



OBSERVATOIRE des MÉTIERS
de l'alimentation en détail



ÉTUDE QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL 2026



BOULANGERIE

Cette étude a été réalisée
avec le soutien financier



OPÉRATEUR DE COMPÉTENCES
DES ENTREPRISES DE PROXIMITÉ

SOMMAIRE

POURQUOI UNE ÉTUDE SUR LA QVCT	4
LES ENJEUX	5
LA MÉTHODOLOGIE DÉPLOYÉE	6
LE RÉFÉRENTIEL QVCT	8
 LES ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX DE L'ÉTUDE	 10
Une organisation du travail fragile mais porteuse de leviers d'agilité structurante	11
Des conditions physiques et temporelles exigeantes, appelant une transformation des espaces et des rythmes de travail	12
Des collectifs solides mais encore insuffisamment reconnus et structurés	12
Un management très opérationnel mais dont la professionnalisation constitue un levier déterminant de QVCT	13
Une attractivité fragilisée qui appelle une stratégie centrée sur l'accueil, les parcours et l'équilibre des temps	13
 ANALYSE QVCT DANS LA BOULANGERIE	 14
Éléments de contexte structurels	15
Les conditions de travail dans la branche	17
Les axes prioritaires de travail et de réflexion pour la branche	22
 LES TENDANCES TRANSVERSES	 27
Mutation du rapport au travail et attractivité des métiers	28
Allongement de la vie professionnelle : QVCT et maintien en emploi des seniors	29
Parentalité, un révélateur des tensions organisationnelles et un levier stratégique de soutenabilité du travail	29

Renforcement du rôle des encadrants, levier QVCT clé	30
Agir en contexte d'aléas : développer une QVCT résiliente	31
Relation client et organisation du travail : une équation centrale pour la QVCT	32
Quand les transitions transforment le travail : innovations, environnement et QVCT	33

PRÉCONISATIONS ET PISTES D'ACTIONS 34

Renforcer l'implication des salariés autour des enjeux de pénibilités et de risques professionnels	35
Sécuriser la prise de fonctions de nouveaux salariés et en faire un levier de QVCT pour tous	36
Impliquer davantage les salariés dans la définition des horaires de travail	36
Accompagner les entreprises à vivre les mutations sans les subir et impliquer les salariés dans les évolutions de leur travail	37
Faire des managers les premiers leviers pour favoriser l'implication des salariés	37

POURQUOI UNE ÉTUDE SUR LA QVCT

Dans le cadre de sa programmation 2025, l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'alimentation en détail a souhaité conduire une étude d'ampleur afin de mesurer la qualité de vie et les conditions de travail (QVCT) au sein des six branches relevant de son périmètre.

Cette commande s'inscrit dans un contexte où :

- Les métiers de l'alimentation en détail subissent une perte d'attractivité, malgré une image professionnelle globalement positive.
- Les tensions de recrutement sont devenues structurelles : 92 % des employeurs déclarent rencontrer des difficultés à recruter, avec un impact direct sur la continuité de production et la pérennité économique des entreprises.
- Le turn-over atteint des niveaux particulièrement élevés (près de 90 % des employeurs déclarent y être confrontés régulièrement) .
- Les salariés expriment de fortes attentes en matière de reconnaissance, d'ambiance et de conditions de travail, tandis que la pénibilité demeure élevée dans l'ensemble des branches.

Face à cette situation, les partenaires sociaux ont explicitement formulé la nécessité de :

- Disposer pour la première fois de données consolidées, robustes et comparables sur la QVCT, non seulement entre branches, mais aussi entre employeurs et salariés.
- Mieux comprendre les dynamiques de travail comme levier d'attractivité, dans un contexte où les jeunes, les personnes en reconversion et certains publics qualifiés hésitent à s'engager durablement dans ces métiers.
- Identifier les conditions d'exercice réelles du travail, afin de documenter ce qui relève :
 - De la pénibilité structurelle
 - De l'organisation
 - Du management
 - Ou des conditions économiques propres aux branches.
- Produire des repères partagés pour l'action, à travers :
 - Un référentiel QVCT commun aux 6 branches,
 - Des pistes d'action réalistes, adaptées aux TPE,
 - Et une lecture conjointe employeurs / salariés, jusqu'ici inexistante.

Ce besoin d'outiller les branches est d'autant plus crucial que la QVCT est aujourd'hui l'un des déterminants majeurs :

- De l'attractivité des métiers,
- De la fidélisation,
- De la préservation de la santé durable,
- Et de la performance économique des TPE artisanales.

Le présent rapport de branche présente les résultats et enseignements transverses de l'étude Qualité de vie et conditions de travail au périmètre des 6 branches de l'Observatoire des métiers de l'alimentation en détail avec un volet contextualisation aux déterminants structurels et conditions de travail spécifiques à la branche.

LES ENJEUX

À partir de ce constat, l'étude s'est construite autour de **trois enjeux stratégiques**, explicitement assignés par les partenaires sociaux de l'Observatoire

Enjeu n°1 - **Attractivité : rendre les métiers désirables**

Les métiers de l'alimentation en détail souffrent d'un déficit d'attractivité alimenté par :

- Une image exigeante (horaires atypiques, station debout, cadences),
- La concurrence d'autres secteurs offrant des conditions perçues comme plus souples,
- La faible reconnaissance professionnelle exprimée par les salariés (seulement 17 % se sentent valorisés).

L'étude devait donc permettre de mettre en visibilité les atouts, de documenter les difficultés réelles, et d'identifier les leviers organisationnels qui peuvent rendre les métiers plus attractifs.

Enjeu n°2 - **Recrutement : sécuriser l'arrivée de nouvelles compétences**

La pénurie de main d'œuvre est structurelle. Le renouvellement des professions dépend :

- De la capacité des entreprises à accueillir, intégrer et former,
- De la fiabilité organisationnelle,
- De la visibilité donnée aux parcours possibles,
- De la qualité des relations de travail.

L'étude devait éclairer comment la QVCT facilite ou freine l'arrivée des nouveaux, notamment les jeunes et les apprentis.

Enjeu n°3 - **Fidélisation : stabiliser les équipes**

Au regard de précédentes études réalisées pour l'Observatoire des métiers de l'alimentation en détail, il ressort que les taux de départs précoces s'expliquent par :

- La pénibilité,
- Les horaires atypiques,
- Les tensions internes,
- Le déficit de reconnaissance,
- Des trajectoires professionnelles peu lisibles.

L'étude visait donc à comprendre en quoi la qualité du travail quotidien, la structuration de l'organisation, les pratiques managériales et la coopération interne constituent des conditions déterminantes d'attractivité et de fidélisation.

LA MÉTHODOLOGIE DÉPLOYÉE

L'Observatoire a souhaité une approche robuste, capable de dépasser les approches déclaratives et les visions idéalisées du travail, en apportant :

- Un regard objectif sur la réalité du travail
- Un regard à la fois consolidé au périmètre de l'Observatoire des métiers de l'alimentation en détail et approfondi sur chaque branche

C'est pourquoi la méthodologie retenue pour réaliser l'étude repose sur une triangulation, mobilisée de manière articulée.

1. Une analyse documentaire sectorielle pour situer les métiers et leurs contraintes au périmètre de chaque branche

Cette étape a consisté à rassembler :

- L'état de l'art sur les risques professionnels et la pénibilité (INRS, Carsat),
- Les tendances socio démographiques (jeunesse, vieillissement, mixité),
- Les études sur les pratiques RH dans les branches,
- Les données économiques, d'emploi et de formation,
- Les travaux déjà conduits sur l'attractivité, l'engagement et le rapport au travail.

L'objectif était double :

- Établir les invariants structurels communs au périmètre des 6 branches (pénibilité, TPE, polyvalence, informalité organisationnelle).
- Préparer les observations terrain en identifiant les zones de fragilité et les pratiques émergentes.

2. Des immersions terrain pour comprendre le travail réel « au plus près »

Les immersions (14) ont eu pour ambition de voir et comprendre ce qui ne peut être capté ni par un questionnaire ni par un entretien :

- Les coordinations fines,
- Les régulations entre collègues,
- Les stratégies individuelles pour tenir les rythmes,
- Les effets du matériel, de l'espace, du bruit, du froid,
- La manière dont les apprentis sont formés dans l'action,
- Les aléas et la façon dont le collectif les absorbe.

Elles reposent sur une méthode issue des sciences du travail qui source la réalité du travail en croisant quatre canaux qui permettent de dépasser les discours normatifs ou défensifs et de

comprendre la réalité opérationnelle :

- Le travail prescrit

Ce que les fiches de poste, les consignes ou les référentiels disent des tâches, des objectifs, des responsabilités.

- Les attentes hiérarchiques

Ce que les dirigeants expliquent en termes d'exigences, de priorités, de critères de réussite.

- Le travail réel observé

Ce que les salariés font effectivement : gestes, régulations, compensations, coopération spontanée, arbitrages.

- Les traces d'activité

3. Enfin, une enquête quantitative pour mesurer les perceptions, pratiques et attentes

L'enquête en ligne, réalisée en deux vagues, a permis de recueillir 257 réponses (211 employeurs, et 46 salariés).

Elle a été construite pour :

- Éclairer les pratiques (organisation, prévention, management, outils, temps de travail),
- Mesurer l'ambiance, la reconnaissance, la coopération,
- Comprendre les irritants,
- Identifier ce qui fonctionne déjà comme leviers de QVCT.

Une analyse statistique exigeante

Les données ont été traitées via :

- Tris à plat, pour caractériser les tendances globales,
- Tris croisés, pour identifier des effets de contexte,
- Redressement statistique, pour respecter la structure réelle des branches.

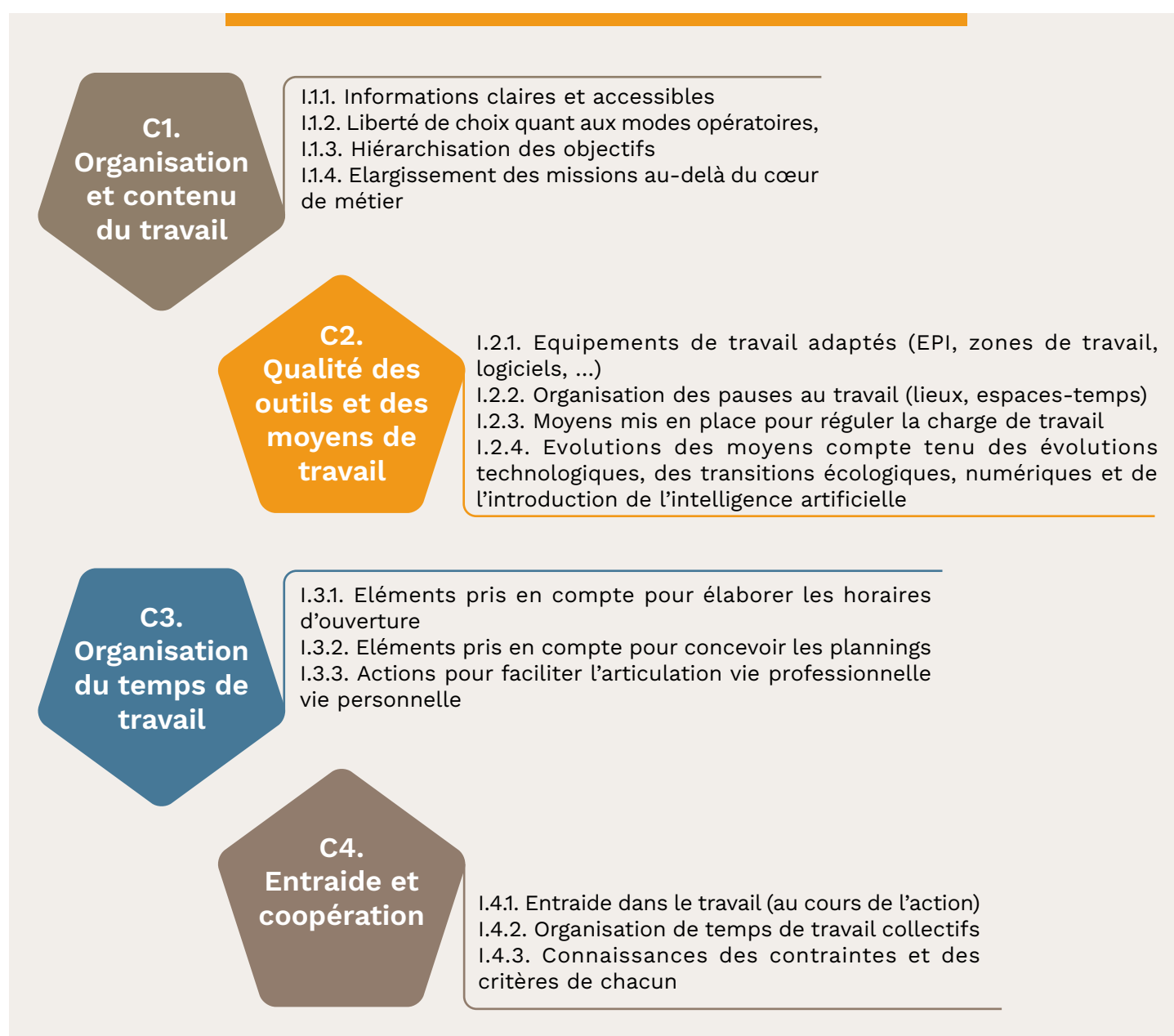
LE RÉFÉRENTIEL QVCT

Afin d'harmoniser les observations et de garantir une lecture transversale cohérente, les partenaires sociaux ont validé un référentiel QVCT de 7 critères et 28 indicateurs.

Il a servi de :

- Base analytique,
- Grille d'observation,
- Outil de comparaison,
- Support pour l'action.

Ce référentiel avait vocation à disposer d'un langage commun inter-branches pour parler de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).



**C5.
Compétences
et parcours
professionnels**

- I.5.1. Qualité du parcours d'intégration
- I.5.2. Accès à la formation
- I.5.3. Mobilité professionnelle
- I.5.4. Perspectives d'évolution de la rémunération

**C6.
Reconnaissance
sociale et
soutien
managérial**

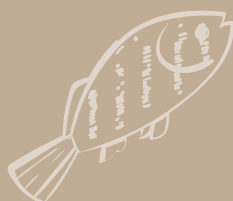
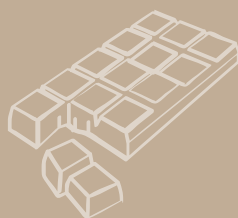
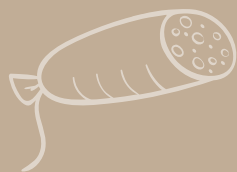
- I.6.1. Présence du projet d'entreprise et des entreprises annuels
- I.6.2. Soutien de la hiérarchie,
- I.6.3 Actions de reconnaissance des efforts et des compétences
- I.6.4. Implications dans les réflexions stratégiques et les changements

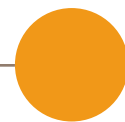
**C7.
Prévention
des risques et
préservation de
la santé**

- I.7.1. Présence du document unique d'évaluation des risques professionnels
- I.7.2. Possibilités d'adaptation du travail et de son contenu en fonction des différences individuelles
- I.7.3. Modalités de maintien en emploi mises en place

Ce référentiel a ensuite permis de construire les différents recueils de données, qualitatif et quantitatif, ainsi que comme trame commune d'analyse. Par soucis de cohérence dans la conduite des investigations, le choix a également été fait de construire le rapport global et par branche en faisant référence à celui-ci.

LES ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX DE L'ÉTUDE





L'étude conduite par l'Observatoire des métiers de l'alimentation en détail met en lumière un ensemble d'enseignements transversaux qui dépassent les spécificités de chaque branche pour dessiner les contours d'un paysage professionnel partagé.

À partir des 3 sources (analyse documentaire, immersions en entreprises et enquête quantitative auprès d'employeurs et de salariés), nous avons dégagé des constats solides sur les dynamiques structurelles des métiers de l'alimentation en détail, les conditions réelles d'exercice du travail et les facteurs déterminants de la qualité de vie et des conditions de travail.

Au delà de la diversité des métiers et des organisations, l'étude révèle en effet des invariants forts :

- La prédominance d'un tissu économique constitué majoritairement de TPE
- La centralité de la pénibilité physique
- La fragilité organisationnelle liée à de faibles effectifs et à une coordination largement orale
- L'intensité des rythmes de travail
- Ou encore l'importance structurante de la polyvalence et du collectif dans le fonctionnement quotidien des entreprises.

Ces enseignements éclairent également la manière dont les mutations en cours (évolution du rapport au travail, renouvellement générationnel, transition numérique et écologique – voir fin du rapport) reconfigurent les attentes des professionnels et interrogent la capacité des entreprises à attirer, intégrer et fidéliser durablement leurs salariés.

Ils constituent ainsi le socle analytique permettant de comprendre les défis que partagent les six branches et d'identifier les leviers d'action susceptibles d'améliorer la QVCT de manière transversale, au plus près du travail réel.

Une organisation du travail fragile mais porteuse de leviers d'agilité structurante

La prégnance du modèle TPE, très majoritaire dans les six branches, induit une organisation du travail largement dépendante du dirigeant et marquée par un faible niveau de formalisation.

Cette situation crée une vulnérabilité structurelle face aux aléas (absences, imprévus techniques, variations d'activité) et limite la capacité à structurer des démarches durables de prévention ou de gestion des parcours.

Pour autant, cette organisation souple contient en germe un potentiel d'agilité : Clarifier les rôles, rendre visibles les priorités quotidiennes et instaurer quelques repères communs permettrait de sécuriser le fonctionnement sans altérer l'identité artisanale des structures ni alourdir leurs pratiques.

Des conditions physiques et temporelles exigeantes, appelant une transformation des espaces et des rythmes de travail

Les conditions de travail dans les métiers de bouche restent fortement marquées par la pénibilité physique : manutentions lourdes, gestes répétitifs, expositions thermiques, postures contraignantes ou encore alternance chaud-froid.

Elles se combinent à des horaires atypiques, débutant très tôt et intégrant fréquemment le week-end, ce qui renforce la fatigue et la dette de sommeil.

Toutefois, des marges d'amélioration existent : l'optimisation des circulations et des postes de travail, la modernisation des équipements, la réduction des déplacements inutiles ou encore la structuration de plages de récupération contribuent à atténuer la charge physique et à rendre les parcours plus soutenables.

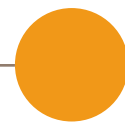
L'aménagement des rythmes, même partiel, constitue un levier central pour consolider l'attractivité des métiers.

Des collectifs solides mais encore insuffisamment reconnus et structurés

Les relations humaines constituent l'un des points forts communs aux six branches : l'entraide, la solidarité et la convivialité sont décrites comme des marqueurs forts du quotidien de travail.

Cependant, ce collectif repose souvent sur des pratiques implicites, rarement formalisées ou soutenues par des espaces dédiés à la discussion professionnelle.

Renforcer ces espaces (réunions courtes, points de coordination, moments de partage) permettrait de transformer ce capital social en véritable ressource organisationnelle. Ce passage d'une convivialité spontanée à une coopération plus outillée ouvre la voie à une gestion collective plus sereine des aléas, sans altérer l'esprit d'équipe qui caractérise les métiers artisanaux.



Un management très opérationnel mais dont la professionnalisation constitue un levier déterminant de QVCT

Le pilotage des équipes est fortement ancré dans l'opérationnel, souvent au détriment des dimensions d'accompagnement, de reconnaissance ou de développement professionnel.

Le faible recours à la formation managériale, l'absence fréquente de projet d'entreprise formalisé et la rareté des entretiens annuels limitent la capacité à structurer des parcours et à prévenir les tensions.

Pourtant, dans les entreprises où les managers sont formés, les effets positifs sont immédiats : climat social renforcé, meilleure répartition des rôles, prise en compte accrue des besoins individuels et plus grande capacité à anticiper les difficultés.

La professionnalisation managériale apparaît ainsi comme l'un des leviers à plus fort impact pour améliorer durablement la QVCT.

Une attractivité fragilisée qui appelle une stratégie centrée sur l'accueil, les parcours et l'équilibre des temps

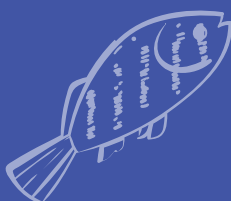
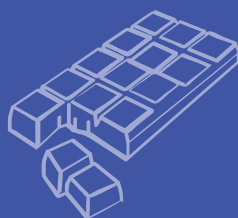
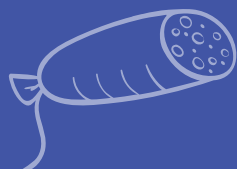
Les difficultés de recrutement et de fidélisation, largement partagées par les six branches, révèlent un besoin urgent de renforcer la capacité du secteur à accueillir, accompagner et retenir les salariés.

Si la rémunération n'est pas l'unique facteur en jeu, les horaires, la pénibilité, le manque de perspectives d'évolution et l'insuffisante reconnaissance contribuent à fragiliser l'engagement.

À l'inverse, une intégration mieux structurée, une organisation du travail plus prévisible, des parcours clarifiés et un dialogue professionnel plus régulier constituent autant de pistes d'action pour renforcer l'attractivité des métiers et stabiliser les équipes.

La QVCT devient alors un vecteur stratégique pour transformer les contraintes historiques en leviers de parcours et de fidélisation.

Analyse QVCT dans la boulangerie



Éléments de contexte structurels

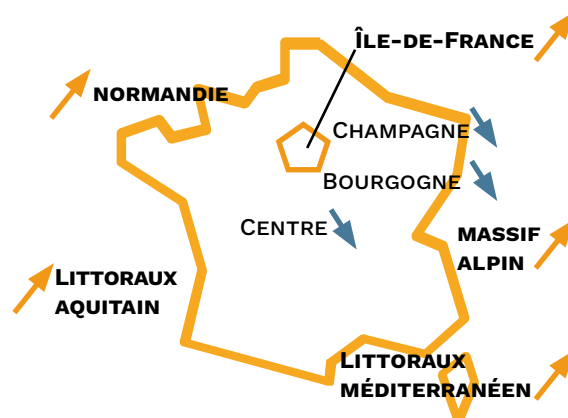
Un tissu d'entreprises dense, très majoritairement artisanal, et en recomposition territoriale

La boulangerie-pâtisserie constitue la branche la plus dense du périmètre de l'alimentation en détail, avec 30 551 entreprises en 2022¹. La densité atteint 45 boulangeries pour 100 000 habitants, un niveau élevé qui traduit la présence de ces commerces dans la quasi-totalité des territoires, y compris ruraux.

Cette densité masque toutefois des disparités territoriales notables :

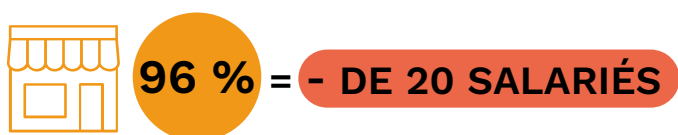
- La densité est plus forte dans les départements ruraux, notamment dans les massifs central et alpin.
- Elle est moindre en Ile-de-France (hors Paris) ainsi que dans les Hauts-de-France.
- On constate une surreprésentation dans les unités urbaines de moins de 5 000 habitants (33% des entreprises sont localisées dans ces territoires alors que 28 % de la population y réside)
- Le tissu est moins dense dans les grandes métropoles, car le nombre de points de vente de proximité évolue moins vite que le nombre d'habitants et du fait de la concurrence accrue des grandes surfaces et franchises sur la vente de pain.

La branche est marquée par une recomposition géographique. Certains départements connaissent un effritement notamment du centre de la France, particulièrement en Champagne et en Bourgogne. On constate une progression marquée en Île-de-France, en Normandie, sur les littoraux Aquitain et Méditerranéen ainsi que dans la massif Alpin. Malgré des évolutions hétérogènes, le nombre d'entreprises augmente dans tous les types de territoires.

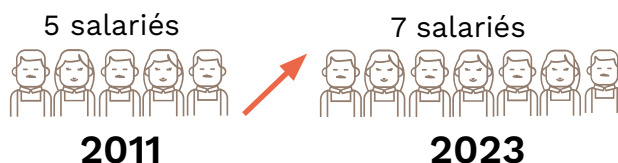


Une branche très majoritairement composée de TPE, avec une taille moyenne en hausse

La boulangerie-pâtisserie reste néanmoins caractérisée par une prédominance de très petites entreprises :



La taille moyenne des entreprises augmente toutefois : elle est passée de

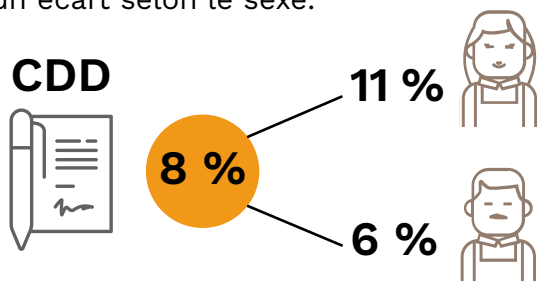


La structuration des effectifs est en évolution :

- Depuis 2017, le nombre d'entreprises de moins de 6 salariés diminue.
- Celui des entreprises de 6 à 10 salariés et de 11 à 19 est en augmentation

Des recours au CDD limités et un temps partiel différencié

La part de CDD demeure contenue avec un écart selon le sexe.



Le **temps partiel** concerne 20 % des salariés, il augmente avec l'âge et diminue avec la taille des entreprises en lien avec les besoins des plages horaires en vente et la structuration plus avancée des équipes dans les entreprises de plus grande taille.

Une branche portée par les non-salariés et un pilotage de proximité

La branche s'appuie sur un noyau de 23 650 non salariés (chefs d'entreprise, conjoints collaborateurs, micro entrepreneurs). La part de micro entrepreneurs est très faible (4 %), à rebours de la moyenne de l'artisanat (57 %). Cela montre un ancrage artisanal où la conduite de l'activité reste fortement internalisée.

S'agissant des directions, la féminisation est en léger recul : 32 % de cheffes d'entreprise (35 % en 2013).



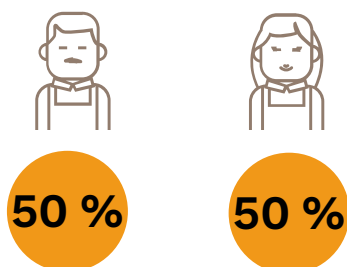
La rémunération variable selon les postes et métiers

La rémunération nette mensuelle moyenne des salariés de la branche s'établit à 1 730 € (hors contrats aidés et apprentis). Elle est plus élevée pour les postes d'ouvriers boulangers-pâtisseries que pour les emplois de vente. Le niveau moyen varie selon la taille d'entreprise : de 1 660 € dans les entreprises de moins de 10 salariés à 1 840 € dans celles de 20 à 49).

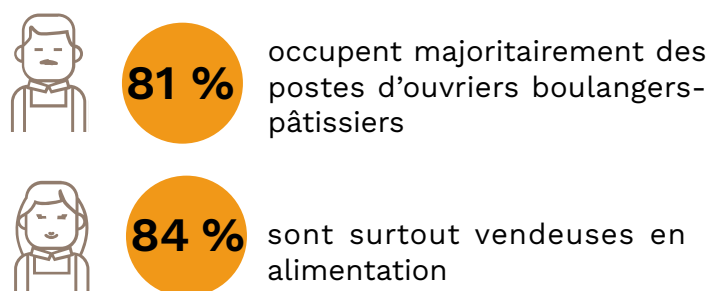
L'écart salarial moyen atteint 13 % au bénéfice des hommes et 10 % chez les 29 ans et moins et 18 % chez les 50 ans et plus.

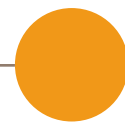
Une parité fortement segmentée selon les métiers

Globalement, les effectifs salariés sont mixtes



mais les métiers restent genrés :





Une main-d'œuvre jeune structurée par le recours à l'apprentissage

La branche présente une pyramide des âges jeune : près d'un salarié sur deux a moins de 30 ans, tandis que la part des 50 ans et plus reste limitée.

L'entrée dans le métier s'appuie fortement sur la formation initiale et l'apprentissage, qui font de la boulangerie-pâtisserie la première activité formatrice d'apprentis au sein de l'artisanat et des métiers de l'alimentation.

La féminisation progresse, mais demeure contrastée selon les spécialités. En effet, les apprenties sont nombreuses en pâtisserie et en chocolaterie mais plus minoritaires dans le cœur de métier « boulangerie ».

L'insertion à court terme reste favorable avec environ six sortants de CAP sur dix en emploi à six mois.

Les conditions de travail dans la branche

“ On a une difficulté c'est que le métier est un peu sous valorisé quand même. On a des personnes intéressées mais qui, quand elles se confrontent au métier, remettent en cause leur choix. On a plusieurs exemples de reconversions échouées ”

Boulangerie 17 salariés en milieu urbain.

Une organisation dépendante des cycles de production

Le travail est réglé par des **cycles techniques imbriqués** (pétrissage, pointage, division/façonnage, apprêt, cuisson) qui s'enchaînent selon des temporalités peu compressibles. Chaque phase conditionne la suivante : une avance ou un retard se propage à l'échelle de la matinée. Dans les ateliers où coexistent plusieurs familles de produits (pains courants, pains spéciaux, viennoiseries, pâtisseries, snacking, quiches et tartes salées, etc), les calendriers de préparation se superposent. La synchronisation des différentes étapes demande d'anticiper les temps de maturation, la disponibilité des fours jusqu'à la présentation en vitrine.

Pour mener à bien ces différents cycles, **la prise de poste peut s'effectuer entre 2h et 5h du matin** selon l'organisation de la production, la connexion nécessaire avec la veille ou la projection sur l'activité de la semaine (pâtes à fermentation lente, mises au froid, commandes spécifiques) et les volumes attendus (qui peuvent varier en fonction des commandes).

A cette temporalité s'ajoute la variabilité associée aux jours de la semaine ou aux saisons (dimanches, jours fériés, périodes de fêtes, saison touristique) qui redessine périodiquement la courbe d'activité et la répartition des présences des employés en activité. Les plannings et les compositions d'équipes peuvent être adaptés spécifiquement, pour répondre à l'évolution de l'activité. Ces éléments viennent modifier l'organisation du travail momentanément.

L'ensemble de ces déterminants sont l'une des sources de pénibilité les plus importantes, pouvant engendrer de la fatigue des salariés.

“ On arrive vers deux ou trois heures pour lancer les pâtes longues et les premières fournées. Si ça ne part pas à cette heure-là, l'ouverture dérape ”

Boulangerie 15 salariés en milieu urbain

“ Le plus dur au début c'est les horaires, se lever tôt être en forme ”

Boulangerie 20 salariés en milieu rural



Pour décaler les démarrages dans la matinée, un travail de programmation des cycles est réalisé (ordonnancement des fournées, regroupement de formats, gestion des temps morts entre les phases). Toutefois, ces ajustements d'horaires, atteignent vite leurs limites lorsque la demande impose un volume de production important.

Les marges de manœuvre sur l'organisation de la production semblent très réduites dans la pratique.

Cette réflexion sur l'ordonnancement peut être couplée à des réflexions sur la **gestion des stocks et l'optimisation des ventes**.

Quand la RSE transforme le travail

La boulangerie, longtemps structurée autour d'un modèle artisanal centré sur le produit et la relation client, est aujourd'hui de plus en plus concernée par les enjeux de responsabilité sociétale, sous l'effet combiné des attentes des consommateurs, des évolutions réglementaires et des impératifs économiques.

Ces enjeux, encore hétérogènes selon la taille des structures, s'installent progressivement dans le quotidien des entreprises et transforment les pratiques professionnelles comme les exigences organisationnelles.

Sur le **volet environnemental**, la gestion des matières premières, la lutte contre le gaspillage alimentaire et la réduction des consommations énergétiques constituent des défis structurants.

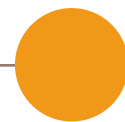
- L'activité boulangère repose sur une production très dépendante de l'énergie (fours, chambres de pousse, réfrigération) dans un contexte où les coûts explosent et où les performances thermiques des locaux sont parfois limitées.
- Les boulangers sont également confrontés à l'enjeu d'optimiser leurs flux pour limiter les pertes (pains invendus, cuisson ajustée à la demande, valorisation des invendus), ce qui suppose un pilotage fin de la production et une communication renforcée entre vente et laboratoire.
- À cela s'ajoutent des attentes croissantes autour de l'origine des farines, de la valorisation des circuits courts et de l'utilisation d'ingrédients plus durables, qui nécessitent souvent de revoir les approvisionnements, les process de fabrication ou la communication auprès des clients.

Les boulangeries jouent également un **rôle sociétal** important en tant que commerces de proximité, ancrés dans la vie locale.

- Leur engagement dans la lutte contre le gaspillage
- Les dons d'invendus
- Les actions locales
- Les pratiques écoresponsables

Renforcent ce lien, mais impliquent aussi de nouvelles attentes à intégrer dans le travail quotidien, notamment pour les équipes de vente.

En somme, la RSE transforme progressivement la manière de produire, de vendre et d'organiser le travail dans la boulangerie. Elle représente un **nouveau registre d'exigences**.



Bonnes pratiques observées en matière de RSE

- Revaloriser les invendus en recyclant la matière première. Par exemple utiliser les miettes, chapelures, croûtons, pour faire de nouvelles bases.
- Coopérer avec les acteurs associatifs et sociaux locaux afin de valoriser les invendus non transformables par des dons.
- Ecouler les invendus par micro-portions à prix réduit. Autoriser la transformation à faible ajout de valeur de produits proches de la date de vente (ex. pain de mie en petites portions) avec étiquetage et durée d'exposition définis, pour limiter les pertes sans dégrader l'image qualité.

L'ouverture client et le pic du matin

L'ouverture concentre **plusieurs opérations en un laps de temps court** : sorties de four, refroidissement, tranchage éventuel, réassort de vitrine, accueil des premiers clients et traitement de commandes à l'heure. L'organisation bascule dans un régime "multi flux" où les employés alternent des gestes de production, des déplacements de chariots/plaques, des échanges entre espace de vente et de production et la réponse à des sollicitations simultanées (téléphone, commandes en ligne, livraisons, prestataires machines, etc.).

Le découpage spatial influence la tenue de ce pic et des marges de manœuvres possibles. Lorsque la configuration spatiale le permet (*situations observées en immersion*), l'organisation de **zones d'interfaces ou de zones-tampons** (frigos intermédiaires, espace d'entreposage pour chariots) permet absorber ponctuellement les flux entre le fournil, le laboratoire et l'espace de vente et réduit le nombre et les distances des déplacements individuels.

À l'inverse, des **contraintes architecturales** (exiguïtés, couloirs étroits, ressauts, demi-niveaux, escaliers) peuvent augmenter le nombre de déplacements et multiplier les croisements d'opérateurs, surtout entre 6 h 30 et 9 h 30, engendrant des risques de heurts ou de dégradation des produits. La gestion en parallèle de plusieurs flux engendre chez les salariés une charge mentale pouvant être élevée : surveiller une cuisson, maintenir la fraîcheur d'exposition, répondre à la demande, tenir une promesse horaire, tout en préservant l'esthétique des produits et l'ordonnancement de la vitrine.

66 | *Entre 7 h et 9 h, il suffit d'une minute perdue pour que tout s'enchaîne mal* **99**

Boulangerie 15 salariés en milieu urbain

Les contraintes physiques associées à la boulangerie

- Le milieu thermique alterne des **sources de chaleur** (fours, plaques, produits sortant de cuisson) et des **expositions froides** (chambres de fermentation, chambres froides, congélateurs). Les allers retours génèrent des chocs thermiques et de la condensation (buée sur lunettes, humidification de surfaces), avec une sensation de “coup de chaud/froid” qui s’ajoute à l’effet de fatigue des horaires matinaux.
- Les **manutentions** jalonnent la journée : sacs de farine, bacs de pâtes, plaques, plateaux et chariots sont déplacés selon des parcours variables, parfois en couloirs étroits ou à contre flux.
- Les **gestes répétitifs** s’intensifient lors du façonnage et de la mise en plaque.
- Des **poussières de farine** apparaissent au frasage, au fleurage et lors des nettoyages à sec.
- Côté auditif, le **bruit** des pétrins, façonneuses, diviseuses, les frigos et la ventilation constitue un fond sonore permanent.
- Les **risques mécaniques et de coupure** sont présents (lames de scarification, trancheuses, laminoirs) ainsi que des risques de chute/glissade liés aux farines au sol, aux projections d’eau, à la condensation et aux graisses en zone salée. Les opérations de nettoyage/désinfection interviennent plutôt en fin de service ; elles impliquent des temps d’action et d’aération qui peuvent se heurter aux contraintes de fermeture et de remise en état rapide des postes.

De bonnes pratiques observées pour atténuer les pénibilités physiques courantes

- Réduction des déplacements et des efforts liés à la manutention par la mise en place de points de stockage à proximité des postes de travail. Disposition de petits frigos (pour ne pas aller systématiquement en chambre froide), de bacs et ustensiles afin de limiter les détours et ports de charges.
- Usage de chariots à roulettes à dimensions multiples pour adapter l’usage aux situations et à l’espace lorsqu’il est réduit ou contraint.
- Installation d’un enfourneur sur élévateur à ressorts sur les fours à soles. L’enfourneur remplace la pelle longue et amène le tapis au niveau de sole, ce qui réduit les gestes à bout de bras et les postures contraignantes au chargement des baguettes et pains. L’effet est sensible au pic du matin.

Coordination et régulation de l’activité

- La coordination combine **régulation orale** (consignes brèves du patron ou du responsable, appuis vocaux pendant la manœuvre venant des collègues) et **repérages matériels** (post-it, cahier, code couleur, des éléments matériels jouant le rôle dans la diffusion d’une information clé) qui fixent dans l’espace de travail l’information de la progression du cycle de production.
- Ce repérage passe par le recours à de nombreux outils et dispositifs, comme des carnets de recettes, codes couleur (toiles, bacs, panières), tableaux effaçables ou murs aimantés où figurent commandes, livraisons, plannings et consignes d’hygiène. Ces supports stabilisent la visibilité



des priorités, surtout lorsque plusieurs cycles avancent en parallèle.

- **Les passations entre équipes** (matin/jour, soir/matin, jour/soir) s'appuient sur des prises de notes standardisées (états de vitrine, niveaux de stocks, listes d'achèvement) et sur des repères tacites (ordres de passage des fournées, formats "sensibles").
- La **gestion des interruptions** (appels, livraison, demandes spécifiques) et le suivi de canaux numériques (plateformes de commande, messageries) constituent des flux supplémentaires à intégrer dans l'activité, en particulier aux interfaces fournil-boutique. Cela suppose de connaître avec précision la durée de réalisation de nombreuses tâches afin de tenir les délais associés aux cycles de production (par exemple on sait que l'on peut donner un coup de main à un collègue car on a 5 minutes avant de poursuivre sa tâche)

“ Comme j'avais dix minutes devant moi, j'ai pesé les bacs et préparé les farines avec la diviseuse pour le midi. Je sais qu'il commence par ça quand il arrive. ”

Employée dédiée au poste du tour.
Boulangerie 20 salariés en milieu rural

De bonnes pratiques observées sur la diffusion de l'information et organisation

- Diffusion et mise en visibilité de l'information à de multiples endroits. La mise en visibilité des informations clé, fluidifie la coordination collective et les processus de production. Cela peut passer par l'usage de petit ardoises portatives, tableaux effaçables, des post-it, des murs aimantés permettant de fixer tout type de support papier.
- Une des entreprises vues en immersion, utilisait un mur d'un couloir comme un support d'information. Du scotch (noir), était positionné sur le mur de sorte à reproduire un agenda hebdomadaire d'un mètre cinquante de haut et de 5 mètres de long. Des post-it étaient positionnés au besoin pour inscrire les commandes et transmettre des informations clés. L'outil du post-it étant déplaçable facilement, le mur devient interactif et sert à toute l'équipe.
- Usage de fiches de liaison pour renforcer la coordination entre deux équipes. Ces fiches peuvent contenir des informations sur l'avancement de la production (nombre de pâtons/ pains réalisés et restant à faire), sur les commandes du jour, les événements non prévus, etc.
- Affichage des plannings de chaque salarié pour faciliter l'organisation à court et moyen terme.
- Usage d'une conversation de messagerie collective pour diverses informations pratiques, dont par exemple la centralisation des photos d'ouvertures des produits. Les salariés peuvent dès lors aller chercher l'information sur la date d'ouverture.

Les axes prioritaires de travail et de réflexion pour la branche

Nous identifions **5 axes prioritaires** pour la branche de la boulangerie :

1. Structurer l'organisation, notamment pour les TPE
2. Soutenir les conditions d'un apprentissage ancré sur le travail réel
3. Réduire l'usure physique et préserver la santé durable tout au long de la carrière
4. Limiter les expositions spécifiques du métier pour préserver la santé durable
5. Rendre soutenables les rythmes atypiques

1. Structurer l'organisation, notamment pour les TPE

Le poids des TPE dans la branche conduit à des fonctionnements fondés sur la **polyvalence**, des **arrangements internes** et une **transmission largement orale**. Cette agilité peut devenir une fragilité dès qu'une absence survient, car la charge se concentre rapidement sur quelques personnes et la régulation quotidienne de l'activité dépend fortement du collectif. Ce constat est d'autant plus marqué que la branche reste très majoritairement composée de petites structures. Lorsque la taille moyenne augmente, la spécialisation des postes peut améliorer la maîtrise technique et fluidifier certaines opérations. Elle crée toutefois des frontières de rôle plus marquées et renforce les **besoins de coordination et de communication**, en particulier au moment de l'ouverture où se croisent fin de production et démarrage des ventes.

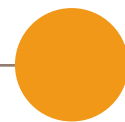
Dans un tissu majoritairement TPE, le fonctionnement quotidien repose largement sur des repères tacites et une coordination surtout orale, souvent assurée par le dirigeant ou par un salarié très expérimenté. Les absences ou un turnover élevé déstabilisent alors rapidement l'ensemble, car l'interdépendance des postes est forte. L'enjeu est de rendre le dispositif moins personne dépendant et plus robuste dans la durée.

Une organisation plus structurée permet à la profession de **renforcer la continuité d'activité**, en limitant les ruptures dans les enchaînements

de tâches lors des absences imprévues ou des pics d'activité. Les opérations critiques (ouverture, transitions entre fournil et vente, gestion du flux clients) deviennent ainsi plus sécurisées et moins dépendantes du hasard organisationnel.

Elle contribue également à **mieux définir les rôles, les priorités et les modes de décision**, ce qui réduit la dépendance à des coordinations exclusivement orales ou à l'expérience d'un salarié clé. Les équipes disposent alors de repères clairs pour agir rapidement et de manière cohérente dans les moments sensibles.

La formalisation des repères de qualité, de sécurité et de bonnes pratiques facilite par ailleurs la transmission interne, évitant que le fonctionnement repose sur la mémoire ou le savoir tacite de quelques personnes. Les nouveaux entrants peuvent plus facilement s'intégrer et adopter des pratiques homogènes. Enfin, une organisation plus lisible et structurée soutient la capacité d'évolution des entreprises, notamment lorsque les équipes s'agrandissent. Elle prévient les effets de cloisonnement liés à la spécialisation des postes et renforce la coopération entre fournil et vente, deux pôles interdépendants pour la performance globale comme pour la qualité de vie au travail.



2. Soutenir les conditions d'un apprentissage ancré sur le travail réel

Les observations réalisées au sein des structures ont permis de mettre en évidence l'importance de la **transmission des gestes et des repères** (températures, textures, « coups d'œil » four, grammages) **directement au contact du cycle réel**. Elle alterne courtes démonstrations, essais guidés et vérifications ciblées pendant les temps de latence. La progression suit des paliers d'autonomie : tâches préparatoires répétées, petits volumes sous contrôle, enchaînement d'une mini-fournée, puis prise en charge de séquences plus longues.

“ Je peux filmer mes collègues pour me rappeler comment il faut faire. ”

Apprenti avec un handicap (dyspraxie visuo-spatiale)
Boulangerie 20 salariés en milieu rural

Cependant, la transmission fluide est perturbée par des variations de rythme d'activité, il faut alors poursuivre l'apprentissage autrement :

- Ainsi, lorsque la charge monte, le tuteur réduit son activité de transmission au profit de l'activité de production.
L'apprenti doit alors s'insérer dans le flux sans perturber le fonctionnement normal de la production. Il peut alors s'appuyer sur des supports sur-mesure (recettes détaillées, repères de temps, marquages) facilitant son autonomie et la reprise après interruption.
- La saisonnalité (fêtes, tourisme) et le travail dominical/jours fériés modifient la composition des équipes et les volumes. Ces contextes intensifient les séquences critiques (sorties à heure fixe, réassorts serrés) et imposent des apprentissages dans des conditions de cadence plus élevée.

Ce constat souligne un enjeu central : **préserver la possibilité d'apprendre, même lorsque le rythme s'accélère**, en structurant davantage la transmission. Formaliser les repères, produire des supports simples d'usage, clarifier les étapes clés ou les points de vigilance permet de maintenir un apprentissage continu, quel que soit le niveau d'activité. Cela sécurise les parcours, soutient les tuteurs dans leur rôle, et garantit que les savoir-faire traditionnels comme les exigences de qualité puissent être transmis de façon homogène et durable, même dans un contexte marqué par la saisonnalité, la polyvalence et les aléas du quotidien.

3. Réduire l'usure physique et préserver la santé durable tout au long de la carrière

La branche combine **plusieurs éléments de pénibilité physique** comme l'exposition thermique, la manutention, la répétition de gestes fins à cadence rapide. Ces facteurs, intrinsèques à l'activité posent des enjeux de santé durable et deviennent graduellement prégnants. Ils questionnent la garantie de l'exercice physique du métier et en particulier la soutenabilité des secondes parties de carrière.

Faire face à la pénibilité physique structurelle implique pour la profession de créer les conditions d'un travail qui reste soutenable sur toute la durée de la carrière.

- **Réduire l'usure musculosquelettique** devient un levier essentiel pour préserver la santé durable des salariés : la maîtrise des efforts, l'ajustement des gestes répétitifs et la prévention des postures

contraignantes permettent non seulement de limiter la fatigue immédiate, mais aussi d'éviter l'installation de douleurs chroniques qui fragilisent la continuité des parcours professionnels. Une organisation attentive à ces dimensions contribue ainsi à maintenir les compétences dans la durée et à sécuriser la présence de salariés expérimentés, dont le métier repose sur des savoir-faire fins et souvent tacites.

- La **prévention active des accidents** constitue également un bénéfice majeur pour les entreprises de la branche. En renforçant la maîtrise des surfaces de circulation, l'usage sécurisé des outils tranchants ou brûlants, et la gestion des itinéraires en situation de charge ou de vitesse, il devient possible de réduire significativement les risques de glissade, de coupure ou de brûlure, dont la probabilité augmente lorsque la fatigue s'installe. Une meilleure anticipation des risques améliore la sérénité au travail, fluidifie les enchaînements et sécurise les moments critiques comme les sorties de fournées ou les approvisionnements en boutique.
- Au-delà de la seule prévention, la réduction de la pénibilité physique contribue enfin à **renforcer l'attractivité du métier**. En rendant les conditions d'exercice plus soutenables, notamment dans les secondes parties de carrière, la profession se donne les moyens de **fidéliser les salariés**, de limiter les arrêts liés à des pathologies d'usure et de continuer à transmettre des gestes techniques qui ne s'improvisent pas. La profession capitalise ainsi sur les compétences, préserve la qualité de production et favorise des trajectoires plus durables, dans un contexte où la valorisation du travail manuel et du savoir-faire demeure centrale.

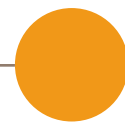
Bonne pratique observée en matière de formation sur la prévention des risques professionnels

- Mise en place d'une formation PRAP IBC (prévention des risques liés à l'activité physique industrie-bâtiment-Commerce) en deux sessions pour l'ensemble des salariés exposés à une activité physique, avec démonstration au poste et mise en pratique, afin d'ancrer les principes d'économie d'effort et de limiter les TMS (troubles musculosquelettiques). L'objectif est de rendre chaque salarié acteur de prévention, capable d'observer et d'analyser sa situation de travail et de proposer des améliorations concrètes de ses gestes et de l'organisation. Cette formation a été effectuée par l'ensemble des salariés d'une boulangerie vue en immersion.

4. Limiter les expositions spécifiques du métier pour préserver la santé durable

La fabrication boulangère expose les professionnels à des bio aérosols caractéristiques du métier (poussières de farines de différentes céréales, enzymes d'amélioration comme la cellulase, résidus d'acariens ou de moisissures issus du stockage, ainsi que, dans certains laboratoires, des poudres protéiques telles que le lait ou l'œuf en poudre).

Ces particules en suspension peuvent provoquer, au fil des années, une hypersensibilité respiratoire, des rhinites irritatives ou allergiques, et des formes d'asthme professionnel bien documentées dans la profession. Elles constituent un risque structurel, intimement lié aux opérations quotidiennes de pesée, de mélange et de nettoyage.



Pour la profession, l'enjeu est de **créer les conditions d'un travail où l'exposition respiratoire reste maîtrisée dans la durée**.

- **Mieux contrôler les émissions de farines et d'enzymes** permet de réduire l'exposition cumulative, facteur déterminant dans l'apparition de troubles respiratoires chroniques. En limitant cette charge quotidienne sur l'appareil respiratoire, les entreprises renforcent la santé durable des salariés, en particulier pour ceux exerçant au long cours ou occupant des postes répétitifs à proximité des zones de pesée ou de pétrissage.
- Un autre bénéfice pour la profession réside dans une **meilleure maîtrise des aérosols issus des opérations de nettoyage et de désinfection**. Certains désinfectants contenant des biocides ou générant des brouillards irritants peuvent déclencher des symptômes respiratoires, en particulier en espaces confinés ou lors d'interventions rapides entre deux séquences de production. Un encadrement rigoureux de ces usages (choix de produits adaptés, respect des référentiels de prévention, ajustement des pratiques) contribue à réduire les irritations, à améliorer le confort respiratoire et à sécuriser les gestes du quotidien.

En consolidant la prévention de ces expositions, les entreprises de la branche gagnent en traçabilité, en soutenabilité des parcours professionnels et en attractivité. Elles préservent les compétences techniques dans la durée, sécurisent l'exercice du métier pour les salariés à la santé plus fragile, et renforcent la qualité de vie au travail dans des environnements où la maîtrise de l'air respiré est un élément clé du geste professionnel.

De bonnes pratiques observées pour lutter contre les risques d'exposition

- Dosage et chargement avec manche longue et cuves fermées pendant le pétrissage pour limiter la remise en suspension.
- Eviter l'usage de l'air comprimé ou de la soufflette pour le nettoyage des surfaces pour réduire la présence de poussière en suspension dans l'air.

5. Rendre soutenables les rythmes atypiques

Les **prises de poste très matinales** et, plus largement, les **horaires atypiques** créent des conditions de travail qui fragilisent l'équilibre physiologique et l'organisation de la vie personnelle. La répétition de réveils précoces et la désynchronisation des rythmes circadiens entraînent une dette de sommeil difficile à résorber, avec des effets documentés sur la vigilance, la sécurité et la santé mentale.

Comme le rappelle l'INRS, l'organisme ne s'habitue jamais totalement au travail de nuit, ce qui fait de ces horaires une contrainte structurelle du métier. Lorsqu'ils se cumulent dans la durée, ils peuvent favoriser des troubles du sommeil, augmenter la probabilité d'accidents et peser sur la qualité de vie hors travail.



Pour la profession, un enjeu majeur consiste à **réduire l'exposition prolongée à ces horaires contraints afin de préserver la santé durable des salariés.**

- Limiter les prises de poste très matinales ou les séquences de nuit sur de longues périodes permet de **diminuer la fatigue chronique, de sécuriser les moments critiques de l'activité** et de **favoriser des parcours professionnels plus soutenables**, notamment en seconde partie de carrière.
Une meilleure maîtrise des amplitudes horaires et des enchaînements de postes contribue ainsi à **fluidifier les organisations, à stabiliser les équipes** et à **prévenir l'usure prématurée.**
- Au delà des aspects strictement physiologiques, l'enjeu touche également **l'équilibre de vie et la santé mentale.** Les horaires atypiques bousculent les temps familiaux, les possibilités de sociabilité et le sentiment d'appartenance à un rythme collectif partagé.

Le choix des patrons de fermer le dimanche est fait dans une logique de fidélisation :

“ Ce n'est pas facile de garder des jeunes à la campagne, à un moment donné ils veulent forcément avoir une vie de famille, sortir le week-end etc. ”

Boulangerie 20 salariés en milieu rural

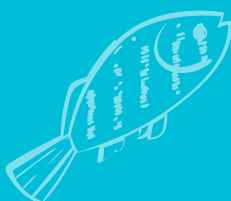
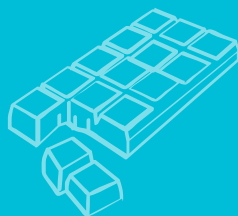
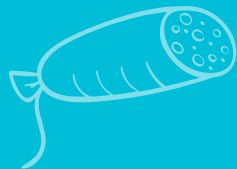
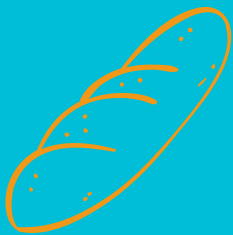
Argument auquel les employés se déclarent sensibles :

“ Je ne changerai pas de boulangerie ; si j'avais à retravailler les dimanches, je suis trop habitué. C'est un peu une chance qu'on a, ce n'est pas le cas partout. ”

Boulangerie 20 salariés en milieu rural

En consolidant des organisations qui limitent l'accumulation de fatigue, stabilisent les rythmes et préservent des temps de récupération suffisants, les entreprises de la branche renforcent non seulement la santé durable des professionnels, mais aussi la qualité de vie au travail, la fidélisation et l'attractivité des métiers.

LES TENDANCES TRANSVERSES



Les travaux menés à partir de l'analyse documentaire, des immersions et de l'enquête quantitative révèlent **sept tendances de fond** qui traversent l'ensemble des métiers de l'alimentation en détail. Bien que chaque branche présente ses spécificités techniques, économiques et

organisationnelles, ces tendances constituent un socle commun qui influence la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) sur l'ensemble du périmètre étudié.

Mutation du rapport au travail et attractivité des métiers

La première tendance concerne la transformation des attentes professionnelles, particulièrement visible dans des branches où la part des moins de 30 ans peut atteindre 45 % des effectifs.

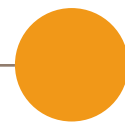
Ces jeunes salariés recherchent :

- Un équilibre de vie plus marqué ;
- Un rapport moins sacrificiel aux horaires ;
- Davantage de prévisibilité dans l'organisation ;
- Un travail porteur de sens ;
- Une reconnaissance plus explicite de leurs efforts et de leurs compétences.

Ces attentes contrastent avec l'héritage culturel du secteur, historiquement fondé sur l'engagement total, la disponibilité temporelle, l'acceptation d'une forte intensité physique et d'une cadence soutenue. Les immersions montrent que ce décalage produit des frictions locales : certains jeunes peinent à s'adapter aux horaires atypiques ou aux pics d'activité, tandis que les organisations, encore très orales, manquent de repères formalisés pour accompagner ces nouvelles attentes.

Cette mutation n'est pas propre au secteur, mais elle y prend une acuité particulière, car les contraintes organisationnelles sont plus fortes que dans d'autres activités de services. Elle oblige les entreprises à réfléchir à une évolution raisonnée des pratiques, conciliant exigences techniques et soutenabilité humaine.

Enjeu QVCT : construire une attractivité durable fondée sur un environnement de travail prévisible, structuré et soutenable, capable de répondre aux attentes contemporaines tout en valorisant la technicité et la dimension artisanale des métiers.



Allongement de la vie professionnelle : QVCT et maintien en emploi des seniors

La deuxième tendance transversale met en lumière la fragilité des parcours en seconde partie de carrière.

Dans plusieurs branches, notamment la poissonnerie, la boucherie ou la charcuterie, une part importante des dirigeants et salariés dépasse les 50 ans. Or les métiers restent caractérisés par une pénibilité physique structurelle : manutentions lourdes, postures contraignantes, gestes répétitifs, travail sur froid ou chaud, station debout prolongée.

Les immersions montrent que les professionnels expérimentés continuent souvent à tenir des postes très exigeants, parfois au prix de douleurs chroniques, d'une fatigue accumulée ou d'adaptations informelles (réduction de certaines tâches, entraide des plus jeunes). Sans dispositif d'allègement ou de compensation clairement structuré, le risque est de voir des départs anticipés ou un glissement vers des situations d'inaptitude. Cette tendance est d'autant plus préoccupante dans un contexte de difficultés de recrutement : chaque départ fragilise les collectifs et renforce la charge sur les équipes restantes, créant un cercle de vulnérabilité organisationnelle.

Enjeu QVCT : développer des pratiques structurées de maintien en emploi (ergonomie, organisation, gestion des rythmes, prévention, reconfiguration des missions), afin de transformer l'expérience des seniors en ressource durable et préserver la continuité des savoir-faire.

Parentalité, un révélateur des tensions organisationnelles et un levier stratégique de soutenabilité du travail

La parentalité constitue pour les métiers de l'alimentation en détail un facteur central de tension entre exigences professionnelles et équilibres de vie.

Les contraintes structurelles du secteur (horaires atypiques, prises de poste très matinales, amplitudes élevées, travail le week-end et pics d'activité saisonniers) rendent l'articulation vie professionnelle / vie familiale particulièrement délicate, notamment dans des branches jeunes et fortement féminisées, où le recours au temps partiel est fréquent.

L'étude montre que la prise en compte de la parentalité repose encore largement sur des ajustements informels et individualisés : adaptations ponctuelles d'horaires, arrangements entre collègues ou tolérances accordées au cas par cas par le dirigeant.

Si ces pratiques traduisent une capacité d'adaptation des collectifs, elles restent peu anticipées et peu formalisées, ce qui fragilise les organisations lors des périodes de forte charge et peut générer fatigue, sentiment d'iniquité ou tensions internes.

À l'inverse, les entreprises qui travaillent la prévisibilité des horaires, la concertation autour des plannings et une répartition plus équitable des contraintes temporelles parviennent à sécuriser les équilibres individuels tout en renforçant la stabilité des équipes.

La parentalité apparaît ainsi comme un révélateur de la soutenabilité globale de l'organisation du travail, mais aussi comme un levier potentiel d'attractivité et de fidélisation.

Enjeu QVCT : intégrer la parentalité comme un paramètre structurant de l'organisation du travail (prévisibilité des horaires, dialogue sur les plannings, équité dans la répartition des contraintes) afin de renforcer la soutenabilité des modèles TPE, soutenir l'égalité professionnelle et stabiliser les parcours dans un contexte de fortes tensions de recrutement.

Renforcement du rôle des encadrants, levier QVCT clé

Dans les TPE des métiers alimentaires, le management est rarement une fonction en soi : il est souvent exercé par le dirigeant, souvent expert du geste, parfois peu formé aux dimensions humaines, pédagogiques ou organisationnelles du travail. Parfois à d'autres salariés.

L'étude montre pourtant que la qualité du management constitue un levier déterminant de QVCT.

Les entreprises où la coordination est mieux pensée même à travers des outils très simples : planning affiché, priorités écrites, temps d'échange rapides en début ou fin de journée — affichent :

- Moins d'aléas mal gérés ;
- Une meilleure transmission des consignes ;
- Une intégration plus rapide des apprentis ;
- Un climat plus serein ;
- Une réduction des tensions internes.

À l'inverse, l'absence d'explicitation (attentes, priorités, repères temporels) renforce la charge mentale, surtout lors des périodes de forte affluence ou lorsque les équipes comptent des salariés peu expérimentés.

Ainsi, la professionnalisation du management apparaît comme une tendance transversale essentielle : non pas une injonction à « faire du management » au sens classique, mais à équiper les dirigeants pour qu'ils puissent soutenir les équipes et rendre les organisations plus prévisibles.

Enjeu QVCT : professionnaliser le management de proximité via des outils simples, adaptés aux TPE, permettant d'améliorer la reconnaissance, la communication, l'intégration, le suivi des compétences et la régulation du travail, tout en préservant la proximité relationnelle qui fait la force du modèle artisanal.

Agir en contexte d'aléas : développer une QVCT résiliente

Les immersions révèlent un trait commun à toutes les branches : les entreprises évoluent dans un environnement fortement soumis aux aléas.

Les sources d'imprévu (pannes, ruptures de stocks, livraison retardée, absence non prévue, afflux inattendu de clients, fluctuations saisonnières, ...) sont quotidiennes.

Historiquement, ces aléas étaient absorbés par la souplesse des TPE, la grande polyvalence des salariés et une solidarité opérationnelle très forte.

Mais ce modèle atteint aujourd'hui ses limites, notamment en raison :

- Du renouvellement fréquent des équipes ;
- De la présence plus importante d'apprentis
- De la surcharge cognitive induite par les multflux (production + vente)
- De la fragilisation des collectifs par l'emploi instable (CDD, extras).

Les entreprises les plus robustes face à ces aléas sont celles qui ont su installer des mécanismes de résilience, même légers :

- Repères visuels communs
- Routines partagées
- Marges de fonctionnement
- Zones tampons matérielles
- Dispositifs simples de coordination

Cette tendance transversale montre que la résilience n'est pas un état, mais une construction organisationnelle qui nécessite un minimum de formalisation pour éviter l'épuisement.

Enjeu QVCT : développer des organisations résilientes, capables d'absorber les aléas sans surcharge chronique, en s'appuyant sur la polyvalence, la coopération, la planification, la communication interne et des marges de sécurité organisationnelles.

Relation client et organisation du travail : une équation centrale pour la QVCT

Dans les six branches, la relation client constitue un pilier identitaire fort. Elle renforce le sentiment d'utilité sociale, nourrit la fierté professionnelle et joue un rôle central dans l'implication des salariés.

Mais cette relation client est aussi source de pression et de charge mentale, car elle se superpose à des activités techniques très exigeantes :

- Préparation et cuisson aux heures critiques ;
- Gestion des flux en boutique ;
- Réassort rapide pour maintenir l'image qualité ;
- Gestion simultanée des commandes en ligne, appels téléphoniques et encaissements.

Les salariés doivent gérer des interruptions fréquentes, jongler entre tâches techniques et commerciales, et maintenir une posture professionnelle constante, même en cas d'aléa.

Cette tendance met en lumière une ambivalence : la relation client est une ressource identitaire, mais elle peut devenir un facteur de surcharge cognitive lorsque les organisations ne permettent pas d'absorber les multitâches de façon fluide.

Enjeu QVCT : soutenir les salariés dans la relation client en garantissant un cadre organisationnel qui permette un service de qualité sans surcharge — par la coordination, la répartition des rôles, la gestion des flux et la reconnaissance de cette dimension du métier.



Quand les transitions transforment le travail : innovations, environnement et QVCT

Les entreprises du secteur investissent de plus en plus dans :

- De nouveaux équipements productifs ;
- Des outils numériques ;
- Des systèmes de traçabilité ;
- Des machines plus ergonomiques ;
- Des démarches RSE ou d'économie d'énergie.

Une part importante (44 à 70 % selon les items) déclare ressentir ou intégrer ces transformations. Elles constituent un levier de modernisation, permettant par exemple de réduire la pénibilité ou de fluidifier certains flux.

Mais ces transitions sont inégalement maîtrisées :

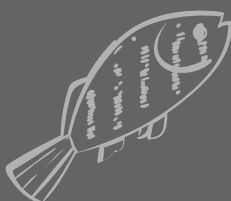
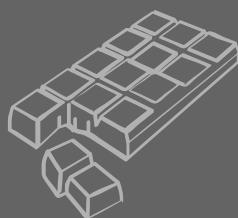
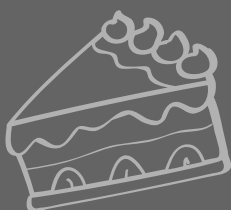
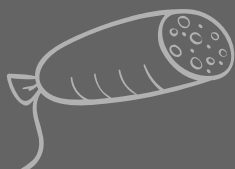
- Certaines TPE sont technologiquement avancées,
- D'autres peinent à adopter de nouveaux outils, faute de temps, de ressources ou de compétences.

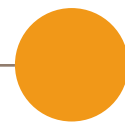
Les immersions montrent aussi que les innovations, ou le numérique peuvent à la fois améliorer le quotidien et les conditions de travail des professionnels, mais dans le même temps accroître la charge : notifications, commandes multicanales, suivi des stocks, écrans supplémentaires, complexité des logiciels.

Parallèlement, la montée des enjeux RSE et notamment de la transition écologique porte un enjeu central : elle renforce le sens du travail et améliore l'image auprès des clients, mais elle requière des investissements et des ajustements organisationnels parfois difficiles à assumer dans de très petites structures.

Enjeu QVCT : accompagner les transitions technologiques et écologiques de manière à soutenir le travail réel, en garantissant une appropriation progressive des outils, une organisation ajustée et une reconnaissance des efforts liés aux nouvelles exigences — pour moderniser sans surcharger, préserver la qualité du geste métier et maintenir une relation client fluide et experte.

PRÉCONISATIONS ET PISTES D'ACTIONS





Sur la base des enseignements de l'étude, des préconisations et des pistes d'action pragmatiques et adaptées aux contextes des TPE des métiers de l'alimentation en détail.

Ces préconisations ne proposent ni un modèle idéal ni des solutions génériques : elles visent à soutenir ce qui fait déjà tenir le travail, à outiller ce qui fonctionne, et à rendre soutenables les dimensions les plus exigeantes du métier.

Elles s'inscrivent dans une logique QVCT : créer les conditions organisationnelles, managériales et matérielles permettant aux professionnels de réaliser un travail de qualité, de préserver leur santé et d'entretenir une relation client experte et valorisante.

5 axes thématiques ont été proposés pour permettre aux branches et à leurs entreprises ressortissantes d'engager des actions ayant un effet levier sur la qualité de vie et les conditions de travail.

- Pénibilité et risques professionnels
- Accueil-intégration
- Horaires et plannings de travail
- Mutations qui transforment le travail
- Management

2 à 3 pistes d'actions ont été formulées pour chaque thématique : les fiches actions détaillées sont disponibles dans le rapport global de l'étude.

Renforcer l'implication des salariés autour des enjeux de pénibilités et de risques professionnels

Les métiers de l'alimentation en détail restent fortement exposés à une pénibilité physique structurelle, bien documentée par la littérature professionnelle : gestes répétitifs, port de charges, station debout prolongée, variations thermiques et pression temporelle récurrente.

Les immersions montrent que cette pénibilité s'exprime différemment selon les branches. Certaines initiatives d'atténuation sont mises en place par les entreprises.

L'enquête confirme toutefois que la prévention demeure principalement abordée sous un angle technique ou réglementaire, reposant sur les dirigeants, avec peu de discussion collective du travail réel et une faible implication des salariés.

Cette limitation réduit l'impact des actions et contribue à maintenir une pénibilité subie plutôt que régulée, ce qui peut fragiliser l'attractivité.

2 pistes d'action

- **Fiche action 1** : Renforcer l'implication des salariés dans les choix de prévention
- **Fiche action 2** : Formation courte de « Référent Sécurité »

Sécuriser la prise de fonctions de nouveaux salariés et en faire un levier de QVCT pour tous

Dans un contexte de fortes tensions de recrutement et de fidélisation, l'accueil-intégration apparaît comme un levier essentiel mais encore insuffisamment mobilisé : près de deux tiers des entreprises ne mettent en place aucune action dédiée, alors même que les ruptures d'apprentissage se concentrent dans les six premiers mois.

Les immersions montrent pourtant que lorsque l'intégration est structurée (parcours d'accueil, immersion croisée, tutorat actif), elle facilite la prise de poste, sécurise les repères professionnels et renforce la cohésion.

L'enquête confirme que les outils efficaces sont connus mais appliqués de façon très inégale. L'accueil-intégration demeure perçu plus comme un coût que comme un investissement stratégique, alors qu'il constitue un moment clé pour transmettre les règles, installer la confiance, éviter les malentendus et valoriser les salariés déjà présents.

2 pistes d'action

- **Fiche action 3** : Désignation et formation-outillage du tuteur
- **Fiche action 4** : Kit d'accueil-intégration des nouveaux entrants

Impliquer davantage les salariés dans la définition des horaires de travail

Bien que le cadre réglementaire laisse une marge d'organisation importante, les entreprises fonctionnent avec des horaires souvent atypiques : amplitudes élevées, démarrages très matinaux, coupures, rythmes saisonniers.

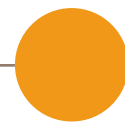
Les immersions montrent une grande diversité de pratiques (rotations, ajustements individuels, pratiques favorisant l'équilibre de vie), mais aussi des difficultés récurrentes à composer avec les contraintes familiales et les préférences individuelles.

L'enquête indique que la construction des horaires reste largement verticale : peu de discussions collectives, peu d'espaces de régulation, et des choix souvent dictés par les seules exigences opérationnelles.

Dans un contexte où les horaires constituent un frein majeur à l'attractivité, la question n'est pas seulement d'aménager le temps de travail, mais d'en faire un objet de dialogue, permettant de concilier organisation, qualité de service et attentes des salariés.

2 pistes d'action

- **Fiche action 5** : Mettre en place des expérimentations pour tester des systèmes horaires
- **Fiche action 6** : Gérer la saisonnalité de manière collective



Accompagner les entreprises à vivre les mutations sans les subir et impliquer les salariés dans les évolutions de leur travail

Les transitions technologiques, numériques et écologiques transforment progressivement les métiers : équipements plus ergonomiques, outils numériques de gestion ou traçabilité, innovations organisationnelles, logiques anti-gaspillage, optimisation énergétique.

Les immersions témoignent de ces évolutions concrètes mais montrent aussi que les innovations sont souvent déployées comme des modifications opérationnelles, sans être pleinement reliées aux compétences, aux pratiques ou à l'organisation du travail.

L'enquête souligne que lorsque les salariés ne sont pas associés aux choix ou à l'appropriation des outils, les mutations peuvent être subies, creusant l'écart entre travail prescrit et travail réel, et générant surcharge ou incompréhensions.

La réussite des transformations dépend donc de l'accompagnement, de l'explication et de la participation effective des équipes.

3 pistes d'action

- **Fiche action 7** : Modules de formation numérique et organisation du travail
- **Fiche action 8** : Module de formation RSE
- **Fiche action 9** : Micro-outils IA

Faire des managers les premiers leviers pour favoriser l'implication des salariés

Le management constitue un levier décisif pour la QVCT, mais reste insuffisamment structuré dans les entreprises alimentaires.

Les immersions montrent des pratiques très contrastées : guidage totalement oral, procédures écrites solides, management apaisé ou montée en responsabilités de managers intermédiaires.

L'enquête révèle que seuls 23 % des managers sont formés, que les rituels (entretiens, réunions, projets d'équipe) sont rares, et que la fonction managériale repose fréquemment sur des promotions internes peu accompagnées.

Or, lorsque les managers sont outillés, ils disposent d'une plus grande capacité à réguler l'activité, renforcer l'entraide, reconnaître les efforts et soutenir les compétences.



Dans des TPE où le manager cumule rôle technique, coordination et gestion humaine, la structuration de la fonction devient essentielle pour soutenir les équipes... mais aussi pour préserver la QVCT du manager lui-même.

2 pistes d'action

- **Fiche action 10** : Micro-rituel managérial
- **Fiche action 11** : Offre de formation continue management



Étude et graphisme réalisés par le
Cabinet Amnyos

- Avril 2026 -



OBSERVATOIRE des MÉTIERS

de l'alimentation en détail

5 rue Ampère - 75017 PARIS

observatoire@cgad.fr

observatoire-metiers-alimentation.fr