



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



**SYNTHÈSE**

Édition  
Décembre  
2025



*Cette synthèse présente les principaux enseignements de l'étude « Transformations et impacts sur les besoins en compétences dans le secteur de la transformation alimentaire en Normandie », réalisée en 2025. Elle porte spécifiquement sur le secteur de la transformation alimentaire, filière structurante de l'économie normande, confrontée à des transformations profondes liées à la modernisation des outils de production, au renforcement des exigences sanitaires, aux transitions numérique et écologique, ainsi qu'à l'évolution des modes de consommation. Inscrite dans le cadre du programme national FSE+ Emploi - Inclusion - Jeunesse - Compétences (programmation 2021-2027), cette étude vise à éclairer l'action publique et les stratégies des acteurs régionaux face aux enjeux d'emploi, de compétences et de formation.*

## LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE EN NORMANDIE

L'analyse du secteur de la transformation alimentaire en Normandie met en évidence un secteur structurant, relativement stable en volume d'emplois, mais engagé dans des mutations profondes. Ces transformations, liées à la modernisation des outils de production, au renforcement des exigences sanitaires et réglementaires, aux transitions numérique et écologique, ainsi qu'à l'évolution des attentes des consommateurs, modifient progressivement le contenu des métiers et les compétences attendues.

Si le nombre total d'emplois apparaît globalement stable, les tensions se concentrent sur certains métiers techniques et qualifiés. L'enjeu pour le secteur porte moins sur une augmentation des effectifs que sur la capacité à recruter des profils adaptés et à accompagner la montée en compétences des salariés face aux transformations en cours.

**À retenir :** Le secteur de la transformation alimentaire demeure structurant et relativement stable en volume d'emplois. Les principaux enjeux portent sur l'adaptation des métiers et des compétences face aux transformations en cours.



### CHIFFRES CLÉS

- ≈ 30 000 emplois
- - 2,1 % d'emploi en 6 ans
- 47,6 % en boulangerie-pâtisserie / pâtes
- 57,9 % des actifs sont des hommes
- 67 % ont entre 25 et 54 ans
- 90,5 % sont à temps complet
- 75,1 % sont en emploi stable
- 43,3 % ont un niveau de diplôme CAP/BEP

Sources :  
Insee, RP 2016 et RP 2022, Traitement Carif-Oref de Normandie 2025  
France Travail, BMO 2025



## UN SECTEUR STRUCTURANT DE L'ÉCONOMIE RÉGIONALE À DEUX VISAGES

La transformation alimentaire occupe une place centrale dans l'économie normande, avec environ 30 000 actifs en emploi en 2022. Le secteur est dominé par la boulangerie-pâtisserie et la fabrication de pâtes, qui concentrent 47,6 % des actifs, devant les industries laitières et la transformation de la viande, avec des spécialisations territoriales marquées.

Le secteur présente un double visage qui structure fortement les organisations du travail et les besoins en compétences :

- un versant majoritairement artisanal, principalement représenté par la boulangerie-pâtisserie et

la fabrication de pâtes, qui concentre près d'un actif sur deux et s'appuie sur des savoir-faire de production spécifiques, fortement ancrés dans les territoires ;

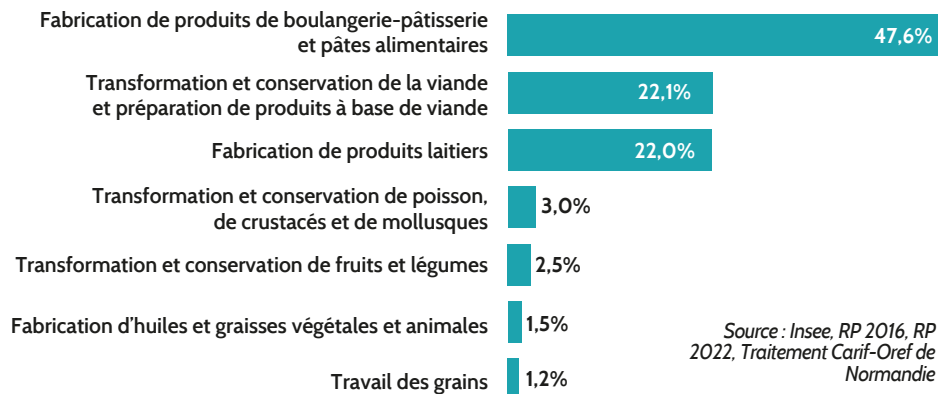
- un versant industriel, regroupant notamment les filières laitière et viande, caractérisé par des organisations productives structurées, un recours accru à l'automatisation et des exigences renforcées en matière de qualité, de traçabilité et de performance.

Cette dualité se traduit par des conditions d'exercice, des métiers et des besoins en compétences différenciés, tout en étant traversée par des transformations communes.

**À retenir :** La coexistence d'un versant artisanal et d'un versant industriel structure les organisations du travail et les besoins en compétences. Cette dualité implique des approches différenciées en matière d'accompagnement et de formation.



### ► Répartition des actifs en emploi par activité en 2022



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

## DES EMPLOIS GLOBALEMENT STABLES, CONFRONTÉS À DES ENJEUX DE RENOUVELLEMENT ET DE QUALIFICATION



En 2022, les actifs de la transformation alimentaire sont majoritairement des hommes (57,9 %). Les 25-54 ans représentent 67 % des effectifs, mais leur part recule au profit des moins de 25 ans (19,1 %) et des 55 ans et plus (13,9 %), faisant apparaître des enjeux de renouvellement et de transmission des compétences.



57,9 %



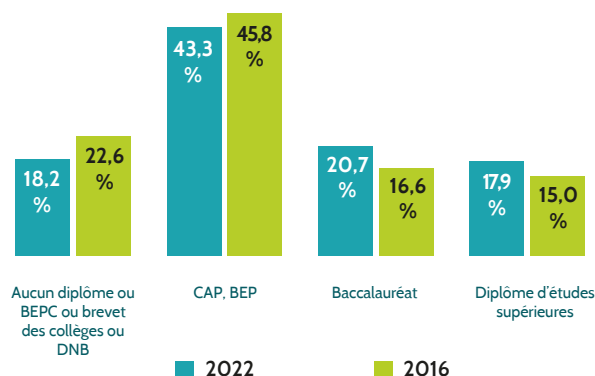
42,1 %

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

Les conditions d'emploi se caractérisent par une forte proportion d'emplois à temps complet (plus de 9 sur 10) et par une majorité d'emplois sans limite de durée (environ trois quarts des postes), traduisant une relative stabilité contractuelle, en particulier dans le versant industriel.

Du point de vue des qualifications, le secteur repose principalement sur des niveaux de formation intermédiaires : le CAP-BEP constitue le niveau de diplôme le plus fréquent (43,3 % des actifs). La part des actifs peu ou pas diplômés diminue nettement depuis 2016 (-20 %), traduisant une montée progressive en qualification des profils. Cette évolution s'inscrit dans un contexte de complexification des procédés de production et de renforcement des exigences techniques et réglementaires.

### ► Répartition des actifs en emploi par niveau de diplôme



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

**À retenir :** Le secteur se caractérise par une forte proportion d'emplois stables et à temps complet. Des enjeux de renouvellement et de transmission des compétences apparaissent toutefois sur certains métiers techniques.

## DES TRANSFORMATIONS TECHNOLOGIQUES, RÉGLEMENTAIRES ET ÉCOLOGIQUES QUI REDÉFINISSENT LES ORGANISATIONS PRODUCTIVES

Le secteur de la transformation alimentaire est confronté à plusieurs transformations profondes et concomitantes :

- **Modernisation des outils de production :** automatisation des lignes, numérisation des process et complexification des équipements, impactant directement les métiers de production, de conduite de ligne et de maintenance
- **Renforcement des exigences sanitaires et réglementaires :** qualité, hygiène, sécurité alimentaire et traçabilité structurent l'ensemble des activités et renforcent le rôle des fonctions de contrôle et d'analyse

- **Transition écologique structurante :** réduction des consommations d'énergie et d'eau, gestion des déchets, évolution des emballages et adaptation des procédés ;

- **Évolution des modes de consommation :** attentes accrues en matière de qualité, de transparence, de durabilité et de proximité

- **Difficultés persistantes de recrutement** sur certains métiers, en lien avec les conditions d'exercice et la montée en technicité des postes.

Ces transformations modifient durablement les organisations du travail, les métiers et les compétences attendues.

**À retenir :** La modernisation des outils, le renforcement des exigences réglementaires et la transition écologique modifient progressivement les pratiques professionnelles et les organisations du travail.



## DES MÉTIERS EN ÉVOLUTION NÉCESSITANT UN ÉLARGISSEMENT UN RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES

TRANSITION	MÉTIERs IMPACTÉS / ÉMERGENTS	COMPÉTENCES CLÉS À DÉVELOPPER	ENJEUX POUR LA FORMATION ET LA PROFESSIONNALISATION
TRANSITION ALIMENTAIRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- R&amp;D<sup>1</sup>, qualité, opérateurs de fabrication</li> <li>- Techniciens innovation / packaging</li> <li>- Responsables développement produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutrition et formulation</li> <li>- Analyse sensorielle</li> <li>- Traçabilité, gestion des allergènes</li> <li>- Marketing territorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour des contenus de formation</li> <li>- Introduction de modules nutrition / clean label</li> <li>- Renforcement de la culture scientifique chez les opérateurs</li> </ul>
TRANSITION ÉCOLOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingénieurs procédés durables</li> <li>- Référénts énergie / RSE</li> <li>- Techniciens maintenance environnementale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décarbonation / efficacité énergétique</li> <li>- Gestion de l'eau et des rejets</li> <li>- ACV<sup>2</sup>, recyclabilité, matériaux biosourcés</li> <li>- Éco-conception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déployer des certifications "vertes"</li> <li>- Former aux outils ACV</li> <li>- Mutualiser l'expertise emballage / durabilité</li> <li>- Accélérer les formations courtes environnementales</li> </ul>
TRANSITION NUMÉRIQUE ET AUTOMATISATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conducteurs de ligne (devenus opérateurs-pilotes)</li> <li>- Automaticiens et techniciens 4.0</li> <li>- Responsables transformation numérique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatisation, supervision numérique</li> <li>- Analyse de données de process</li> <li>- Cybersécurité industrielle</li> <li>- Maintenance prédictive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer maintenance 4.0 dans les diplômes</li> <li>- Former les opérateurs à la prise d'initiative technique</li> <li>- Développer des plateaux techniques numériques</li> </ul>
TRANSITION SOCIALE & ATTRACTIVITÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Managers intermédiaires</li> <li>- Tuteurs, encadrants de proximité</li> <li>- Formateurs internes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication, écoute active</li> <li>- Gestion des imprévus et des conflits</li> <li>- Leadership, pédagogie</li> <li>- Accompagnement du changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Former massivement les encadrants</li> <li>- Développer les compétences tutorales</li> <li>- Accompagner la transmission des savoir-faire (départs en retraite)</li> </ul>
COMPÉTENCES TRANSVERSALES (TOUTES TRANSITIONS)	Tous métiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résolution de problèmes</li> <li>- Autonomie et polyvalence</li> <li>- Coopération interservices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer la modularité des parcours</li> <li>- Construire une culture commune "usine du futur"</li> </ul>

À retenir : Les métiers évoluent vers davantage de technicité et de coordination, en particulier pour la conduite de ligne, la maintenance et le laboratoire. Les évolutions portent à la fois sur les compétences techniques, numériques et réglementaires. Les compétences transversales prennent une place croissante dans l'exercice des métiers.

1 R&D : Recherche et développement  
2 ACV : Analyse du cycle de vie

## QUATRE MÉTIERS STRATÉGIQUES AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS DU SECTEUR

L'étude analyse plus particulièrement quatre métiers représentatifs du secteur, qui concentrent les principaux enjeux d'évolution des compétences, de recrutement et de formation :

- Opérateur / opératrice de production dans l'agroalimentaire, premier niveau d'entrée dans les métiers de la filière
- Conducteurs qualifiés de lignes de production, métiers occupant une place centrale dans la modernisation des organisations industrielles
- Techniciens de maintenance, devenus stratégiques avec la complexification et l'automatisation des équipements
- Techniciens et techniciennes de laboratoire d'analyse industrielle, au cœur des enjeux de qualité, de sécurité sanitaire et de conformité réglementaire.



### L'opérateur/ opératrice de production dans l'agroalimentaire

- 87,2 % exercent dans l'IAA
- 28,9 % ont moins de 30 ans
- 18,6 % en intérim



### Le conducteur/conductrice de ligne de production

- 33,1 % exercent dans l'IAA
- 23,1 % ont 50 ans ou plus
- 84,9 % en CDI



### Technicien/technicienne de maintenance industrielle

- 13,8 % exercent dans l'IAA
- 97 % d'hommes
- 30,1 % ont 50 ans ou plus
- 84,7 % en CDI



### Technicien/technicienne de laboratoire d'analyse industrielle

- 14,3 % exercent dans l'IAA
- 52 % de femmes
- 32 % ont 50 ans ou plus
- 87,9 % en CDI

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



## UN MARCHÉ DU TRAVAIL CONTRASTÉ, MARQUÉ PAR DES TENSIONS CIBLÉES SUR LES MÉTIERS TECHNIQUES




Le marché du travail de la transformation alimentaire connaît un ralentissement global en 2025, avec une baisse des offres d'emploi et du nombre de demandeurs.

La production agroalimentaire concentre les besoins les plus importants (2 420 recrutements prévus), mais une part importante de ces emplois est saisonnière (36 %).

Les tensions y sont réelles (45,5 % de recrutements jugés difficiles), mais liées aux variations d'activité.

À l'inverse, la maintenance industrielle présente un nombre de recrutements plus limité (100 projets), mais des tensions très fortes (90 % jugés difficiles) et sans saisonnalité. Le nombre d'offres reste largement supérieur au nombre de candidats disponibles.

Les métiers du contrôle qualité et laboratoire affichent des volumes plus modérés (140 recrutements), avec des besoins plus stables et moins liés aux cycles saisonniers.

		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

**À retenir :** Les besoins de recrutement sont significatifs en production, mais les tensions les plus marquées concernent les métiers techniques, notamment la maintenance.

## UNE OFFRE DE FORMATION À ADAPTER FACE AUX ÉVOLUTIONS DES MÉTIERS ET AUX BESOINS DU SECTEUR

La formation constitue un levier central pour accompagner les transformations du secteur, mais son efficacité reste partiellement contrainte. L'offre de formation repose principalement sur les diplômes de niveau CAP-BEP, l'apprentissage et des formations continues centrées sur la conformité réglementaire. Elle apparaît toutefois insuffisamment ajustée aux évolutions rapides des métiers techniques et intermédiaires.

Les principaux freins identifiés sont :

- des contraintes organisationnelles limitant l'accès à la formation
- des contraintes économiques, en particulier pour les petites structures
- un manque de formateurs et d'équipements adaptés
- des contenus parfois insuffisamment ancrés dans les situations de travail réelles.

Les acteurs identifient plusieurs leviers :

- renforcement de l'ancrage terrain des formations
- évolution des pratiques pédagogiques
- ciblage des métiers en tension
- coopération accrue entre acteurs et anticipation des besoins liés aux transitions numérique et écologique.

**À retenir :** L'adaptation de l'offre de formation constitue un levier central pour accompagner les évolutions des métiers et sécuriser les parcours professionnels.

## DES PRIORITÉS D'ACTION POUR ANTICIPER LES BESOINS EN COMPÉTENCES ET SOUTENIR LA COMPÉTITIVITÉ DU SECTEUR

Les constats issus de l'étude mettent en évidence plusieurs enjeux stratégiques pour l'action publique régionale pour prévenir un décrochage technologique et compétitif des entreprises face à l'automatisation, aux exigences réglementaires et aux transitions écologique et numérique.

### • Anticiper les pénuries techniques

Cartographier précisément les métiers critiques (maintenance, conduite de ligne automatisée, qualité) et ajuster les capacités de formation.

### • Moderniser les plateaux techniques de formation

Investir dans des équipements alignés avec les technologies réellement utilisées en entreprise.

### • Renforcer l'alternance technique

Développer des parcours longs et professionnalisants en lien étroit avec les industriels du territoire.

### • Soutenir les PME dans la montée en compétences

Soutenir les entreprises dans la gestion des ressources humaines et la montée en compétences des salariés lors des projets d'investissement (modernisation des outils, automatisation, transition numérique).

### • Intégrer systématiquement les transitions écologique et numérique

Faire évoluer les référentiels pour inclure performance énergétique, traçabilité numérique et automatisation avancée.

### • Mettre en place une veille prospective sectorielle

Suivre l'évolution des technologies, des normes et des besoins en compétences à horizon 5-10 ans.





## CONCLUSION

*La transformation alimentaire demeure un pilier de l'économie régionale, engagée dans des mutations technologiques, réglementaires et écologiques majeures. Si les volumes d'emploi apparaissent globalement stabilisés, les métiers évoluent vers davantage de technicité et les tensions se concentrent sur certaines fonctions stratégiques, notamment la maintenance. Les besoins relèvent moins d'une expansion des effectifs que d'une adaptation continue des compétences et des organisations. L'enjeu pour l'action publique réside dans l'anticipation des besoins, l'ajustement de l'offre de formation et le soutien à la compétitivité durable du secteur.*

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

**SYNTHESE**

Mise en page  
Montages photo  
Nathalie Grember  
Crédit photo  
Adobe Stock

Décembre 2025

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



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](mailto:contact@cariforefnormandie.fr)