



OBSERVATOIRE des MÉTIERS
de l'alimentation en détail



ÉTUDE QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL 2026



PÂTISSERIE

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 PÂTISSERIE	 14
Éléments de contexte structurels	15
Les conditions de travail dans la branche	18
Les axes prioritaires de travail et de réflexion pour la branche	24
 LES TENDANCES TRANSVERSES	 29
Mutation du rapport au travail et attractivité des métiers	30
Allongement de la vie professionnelle : QVCT et maintien en emploi des seniors	31
Parentalité, un révélateur des tensions organisationnelles et un levier stratégique de soutenabilité du travail	31
Renforcement du rôle des encadrants, levier QVCT clé	32
Agir en contexte d'aléas : développer une QVCT résiliente	33
Relation client et organisation du travail : une équation centrale pour la QVCT	34

Quand les transitions transforment le travail : innovations, environnement et QVCT 35

PRÉCONISATIONS ET PISTES D'ACTIONS 36

Renforcer l'implication des salariés autour des enjeux de pénibilités et de risques professionnels 37

Sécuriser la prise de fonctions de nouveaux salariés et en faire un levier de QVCT pour tous 38

Impliquer davantage les salariés dans la définition des horaires de travail 38

Accompagner les entreprises à vivre les mutations sans les subir et impliquer les salariés dans les évolutions de leur travail 39

Faire des managers les premiers leviers pour favoriser l'implication des salariés 39

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).

C1. Organisation et contenu du travail

- I.1.1. Informations claires et accessibles
- I.1.2. Liberté de choix quant aux modes opératoires,
- I.1.3. Hiérarchisation des objectifs
- I.1.4. Elargissement des missions au-delà du cœur de métier

C2. Qualité des outils et des moyens de travail

- I.2.1. Equipements de travail adaptés (EPI, zones de travail, logiciels, ...)
- I.2.2. Organisation des pauses au travail (lieux, espaces-temps)
- I.2.3. Moyens mis en place pour réguler la charge de travail
- I.2.4. Evolutions des moyens compte tenu des évolutions technologiques, des transitions écologiques, numériques et de l'introduction de l'intelligence artificielle

C3. Organisation du temps de travail

- I.3.1. Éléments pris en compte pour élaborer les horaires d'ouverture
- I.3.2. Éléments pris en compte pour concevoir les plannings
- I.3.3. Actions pour faciliter l'articulation vie professionnelle vie personnelle

C4. Entraide et coopération

- I.4.1. Entraide dans le travail (au cours de l'action)
- I.4.2. Organisation de temps de travail collectifs
- I.4.3. Connaissances des contraintes et des critères de chacun

**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**

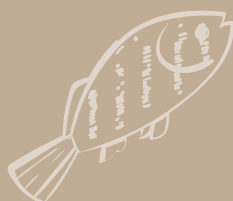
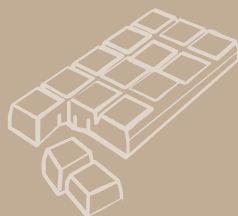
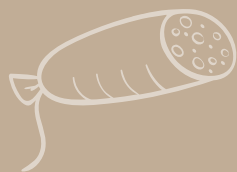
- I.6.1. Présence du projet d'entreprise et des entreprises annuels
- I.6.2. Soutien de la hiérarchie,
- I.6.3 Actions de reconnaissance des efforts et des compétences
- I.6.4. Implications dans les réflexions stratégiques et les changements

**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.

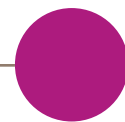
L'aménagement des rythmes, même partiel, constitue un levier central pour consolider l'attractivité des métiers.

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

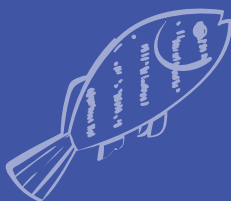
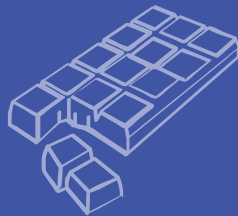
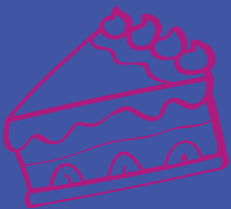
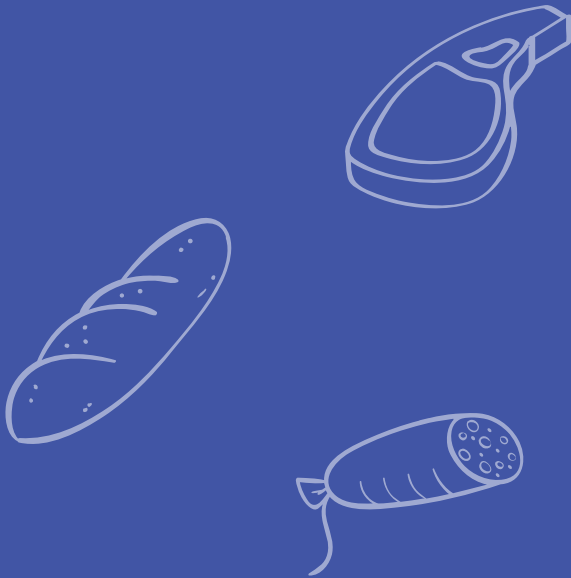
Les difficultés de recrutement et de fidélisation, largement partagées par les six branches, révèlent un besoin urgent de renforcer la capacité du secteur à accueillir, accompagner et retenir les salariés.

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 pâtisserie



Éléments de contexte structurels

Un secteur marqué par une forte dynamique de croissance, tant en nombre qu'en taille d'entreprises

La branche compte des entreprises de pâtisserie et des entreprises de fabrication de glaces et de sorbets.

Le nombre d'entreprises de pâtisserie est en forte croissance au cours des dernières années



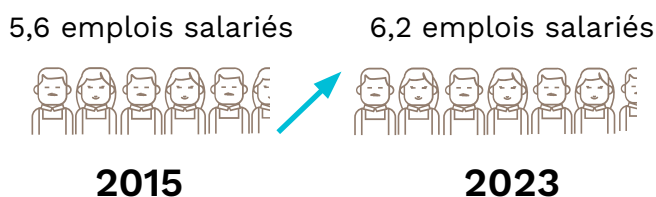
Par ailleurs, **1 163 entreprises** de pâtisserie sont **créées** en 2023 (contre 540 10 ans plus tôt, en 2013).

C'est le cas également des entreprises de fabrication de glaces et de sorbets : 453 en 2017, 609 en 2023.

Sur l'ensemble de la France, on compte en moyenne 8,4 entreprises de la branche pour 100 000 habitants, avec une densité plus forte dans la métropole de Paris et moitié sud de la France. La croissance globale du nombre d'entreprises se retrouve **sur tous les types de territoires**, et est particulièrement marquée dans les communes rurales et les grandes unités urbaines.

Cette densité économique est toutefois caractérisée par des entreprises « à taille humaine ». Le secteur de la pâtisserie et de la glacerie regroupe essentiellement des TPE, avec plus de 77 % des salariés travaillant dans des structures de moins de 20 employés et **plus d'une entreprise sur deux n'employant pas de salarié. Seules 8% des entreprises de pâtisserie comptent plus de 10 salariés.** Cette tendance se note également par la progression des entreprises sans salariés (de 1 988 entreprises en 2017 à 3 157 en 2021), en particulier portée par les micro-entreprises.

Malgré cela, la taille moyenne des entreprises de pâtisserie croît progressivement depuis 2015, passant de :



Au sein des TPE du secteur, l'organisation type repose sur le chef d'entreprise ayant un parcours d'artisan, souvent assisté d'un responsable de vente (fréquemment le conjoint du dirigeant) et de quelques ouvriers ou apprentis en production. Dans le secteur de la pâtisserie et de la glacerie, **47 % des dirigeants sont des femmes** (soit une part en hausse par rapport aux 37 % recensées en 2013).

La branche est également marquée par un fort dynamisme entrepreneurial (589 créations d'entreprises en 2017) et une activité économique importante : le chiffre d'affaires HT du secteur de la pâtisserie est passé entre 2021 et 2022 de 1,25 à 1,43 milliard d'euros. Parmi les 5 640 travailleurs indépendants dans la branche de la pâtisserie, la part des micro-entrepreneurs est particulièrement élevée (92 %).

Une branche fortement féminisée, avec une main d'œuvre majoritairement jeune

Le secteur de la pâtisserie-glacerie employait en 2022 environ **21 400 salariés** (contre 20 000 en 2017), mais compte également 5 640 travailleurs non-salariés, gérants et conjoints collaborateurs (en augmentation par rapport aux 4 100 TNS en 2017).

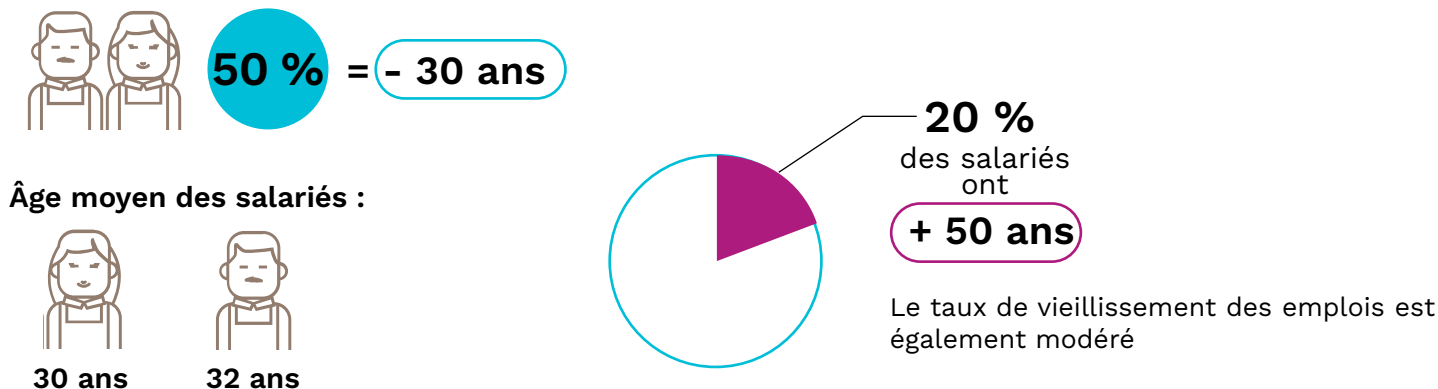
En termes de rémunération :

Le salaire net moyen mensuel est de **1 840 €**
hors apprentis et stagiaires



La main d'œuvre du secteur de la pâtisserie se distingue par une féminisation majoritaire. En effet, **les femmes représentent 58 % des salariés de la branche** (pâtisserie-glacerie), prépondérante dans la fonction de vente (60 % des employés sont des femmes), néanmoins avec une part de femmes ouvrières qui progresse (de 25 % en 2015 à 34 % en 2022). Malgré cela, l'écart salarial constaté dans la branche est de 13 % au bénéfice des hommes. Ces écarts s'accroissent au fil de la carrière, atteignant +19 % parmi les 50 ans et plus, mais seulement +6 % pour les moins de 29 ans.

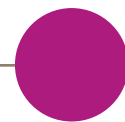
Autre marqueur important de la démographie des **salariés** des entreprises de la pâtisserie :



Cette relative jeunesse de ces effectifs s'explique en partie par **l'importance de l'apprentissage** (voir ci-après).

Au sein des entreprises de la pâtisserie, **17 % sont salariés à temps partiel en 2022** (contre 18 % en 2015). Les femmes sont davantage concernées, avec 21 % des salariées à temps partiel. Le tableau de bord 2024 indique que cette disparité de genre s'explique par la nature des postes occupés par les femmes au sein de la branche. En effet, les fonctions de vente, majoritairement occupées par des femmes, sont conditionnées par les horaires d'ouverture et une hétérogénéité de l'activité au sein de la semaine.

Ces fonctions de vente sont également marquées par une **part importante de CDD pour faire face aux pics d'activité**. Par conséquent, si la branche compte 13 % de salariés en CDD, cette part est plus importante parmi les femmes, quelle que soit la tranche d'âge concernée.



La dynamique des compétences et de la formation

La branche de la pâtisserie bénéficie d'un flux de formation initiale très important avec **13 000 titulaires du CAP Pâtissier formés chaque année**. Preuve du dynamisme de la branche, 60 % des jeunes ayant cessé leurs études et suivi un CAP pâtisserie sont en emploi dans les 6 mois. Toutefois, plus de la moitié (56 %) des titulaires d'un CAP Pâtissier poursuivent leur formation à la suite de ce certificat.

Au sein de ces publics formés, l'accès via l'alternance (apprentissage) occupe une place importante. On comptait notamment 5 975 apprentis inscrits en seconde année de CAP Pâtissier en 2022 contre seulement 680 élèves par la voie scolaire. Avec 4 247 apprentis employés directement au sein des entreprises de la branche, cela représente un taux moyen de **1,5 apprentis par entreprise**, y compris dans les TPE (54 % des apprentis effectuent leur alternance dans une entreprise de 1 à 10 salariés). On retrouve sur ce plan le constat d'une forte féminisation du secteur, puisque **54 % des apprentis sont des femmes**.

Pour former aux métiers de la fabrication de glace, d'autres formations sont proposées au sein de la branche :

Il est possible de suivre un **CAP Glacier fabricant**² en 2 ans par la voie de l'apprentissage, ou en 1 an pour les adultes.

En 2021, 102 apprentis et élèves ont terminé la formation de CAP Glacier fabricant. Cette spécialité « rare » n'est préparée que dans quelques établissements. Les effectifs sortants ont toutefois progressé en 2020 et 2021, grâce à la filière apprentissage qui assure la formation de 90 % des jeunes. Alternativement, il est possible de suivre un cursus en pâtisserie et se spécialiser en glacerie.

Un attrait réel, une fidélisation fragile

La pâtisserie bénéficie aujourd'hui d'une **image positive**, portée à la fois par la croissance du nombre d'entreprises du secteur et par une dynamique de formation soutenue.

Les immersions réalisées montrent que les salariés (en production comme en vente) attribuent une forte valeur à leur travail : *fierté du produit fini, importance du savoir-faire, satisfaction exprimée par les clients*. Cette reconnaissance intrinsèque nourrit l'attractivité du métier et attire chaque année de nouveaux entrants.

Pourtant, cette attractivité ne se traduit pas pleinement en fidélisation.

Les entreprises peinent à recruter et surtout à conserver un personnel qualifié, un phénomène d'autant plus coûteux que chaque rupture impose de reprendre à zéro un travail d'encadrement et de montée en compétences. Le paradoxe est donc fort : un métier qui séduit à l'entrée mais qui laisse rapidement entrevoir ses limites pour construire un parcours professionnel durable.

Du point de vue des salariés, **l'absence de perspectives d'évolution clairement identifiables** constitue un frein majeur à l'engagement sur le long terme.

Les structures, souvent de petite taille, offrent peu de possibilités de progression interne, en particulier dans les postes de vente où les trajectoires professionnelles sont perçues comme figées.

² Source : [Cartographie de l'offre de formation aux métiers de l'alimentation en détail – Observatoire prospectif des métiers – CAP Glacier fabricant](#)

À ces limites structurelles s'ajoutent des facteurs liés aux conditions de travail : rythme cadencé, intensité des pics d'activité, reconnaissance parfois insuffisante par l'encadrement qui peuvent fragiliser l'envie de rester et d'évoluer dans la même entreprise.

En production, ce manque de perspectives conduit une part significative des titulaires de CAP Pâtissier à prolonger leur formation avant même d'intégrer un poste, signe d'un besoin d'acquérir davantage de qualifications pour ouvrir des horizons professionnels considérés comme trop étroits dans les premières années d'exercice.

Le secteur se trouve ainsi face à une tension durable : il attire par la valeur du travail et la richesse du savoir-faire, mais peine à offrir des parcours suffisamment évolutifs pour retenir durablement les talents qu'il forme.

Les conditions de travail dans la branche

Les contraintes spatiales comme facteur structurel de pénibilité

Les entreprises de pâtisserie disposent le plus souvent d'un laboratoire de fabrication directement attenant à la boutique, ou parfois centralisé pour alimenter plusieurs points de vente.

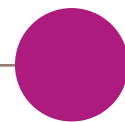
Ces **configurations spatiales conditionnent fortement les conditions d'exercice**, notamment en raison des équipements indispensables à la production.

- Une part importante de l'espace est consacrée aux chambres froides, armoires réfrigérées, congélateurs, fours ou encore chambres de pousse, autant d'installations qui imposent des contraintes structurelles sur la circulation, l'organisation des tâches et le confort thermique.
- La présence simultanée de sources chaudes et froides crée des **ambiances thermiques contrastées**, parfois difficiles à réguler. La chaleur dégagée par les fours peut devenir particulièrement pesante, surtout dans des laboratoires exigus, mal ventilés ou dépourvus de climatisation. Dans certaines configurations, le ressenti thermique est accentué par l'étroitesse des zones de travail, l'absence d'extraction suffisante ou la proximité entre les postes de préparation et les équipements d'enfournement. Les variations saisonnières, en particulier l'été, amplifient ces effets, augmentant la fatigue et la pénibilité au quotidien.

En boutique, d'autres contraintes apparaissent : espace restreint derrière le comptoir, circulation parfois difficile aux heures d'affluence, faibles marges de manœuvre pour ranger, réassortir ou manipuler les produits en sécurité. Les allers-retours rapides entre la boutique et le laboratoire, les manutentions répétées de plateaux, ainsi que le besoin constant de maintenir une présentation impeccable, accentuent les tensions physiques et cognitives.

Ces contraintes spatiales et thermiques influencent directement la qualité de vie au travail : elles modèlent les postures, les mouvements, les gestes de manutention, la chaleur ressentie, mais aussi le niveau de stress ou de fatigue accumulée. Elles jouent également sur la coordination entre production et vente, deux espaces interdépendants dont la fluidité de circulation conditionne la qualité du service comme le confort de travail.

À ce titre, **l'organisation spatiale apparaît comme un levier essentiel pour la branche** : optimiser les circulations, améliorer la ventilation, réorganiser les zones de stockage ou adapter les équipements permettrait de réduire la pénibilité, de soutenir la prévention, et de rendre le quotidien plus soutenable dans des métiers où l'exigence technique se conjugue à des contraintes physiques persistantes.



Rythmes de travail, intensité et saisonnalité

Les rythmes de travail sont intenses, avec des journées de production débutant souvent vers 5h ou 6h du matin pour se terminer vers 14h ou 15h.

Par ailleurs, la pâtisserie-glacerie est également soumise à une **forte périodicité de la production** (par exemple avec la production de viennoiseries comme priorité aux horaires d'ouverture ou encore une clientèle accrue le weekend)

Et est également caractérisée par une part de **saisonnalité**, par exemple dans la production des bûches ou des galettes des rois.

Le **travail le week-end et les jours fériés** est une norme du secteur, la vente en boutique s'effectuant couramment du mardi au samedi, et souvent le dimanche matin.

La conciliation entre vie professionnelle et personnelle est identifiée comme un moteur majeur d'insatisfaction en raison de ces fortes amplitudes horaires et de ce travail au moment de la plupart des activités sociales.

Dans cette entreprise de glacerie qui fait également de la pâtisserie

Glacier-pâtissier, 25 salariés, milieu rural

“ Pour la production, 2 équipes tournent avec rotation 1 semaine sur 2 : les premiers embauchent entre 6h et 6h30 pour achever à 14h (pour les contrats 35h) ou 15h pour les contrats 39h), l'autre équipe embauche à 9h et achève entre 17h et 17h30. Ils travaillent du lundi au vendredi. ”

“ À la livraison, les 2 salariés embauchent à 5h, pour se caler sur les impératifs approvisionnement de leurs clients ? Ils achèvent leur tournée vers 12h30-13h. Ils travaillent du lundi au vendredi et ont des journées plus longues en été. ”

“ L'activité boutique est quant à elle calée sur les horaires pour la clientèle (il y a un magasin et un salon de dégustation de glace) : elle est ouverte aux clients du mardi au samedi, les vendeuses démarrent la journée à 10h et l'achèvent à 19h. L'équipe tourne néanmoins du lundi au samedi (avec 1 jour de repos dans la semaine). ”

Les rythmes de travail sont également asynchrones entre les espaces de vente et le volet de la production. En effet, les pâtisseries ouvrent globalement moins tôt que les boulangeries (ces horaires sont notamment conditionnées par la gamme de produits, en particulier selon le choix de produire ou non des viennoiseries dont la demande est forte le matin). Elles peuvent en revanche fermer leurs portes en fin de journée, tandis que la production est essentiellement organisée entre 5-7h et 14-15h.

“ La communication observée semble généralement fluide entre la production et la vente (gestion des stocks, présentation des recettes pour les clients...), via des tableaux et écrits notamment pour faire le lien entre les vendeurs en fin de journée et les ouvriers en pâtisserie le matin. La communication au sein de l'équipe peut également se faire par messagerie instantanée, en particulier pour des points annexes ou ponctuels (arrivée d'une commande etc.) ”

Pâtisserie, 4 salariés, milieu urbain



Au sein des journées de travail, l'organisation des tâches est fortement séquencée, en particulier en fonction des temps de repos, de pousse ou de cuisson de certaines préparations (dont certaines peuvent s'organiser sur plusieurs jours consécutifs). *Les immersions confirment cette forte intensité des journées de travail, avec peu de temps de pause notamment en dehors de la pause méridienne.*

La polyvalence au cœur des métiers de la pâtisserie : un levier ambivalent pour la QVCT

La polyvalence constitue une exigence forte et structurante des métiers de la pâtisserie.

Dans les structures de taille moyenne ou engagées dans la multi activité, les ouvriers doivent être en **capacité d'intervenir sur l'ensemble des domaines portés par l'entreprise** (pâtisserie, chocolaterie, traiteur, voire boulangerie).

- Cette polyvalence technique étendue offre à certains salariés une diversité d'activités perçue comme stimulante et valorisante, car elle permet de s'engager dans plusieurs univers de savoir faire et de maintenir un haut niveau de compétence.
- Pour autant, elle peut aussi générer une charge cognitive importante : changement fréquent de référentiels, adaptation permanente aux cadences propres à chaque pôle, gestion simultanée de priorités multiples. Dans les périodes de forte activité, cette variété peut se transformer en source de tension, notamment lorsque les attendus de qualité restent élevés sur toutes les spécialités.

Dans les petites entreprises, la polyvalence prend une autre forme : elle repose davantage sur la **répartition collective de toutes les tâches**, qu'il s'agisse des mises en place, des préparations, des cuissons ou de la gestion quotidienne du laboratoire.

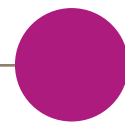
- Cette polyvalence « d'usage », très liée aux effectifs restreints, contribue à créer un esprit d'équipe fort et une compréhension globale du fonctionnement de l'atelier.
- Mais elle peut également accroître la pénibilité lorsqu'elle impose des allers retours constants entre des tâches hétérogènes, exige de jongler avec des priorités changeantes ou conduit certains salariés à dépasser régulièrement les limites de leur poste pour « faire tourner » la production. Sans règles claires ou sans organisation stabilisée, cette forme de polyvalence repose beaucoup sur l'implication individuelle et peut devenir difficilement soutenable dans la durée.

En boutique, la polyvalence est également présente et s'exprime à travers des exigences élargies : **préparation de boissons, service à table, gestion du réassort, encaissement, entretien du linéaire,** parfois même participation à de petites préparations simples selon l'offre de l'entreprise.

- Lorsque les missions sont clairement définies et que la charge reste maîtrisée, cette polyvalence peut renforcer l'autonomie et la relation client, dimensions souvent appréciées par les vendeurs.
- En revanche, lorsqu'elle s'étend trop largement ou lorsqu'elle s'ajoute à des périodes d'affluence soutenue, elle génère une pression temporelle accrue, une surcharge mentale et un sentiment de dispersion.

Une troisième forme de polyvalence, plus récente, émerge également : celle liée au **développement du marketing et à la valorisation de l'offre**. Le secteur, porté par un engouement social fort pour la pâtisserie, sollicite désormais davantage les équipes pour des missions d'animation des vitrines, de communication sur les réseaux sociaux, d'organisation d'événements internes ou de mise en avant des nouveautés.

- Cette polyvalence « communicationnelle » peut être vécue comme un espace d'expression créatif et valorisant,
- Mais elle interroge aussi la charge réelle du poste lorsqu'elle s'ajoute à des tâches déjà intenses physiquement et cognitivement.



Ainsi, la polyvalence n'a pas un impact univoque sur la QVCT : elle peut soutenir l'engagement, enrichir le travail et développer les compétences lorsqu'elle est structurée, anticipée et accompagnée. Mais lorsqu'elle est trop étendue, mal délimitée ou imposée par défaut, elle peut au contraire accroître la fatigue, brouiller les rôles, alourdir la charge mentale et réduire la soutenabilité du travail au quotidien. La variabilité de ses effets souligne l'importance, pour les entreprises, de clarifier les périmètres d'action, d'organiser les priorités et de rendre la polyvalence choisie plutôt que subie.

RSE : un nouveau registre de tâches qui transforme le travail en pâtisserie-glacierie

Dans les entreprises de pâtisserie et de fabrication de glaces, les enjeux RSE s'intègrent progressivement au cœur du fonctionnement des entreprises et transforment la manière de produire, de s'organiser et de valoriser le métier.

Sur le plan **environnemental**, la **consommation énergétique** constitue un axe central :

- Les pâtisseries mobilisent des fours, chambres de pousse, vitrines réfrigérées
 - Tandis que les entreprises de glacierie opèrent au contact de températures extrêmes allant jusqu'à -35°C , dans des zones de surgélation où les équipements fonctionnent en continu.
- La modernisation des installations, l'amélioration de la ventilation, la performance énergétique des vitrines ou surgélateurs, ou encore l'optimisation des cycles de production apparaissent ainsi comme des leviers clés à la fois pour réduire l'impact environnemental et pour améliorer le confort thermique.

La lutte contre le gaspillage ne consiste pas seulement à limiter les invendus : elle transforme la manière de travailler.

Pour éviter les pertes, les équipes doivent ajuster plus finement les quantités produites, anticiper les variations d'affluence (week-ends, saisons touristiques, périodes festives) et adapter les fabrications en fonction du rythme des ventes observé en boutique.

Cela suppose une coordination renforcée entre le laboratoire et la vente : échanges réguliers sur les stocks, retours d'information sur les produits qui tournent le plus, adaptation des fabrications au fil de la journée, ou encore meilleure synchronisation sur les produits glacés dont la conservation et la décongélation doivent être très strictement maîtrisées.

Cette logique anti-gaspillage a ainsi un impact direct sur les conditions de travail.

Enfin, la **dimension sociétale** de la RSE est également très présente dans la pâtisserie glacierie.

- Les consommateurs attendent des **produits locaux**, des ingrédients de qualité, une transparence accrue sur la fabrication, mais aussi une mise en scène renforcée des créations, ce qui modifie les tâches en boutique comme en laboratoire, en particulier dans les entreprises qui développent une offre événementielle ou une présence sur les réseaux sociaux.
- Les dons, la participation à la vie locale ou l'organisation d'événements deviennent autant de nouvelles missions pour les équipes, qui doivent intégrer ces registres sans perdre de vue les exigences du cœur de métier.
- Pour les entreprises de glacierie, notamment celles travaillant en saison estivale, la **gestion durable de l'eau**, des **contenants et des déchets** (bois, cartons, plastiques alimentaires) s'ajoute aux enjeux existants.

Ainsi, les préoccupations RSE ne viennent pas simplement se superposer aux pratiques traditionnelles des métiers de la pâtisserie et de la glacierie : elles contribuent à **redessiner les conditions de travail, les exigences techniques, les modes d'organisation et les compétences nécessaires**.

Bonnes pratiques observées en matière de RSE

- Afin de répondre aux exigences croissantes en matière de responsabilité sociétale, cette entreprise de glacerie-pâtisserie a profité de son emménagement dans de nouveaux locaux pour engager une démarche structurante de modernisation de ses locaux et de ses équipements. Cette dynamique d'investissement vise non seulement à réduire son impact environnemental — en optimisant ses consommations d'énergie, en améliorant la gestion des flux et en renforçant la performance de ses installations — mais également à offrir un cadre de travail plus sûr, ergonomique et durable à ses salariés. En adaptant ses infrastructures aux nouvelles contraintes RSE, l'entreprise démontre sa capacité à anticiper les évolutions réglementaires, à inscrire ses pratiques dans une logique d'amélioration continue et à consolider un modèle d'exploitation plus vertueux et résilient.
- L'entreprise est consciente qu'elle est, du fait de son activité, grosse consommatrice d'énergie, notamment en eau et électricité. Elle cherche donc à réduire l'impact.
 - Elle a ainsi fait poser des panneaux photovoltaïques sur ses toits, s'est doté de compacteurs pour les emballages,
 - Elle a fait réaliser un audit par l'Agence nationale de l'eau qui leur attribue une subvention pour qu'ils refroidissent leurs eaux utilisées en production et fassent une boucle d'eau fermée en 2026 (jusqu'ici l'eau, propre, est rejetée). Au passage, elle prévoit de récupérer la chaleur pour les sols.

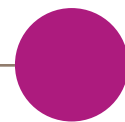
Contraintes physiques du métier et risques d'usure professionnelle

Les **manutentions manuelles de charges lourdes**³ (sacs de farine, cuves, plaques) sont à l'origine de 45 % des accidents du travail dans la profession. Certains facteurs peuvent aggraver ce risque (manque d'équipements d'aide à la manutention ou l'inadaptation des zones de réception et de stockage, postures contraignantes y compris en boutique), tandis que l'adaptation des locaux et des équipements permet de les limiter.

Selon un diagnostic pénibilité au travail réalisé en 2017 pour la branche⁴, des **douleurs articulaires et dorsales ainsi que des lombalgies** peuvent être liées à la fois à des postures pénibles (bras en l'air, torsions, positions accroupies) et à la manutention constituant la principale source d'exposition des salariés.

³ Source : [INRS Prévenir les risques professionnels Boulangerie-pâtisserie-glacerie-chocolaterie](#)

⁴ Source : [Diagnostic Pénibilité au travail CPN Pâtisseries chocolatiers confiseurs glaciers traiteurs – DIDACTHEM – AG2R – 2017](#)



Une sinistralité élevée liée aux chutes, brûlures et coupures

Selon la CNAM (Données publiées par l'INRS⁵), le secteur enregistre environ 600 000 journées perdues par an. **En moyenne, un accident du travail entraîne 60 jours d'arrêt, tandis qu'une maladie professionnelle en provoque 230 jours d'arrêt.**

Les chutes de hauteur et de plain-pied représentent 34 % des accidents. Chutes de hauteur ou de plain-pied : risque accru en lien avec des déplacements fréquents entre les zones d'activité, pouvant être aggravé par les sols glissants ou irréguliers ou des locaux organisés par des escaliers, caves etc. (a fortiori en cas d'éclairage insuffisant).

Les **brûlures** (liées à la manipulation de fours, de sucre chaud) et coupures (liées à l'utilisation d'ustensiles tranchants et machines tels que des batteurs et robots) sont également fréquentes dans le secteur. Plusieurs facteurs aggravants existent : matériels de cuisson inadaptés ou non conformes, ustensiles sans isolation thermique, manque d'EPI, formation insuffisante du personnel.

Exposition aux poussières, bruits et ambiances thermiques : des conditions de travail sous contraintes

Si l'exposition **aux risques liés aux poussières de farines** concerne davantage les professionnels de la boulangerie, les salariés en pâtisserie peuvent également y être exposés (soit au cours de leurs activités soit dans le cas de locaux conjoints boulangerie-pâtisserie). Ainsi, ces farines peuvent être à l'origine d'asthme professionnel, de rhinites ou d'exposition à des substances allergisantes présentes dans les mélanges utilisés ou à des contaminants. Le **sucre glace** peut également être présent **en suspension** lors des différentes activités (pesée, malaxage, façonnage, ...).

En termes d'environnement, le **bruit des machines** (laveuses, batteurs) peut parfois dépasser les 85 dB et les **ambiances thermiques** (chaleur des fours pour la pâtisserie, frigos et surgélateurs pour la glacerie) constituent des facteurs plus ou moins importants de pénibilité en fonction de la configuration des locaux et de la modernité des équipements. Ces facteurs peuvent également impacter la santé auditive et cardiovasculaire.

“ Dans cette entreprise de la glacerie, l'agent logistique produits glacés travaille à -35°, il intervient dans une zone de surgélation extrême, se déplace sur un sol très glissant (constitution de glace) malgré le port de chaussures de sécurité, porte des charges lourdes, fait des gestes répétitifs, intervient en hauteur (sur échelle). ”

Glacerie-pâtisserie, 25 salariés, milieu rural

⁵ Source : INRS Prévenir les risques professionnels dans les métiers
« Boulangerie-Pâtisserie-Chocolaterie-Glacierie »

Les axes prioritaires de travail et de réflexion pour la branche

Nous identifions **6 axes prioritaires** pour la branche de la pâtisserie :

1. Structurer le management et l'intégration dans un tissu très atomisé et composé de TPE
2. Concilier les rythmes de travail et la vie personnelle
3. Prévenir les risques physiques liés aux conditions matérielles de production
4. Fidéliser une main-d'œuvre jeune et féminisée
5. Encadrer et sécuriser la polyvalence croissante
6. Accompagner l'intégration et la formation des apprentis à grande échelle

1. Structurer le management et l'intégration dans un tissu très atomisé et composé de TPE

Dans des entreprises où les dirigeants sont à la fois artisans, gestionnaires, responsables de production et souvent seuls référents RH, **la fonction managériale repose sur des pratiques implicites, forgées par l'expérience plutôt que par une formalisation consciente.**

Or, même dans les équipes les plus réduites, **l'absence de repères explicites peut fragiliser les trajectoires**, en particulier celles des plus jeunes, des apprentis ou des salariés récemment arrivés dans le métier.

L'enjeu d'un management structuré ne consiste pas à transposer dans des TPE des modèles issus de grandes organisations, mais à consolider quelques fondamentaux qui permettent de stabiliser les pratiques au quotidien.

Ainsi, clarifier les attentes, définir les règles de fonctionnement, expliciter les étapes d'intégration ou organiser de courts temps de synchronisation sont autant de leviers qui renforcent la cohérence collective et évitent que les tensions de production ne se traduisent en malentendus ou en découragement.

Plus concrètement, améliorer la qualité managériale dans la branche revient à **donner aux dirigeants les moyens de transformer leurs intuitions pratiques en véritable cadre d'appui.**

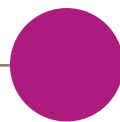
En rendant visibles aux salariés les modes de décision, la circulation des informations entre production et vente, les priorités du jour ou encore les critères de qualité attendus, on sécurise non seulement la montée en compétences, mais également l'autonomie professionnelle.

Dans des métiers où l'on apprend beaucoup « par compagnonnage », structurer l'apprentissage de manière modérée mais continue permet de réduire le sentiment d'isolement des dirigeants et d'installer une relation plus équilibrée avec les équipes.

2. Concilier les rythmes de travail et la vie personnelle

Les **contraintes temporelles** sont au **cœur de l'activité pâtissière.**

Elles organisent non seulement la structure des journées mais également la façon dont les équipes coopèrent et anticipent les charges de travail. Les horaires très matinaux, la forte intensité des pics d'activité et la désynchronisation entre la production et la vente ne sont pas des aléas : ils constituent la trame même du métier.



Dès lors, **l'enjeu n'est pas tant de supprimer ces contraintes que de les rendre compatibles avec des rythmes de vie soutenables et des engagements personnels diversifiés.**

Pour y parvenir, deux dynamiques apparaissent essentielles.

- La première consiste à **renforcer les capacités d'anticipation au sein des équipes** : Prévoir suffisamment tôt les périodes de forte activité, ajuster les organisations de travail en amont, répartir les responsabilités pour éviter que certains salariés ne cumulent systématiquement les plages les plus contraignantes. L'anticipation permet également d'introduire des marges de souplesse, par exemple en lissant certaines productions, en organisant des relais plus fluides entre équipes ou en réaménageant ponctuellement les horaires d'ouverture.

Bonne pratique observée visant à anticiper l'intensité de la production

- Afin de préparer les impacts des productions saisonnières sur l'activité (bûches en fin d'année, galettes des rois etc.), un lissage sur les mois précédents permet de lisser le pic d'activité notamment en congelant des produits en amont (par exemple en préparant des préparations à congeler pour laisser du temps disponible au moment de passer aux galettes des rois, ou inversement en congelant des galettes en décembre pour permettre un fonctionnement plus « naturel » en janvier).
- La seconde dynamique repose sur la **construction collective des plannings**. Dans les TPE, où chaque absence se ressent fortement, donner aux salariés une visibilité sur leurs horaires, prendre en compte certaines contraintes individuelles et introduire des règles de rotation équitables contribue à réduire la fatigue et le sentiment d'injustice organisationnelle. Même dans des structures de taille très réduite, la possibilité de prévoir des temps de repos cohérents, d'assurer un minimum de stabilité et d'alterner les horaires difficiles favorise la fidélisation et limite les ruptures précoces.

Bonnes pratiques observées pour favoriser l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle

- Bien que la demande en pâtisserie soit particulièrement forte en début de matinée et le weekend, certaines structures adaptent leurs horaires d'ouverture afin de permettre aux fonctions de production des horaires davantage compatibles avec leur vie personnelle.
- De même, les plannings sur les fonctions de vente peuvent être adaptés à la semaine afin d'éviter l'enchaînement fréquent entre horaires matinaux et tardifs. Ces plannings peuvent alors être discutés en fonction des contraintes des salarié.es, notamment familiales.
- Le travail sur les weekends peut être réparti de manière à limiter à 1 ou 2 weekends par mois ces contraintes, ce qui facilite la fidélisation des salariés. L'attention portée aux 2 jours de repos consécutifs est également un point important pour l'organisation personnelle des salariés.

3. Prévenir les risques physiques liés aux conditions matérielles de production

Les conditions matérielles de production constituent un déterminant majeur de la QVCT dans la pâtisserie. Les espaces restreints, les ambiances thermiques extrêmes, les manutentions lourdes ou répétées et les circulations parfois contraintes entre les différentes zones de travail génèrent une usure physique importante et, dans certains cas, une sinistralité élevée.

Pourtant, **l'amélioration des conditions matérielles** ne passe pas uniquement par des investissements lourds ou par la refonte complète des locaux.

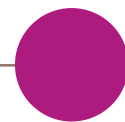
De nombreuses marges d'action existent à l'échelle micro, dans la façon dont les postes sont agencés, les flux organisés, les outils disposés et les gestes réalisés.

- Développer une **approche graduée de la prévention**, fondée sur des ajustements progressifs, visibles et immédiatement utiles, permet aux entreprises de transformer leur environnement de travail sans déstabiliser leur fonctionnement.
 - Réorganiser un stockage situé trop bas
 - Améliorer un éclairage insuffisant
 - Repositionner une table de travail pour réduire les torsions
 - Repenser la circulation entre boutique et laboratoire
 - Ou introduire des équipements intermédiaires permettant de limiter les gestes les plus pénibles constituent des leviers souvent sous-estimés mais très efficaces.
- Parallèlement, la **modernisation d'une partie du matériel**, même ciblée, peut démultiplier les gains (fours automatisés, robots allégeant les charges manipulées, dispositifs de refroidissement ponctuels ou matériels ergonomiques) contribuent à rendre les journées plus soutenables.
- Au-delà des équipements, accompagner les dirigeants pour qu'ils développent une capacité autonome à **repérer les situations à risque** représente un enjeu structurel.

En observant régulièrement les gestes et postures, en interrogeant les équipes sur leurs difficultés concrètes, et en intervenant rapidement pour ajuster ce qui peut l'être, les entreprises s'inscrivent dans une démarche de prévention continue, adaptée à leur taille.

Bonnes pratiques observées sur des équipements et aménagements pour limiter les risques physiques

- La fourniture d'équipements de protection individuels a été constatée dans les différentes immersions en entreprise, avec un nombre suffisant et un renouvellement en cas de détérioration.
- La modernisation de l'équipement apparaît également comme un levier d'amélioration des conditions de travail :
 - Climatisation des locaux pour faire face aux périodes de chaleur
 - Adaptation de la taille des robots pour limiter le poids à manipuler
 - Automatisation des chambres de pousse et des fours afin de limiter la surveillance par les salariés et donc les amplitudes horaires



4. Fidéliser une main-d'œuvre jeune et féminisée

La pâtisserie attire, mais peine à retenir.

Derrière ce paradoxe se trouvent des trajectoires professionnelles souvent limitées en termes d'évolution, des inégalités persistantes entre les femmes et les hommes, et parfois un manque de reconnaissance du travail accompli.

La fidélisation repose donc sur deux dimensions essentielles : la visibilité des parcours et la qualité de la relation professionnelle au quotidien.

- **Rendre les parcours lisibles**, c'est expliciter les possibilités d'évolution, même modestes : prendre davantage de responsabilités sur un poste, accéder à la gestion d'un espace de vente, participer à la coordination entre production et boutique ou développer des compétences spécifiques. Les salariés, en particulier les plus jeunes, ont besoin de repères pour se projeter au-delà des premières années, souvent marquées par l'intensité des apprentissages et la découverte des réalités du métier.
- **La reconnaissance du travail** constitue un levier tout aussi déterminant. Dans un secteur où la qualité du produit, la satisfaction client et l'exigence technique tiennent une place centrale, valoriser les réussites, expliciter les attentes et reconnaître l'engagement quotidien donnent des repères essentiels et contribuent à stabiliser les équipes. Enfin, réduire les inégalités professionnelles, qu'il s'agisse des horaires contraignants, des rémunérations ou des temps partiels subis, renforce la justice organisationnelle et crée les conditions d'une rétention durable.

5. Encadrer et sécuriser la polyvalence croissante

La polyvalence constitue une caractéristique centrale des métiers de la pâtisserie, mais son impact dépend fortement de la manière dont elle est organisée.

- Lorsqu'elle est structurée et accompagnée, elle offre un enrichissement professionnel, une diversité d'activités et un élargissement des compétences.
- Lorsqu'elle est floue, trop étendue ou imposée faute d'effectifs, elle devient une source d'instabilité, de surcharge et parfois d'épuisement.

Encadrer la polyvalence revient donc à **définir**, à l'échelle de chaque entreprise :

- Un périmètre clair des tâches attendues
- Organiser les journées en séquences permettant de limiter le passage permanent d'une activité à une autre
- A introduire des moments d'explicitation où chaque salarié peut exprimer ce qu'il souhaite développer ou, au contraire, ce qui le met en difficulté.

La polyvalence « communicationnelle », qui s'est développée avec la montée en puissance de la mise en scène des vitrines ou des réseaux sociaux, doit également être intégrée dans ce cadre, sous peine de se superposer à des tâches déjà particulièrement exigeantes.

6. Accompagner l'intégration et la formation des apprentis à grande échelle

Avec un nombre d'apprentis particulièrement élevé, les entreprises de la branche occupent une place centrale dans la transmission du métier.

La qualité de cette transmission conditionne directement l'attractivité du secteur, mais également la capacité des jeunes à s'inscrire durablement dans les entreprises.



Une intégration fragile, des attentes peu explicitées ou un accompagnement insuffisant peuvent rapidement conduire à des ruptures de contrat ou à un découragement précoce.

Professionaliser l'accueil des apprentis consiste à :

- Rendre plus explicites les étapes de la progression,
- Clarifier les rôles du maître d'apprentissage,
- Définir des objectifs réalistes en fonction du niveau d'expérience,
- Instaurer des points d'échange réguliers qui permettent de réguler les difficultés avant qu'elles ne se transforment en conflits ou en ruptures.

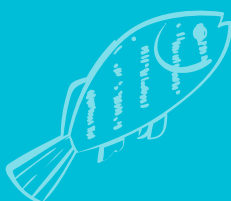
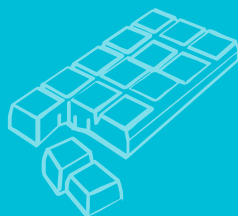
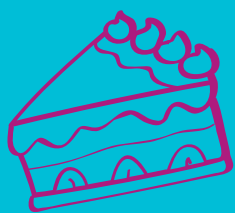
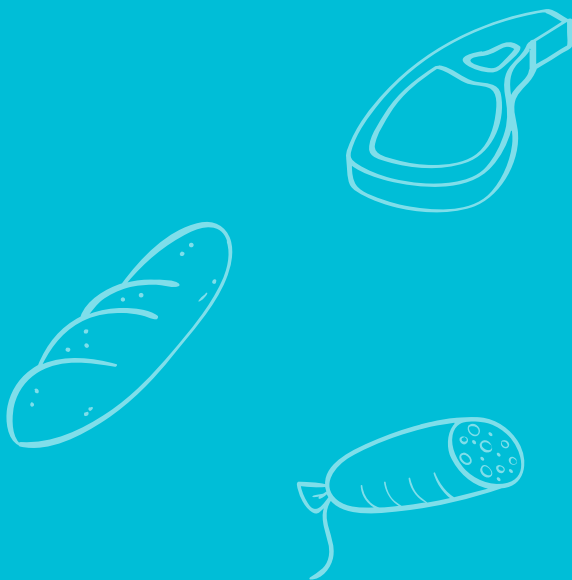
La **pédagogie en situation de production** constitue un enjeu clé :

- Savoir expliquer un geste,
- Formaliser un savoir-faire,
- Organiser les temps d'apprentissage dans une journée dense,

Demandent un accompagnement des tuteurs, souvent improvisés faute de ressources.

En renforçant ce cadre, la branche peut non seulement **sécuriser les parcours des jeunes** mais aussi **améliorer l'image du secteur** et **conserver davantage de talents issus de la formation initiale**.

Les tendances transverses



Les travaux menés à partir de l'analyse documentaire, des immersions et de l'enquête quantitative révèlent six 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 :

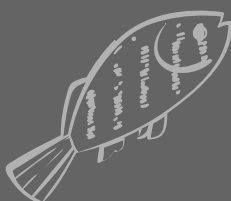
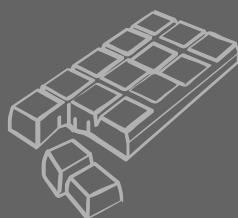
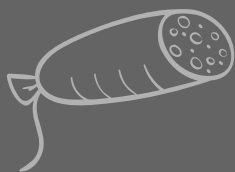
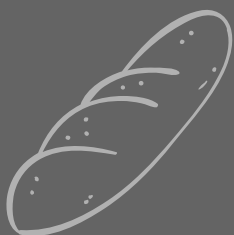
- Certaines TPE sont technologiquement avancées,
- D'autres peinent à adopter de nouveaux outils, faute de temps, de ressources ou de compétences.

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