations mutualisées, courtes et très opérationnelles.

Pour les entreprises industrielles, les besoins se concentrent davantage sur :

- la montée en compétences techniques et managériales des encadrants intermédiaires

- l'anticipation des évolutions d'emplois via des démarches de GEPP

- le renforcement des coopérations avec les organismes de formation et les centres techniques.

Une politique publique efficace suppose donc une différenciation des leviers mobilisés, afin de répondre au plus près des réalités économiques et territoriales.

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU SECTEUR PAR DES LEVIERS STRUCTURELS

Le déficit d'attractivité du secteur ne relève pas uniquement de l'image des métiers, mais de facteurs plus structurels : conditions de travail perçues, localisation des sites, perspectives d'évolution.

Les leviers identifiés portent notamment sur :

- le développement des immersions professionnelles et des périodes de découverte des métiers, en lien avec France Travail et les acteurs de l'orientation ;
- une meilleure articulation entre politiques de l'emploi, de la formation, de la mobilité et du logement, notamment dans les territoires ruraux
- la valorisation des parcours professionnels évolutifs, permettant d'entrer dans le secteur sans qualification initiale et d'accéder progressivement à des postes plus qualifiés.

Ces actions contribuent à sécuriser les recrutements et à améliorer la fidélisation des salariés.

RENFORCER LA COORDINATION RÉGIONALE AUTOUR DES COMPÉTENCES

Enfin, l'ensemble des acteurs souligne la nécessité de renforcer la coordination entre les politiques publiques, les branches professionnelles, les entreprises et les organismes de formation.

La structuration d'une gouvernance régionale dédiée aux compétences de la transformation alimentaire permettrait :

- de mieux piloter l'adaptation de l'offre de formation aux besoins économiques
- d'améliorer la lisibilité des dispositifs pour les entreprises, en particulier les plus petites
- de partager des diagnostics réguliers sur les tensions métiers et les compétences émergentes.

Cette gouvernance constitue un levier essentiel pour inscrire les actions dans la durée et assurer la cohérence des interventions publiques.

CONCLUSION



L'étude met en évidence une transformation profonde et durable du secteur de la transformation alimentaire en Normandie, dont l'un des effets les plus structurants concerne l'évolution des compétences mobilisées dans les entreprises. Sous l'effet combiné des transitions alimentaire, écologique, numérique et organisationnelle, les métiers ne se transforment pas seulement à la marge : leur contenu évolue, se complexifie et appelle une montée en qualification généralisée.

Dans les ateliers, les compétences attendues se déplacent progressivement du geste vers la compréhension et le pilotage des procédés. Les opérateurs sont de plus en plus amenés à superviser des lignes automatisées, à interpréter des données de production, à intervenir en maintenance de premier niveau et à intégrer les exigences de qualité, de traçabilité et de sécurité sanitaire. Cette évolution concerne également les métiers de la maintenance, désormais fortement orientés vers des logiques préventives et prédictives, ainsi que les fonctions qualité, laboratoire et environnement, dont le rôle s'élargit à la gestion des risques, des ressources et des impacts environnementaux.

Parallèlement, les compétences transversales prennent une place croissante. La capacité à s'adapter aux évolutions technologiques, à travailler en équipe, à communiquer, à transmettre les savoir-faire et à accompagner le changement devient déterminante, en particulier pour les encadrants intermédiaires. Ces compétences conditionnent la réussite des transformations techniques autant que la fidélisation des salariés, dans un contexte de tensions persistantes sur le marché du travail.

L'analyse souligne toutefois un décalage croissant entre l'évolution rapide des compétences attendues en entreprise et la capacité de l'appareil de formation à s'y adapter. Les entreprises compensent largement ce décalage par des formations internes, du tutorat et des parcours construits sur le tas, mais ces pratiques atteignent aujourd'hui leurs limites, notamment dans les petites structures et les territoires ruraux. La sécurisation des parcours professionnels et la montée en compétences durable des salariés ne peuvent reposer sur les seuls acteurs économiques.

Dans ce contexte, l'enjeu central des prochaines années tient à la capacité des acteurs à organiser de manière cohérente et concertée les réponses aux besoins en compétences. Il s'agit à la fois de sécuriser les compétences critiques à court terme, d'adapter durablement l'offre de formation aux transformations du secteur et de construire des parcours lisibles et évolutifs, accessibles à des publics diversifiés. L'évolution des compétences apparaît ainsi comme un levier stratégique majeur pour accompagner la modernisation du secteur, renforcer son attractivité et soutenir son ancrage territorial en Normandie.



ACTEURS RENCONTRÉS

ENTREPRISES DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE

Geoffrey Saint-Lô, Maison Saint-Lô
(conserverie artisanale)

Quentin Godard, Responsable des
Ressources Humaines, Danone Pays
de Bray

Emmanuelle Ouine, Responsable
des Ressources Humaines,
Ferrero – Usine de Villers-Écalles

Karen Baptiste, Responsable
des Ressources Humaines,
Groupe Lactalis

Justine Cuffel, Directrice,
Criel Normandie Lait
(Interprofession laitière)

ORGANISATION PROFESSIONNELLE

Séverine Prodhomme, Responsable
Emploi & Formation,
Area Normandie

Nathalie Vignot, Assistante chargée
de mission Emploi Formation
Communication, Area Normandie

OPÉRATEUR DE COMPÉTENCES

Emmanuel Prouvost, animateur
Régional, Ocpiat

RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT

Thierry Petit, Directeur général,
Actalia

Clémence Carbonnel, Responsable
projets R&I Normandie, Valorial

ORGANISMES DE FORMATION

Agnès Deschenes, Directrice CFPPA
Saint-Lô Thère

Sandrine Deguernel, Responsable
du Pôle Agroalimentaire &
Laboratoire, Campus Yvetot,
CFA-CFPPA

Frédéric Schaerlinger, Directeur du
CFA, CMA Normandie

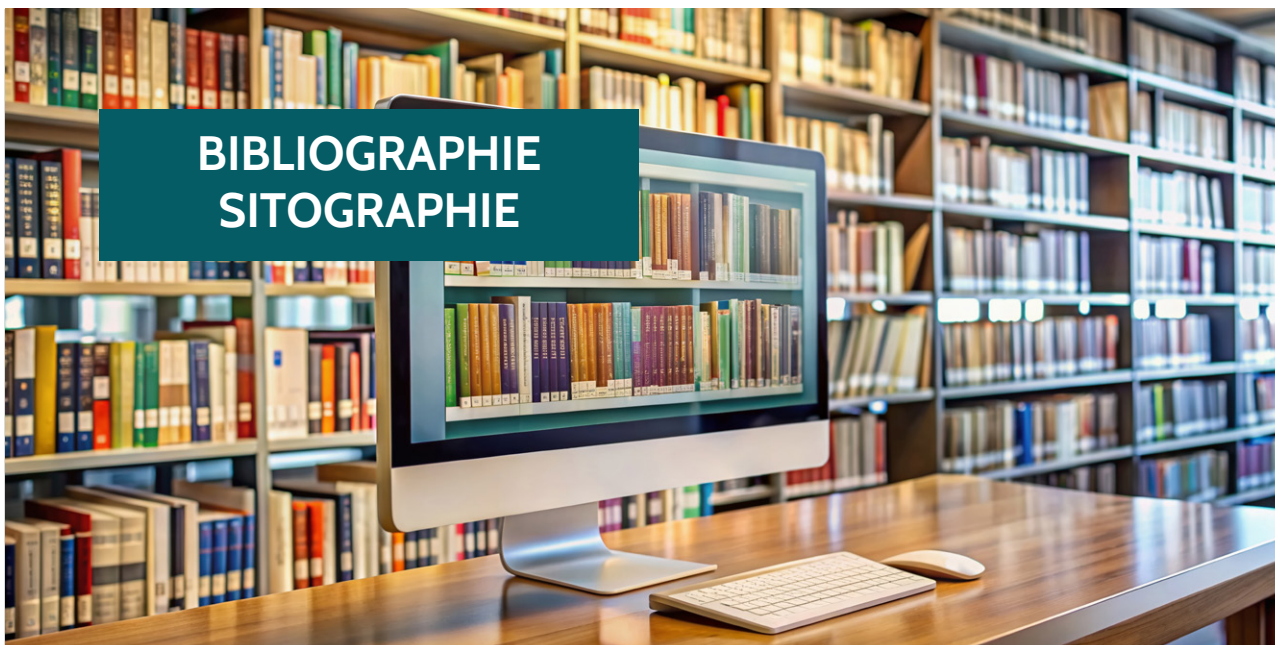
Laurence Leblanc, Responsable
de CMA Formation- CIFAC, CMA
Normandie

INSTITUTIONNEL

Philippe Tanguy, Directeur
Régional, Service appui aux
entreprises et aux territoires, CMA
Normandie

Nathalie Ewald, Chargée de
mission développement des circuits
alimentaires de proximité





BIBLIOGRAPHIE SITOGRAPHIE

RAPPORTS

Panorama de l'agriculture et de l'agroalimentaire en Normandie, Chambres d'agriculture Normandie, Janvier 2025, 78 p.

https://opera-connaissances.chambres-agriculture.fr/doc_num.php?explnum_id=220037

Prospective pour l'industrie agroalimentaire française à l'horizon 2040, 2ème partie : Présentation des scénarii et des mesures correspondantes proposées, CGAAER, juin 2024, 211 p.

<https://agriculture.gouv.fr/prospective-pour-lindustrie-agroalimentaire-francaise-lhorizon-2040>

Enquête Recrutement & Attractivité, Area Normandie, février 2025, 22 p.

<https://www.area-normandie.fr/wp-content/uploads/2025/05/Enquete-recrutement-et-attractivite-2025.pdf>

Panorama des industries agroalimentaires, ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire, édition 2024, 116 p.

<https://agriculture.gouv.fr/le-panorama-des-industries-agroalimentaires>

Étude prospective de l'impact des transitions écologique, environnementale et énergétique - Partie 1 : Étude de l'impact des transitions, Ocapiat, Quadrat-études, Ceresco, juin 2024, 5 p.

https://www.nourristonfutur.fr/wp-content/uploads/2025/02/1-4-Quadrat_Ceresco_Infographie-IA-2024-2.pdf

Étude prospective de l'impact des transitions écologique, environnementale et énergétique - Rapport 2 : Analyse des métiers SEET, Ocapiat, Quadrat-études, Ceresco, juin 2024, 92 p.

https://www.nourristonfutur.fr/wp-content/uploads/2025/02/2-1-Quadrat_Ceresco_Rapport_PhaseII.pdf

Études prospective de l'impact des transitions écologique, environnementale et énergétique - Fiches métiers prioritaires, Ocapiat, Quadrat-études, Ceresco, juin 2024, 70 p.

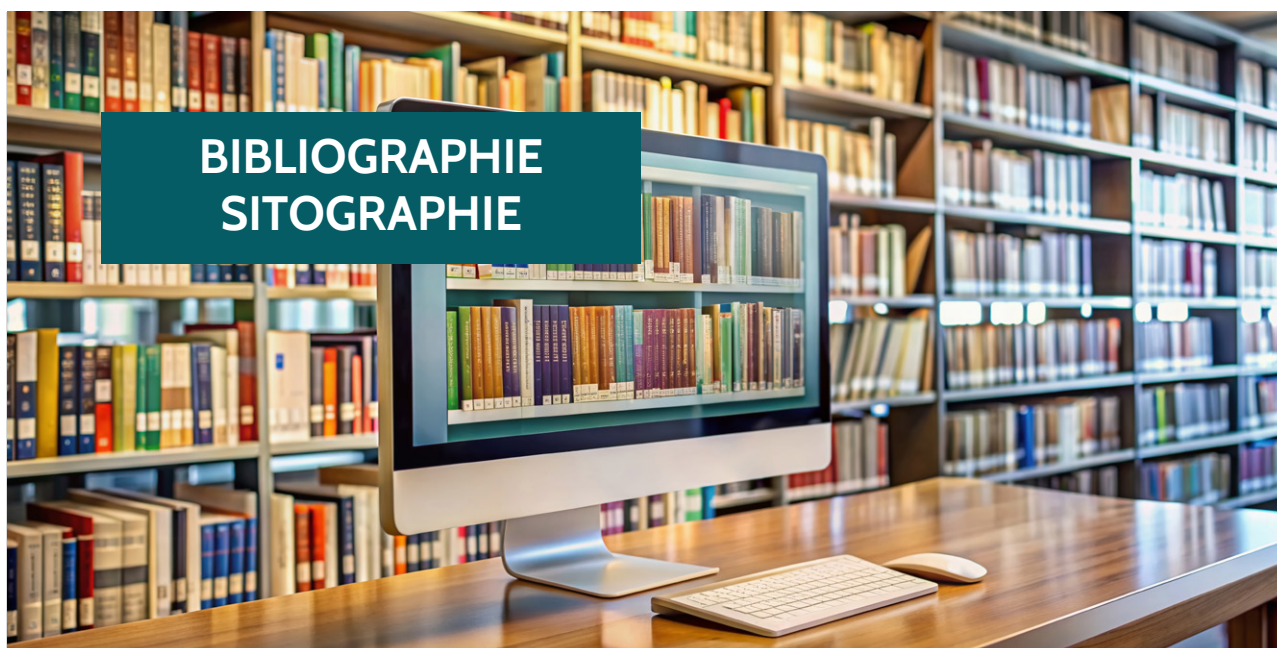
https://www.nourristonfutur.fr/wp-content/uploads/2025/02/1-3-Quadrat_Ceresco_Fiches-metiers-prioritaires.pdf

Diagnostic des compétences territoriales pour l'industrie agroalimentaire, ARIAs de France, Mars 2023, 87 p.

<https://www.gref-bretagne.com/wp-content/uploads/2023/11/france-2030-rapport-dictia-final-02032023.pdf>

Enquête nationale sur les recrutements au sein du secteur alimentaire Normandie - Bilan et perspective 2024-2025, Ocapiat, Avril 2025, 28 p.

<https://www.nourristonfutur.fr/wp-content/uploads/2025/11/Enquete-nationale-sur-les-recrutements-au-sein-du-secteur-alimentaire-2024-Normandie.pdf>



BIBLIOGRAPHIE SITOGRAPHIE

LETTRES ET DOSSIERS

L'emploi salarié dans l'agroalimentaire en Normandie, en 2022, Agreste Normandie, Essentiel, juin 2025, n°24, 10 p.

<https://draaf.normandie.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/ess-24-agroalim.pdf>

Les industries agroalimentaires en Normandie, AD Normandie - Agriscopi, 2024, 2 p.

<https://adnormandie.fr/wp-content/uploads/2024/03/Panorama-agriculture-et-agroalimentaire-2024-2.pdf>

SITES INSTITUTIONNELS

<https://agriculture.gouv.fr/>

<https://www.ania.net/>

<https://www.area-normandie.fr/>

<https://www.ocapiat.fr/>

<https://cma-normandie.fr/>

<https://www.nourristonfutur.fr/observatoires/>

<https://normandie.chambres-agriculture.fr/>



Secteur de
la transformation alimentaire
en Normandie : transformations
et impacts sur les besoins
en compétences



Responsable de l'étude
Elise Dehays
Directrice de la publication
Céline Le Méhauté

Mise en page
Montages photo
Nathalie Grember
Crédit photo
Adobe Stock

Décembre 2025



Cofinancé par
l'Union européenne



Site de Caen
Espace Jean Monnet
8 place de l'Europe
14200 Hérouville-Saint-Clair

Site de Rouen
Atrium
115 boulevard de l'Europe,
BP 1152
76176 Rouen Cedex

Tél : 02 31 95 52 00

Email : contact@cariforefnormandie.fr

